

У суспільстві наголошують, що для підвищення кваліфікації існуючих керівників і спеціалістів органів державної влади та місцевого самоврядування держава потребує управлінців нового покоління.

Автор робить висновок що державна служба потребує професіоналів, енергійних людей та ефективних управлінців, здатних робити суспільство кращим, мати стратегічний і далекоглядний погляд на державні справи. Враховуючи те, що державне управління є високоінтелектуальною діяльністю, менеджери потребують постійної потужної освітньої та професійної підтримки. Тому слід звернути увагу на формування нової еліти підростаючого покоління, яка через розвиток компетентнісного підходу з раннього етапу (школа та ВНЗ), формуватиме кадровий резерв системи державного управління.

Виходячи з аналізу наявного стану справ автором створено компетентнісний уніфікатор формування еліти молоді як базису кадрового резерву в публічному управлінні, що відображає основні компетентності, якими має володіти сучасний публічний управлінець.

Ключові слова: *публічне управління, кадровий резерв, компетентнісний підхід, компетентність, розвиток.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Одна з головних задач у сфері публічного управління – це, в першу чергу, проблема підготовки професійних кадрів. Сьогодні в Україні не існує чіткої стандартизованої підготовки державних службовців України. Теперішня модернізація державної служби в Україні повинна бути побудована на таких принципах, як публічність, професійність, політична неупередженість та орієнтованість на громадян.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних (державних) службовців завжди потребувала формування та перебудови, така тенденція має збереження і сьогодні. Перспективно ми зможемо побачити результати в процесі формування не державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Сьогодні немає чіткої системи навчання та підвищення кваліфікації службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, де навчання відбувається хаотично, що залучає увагу науковців до даної проблематики та відкриває спектр перспективних досліджень в даному напрямі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні ідеї демократичного розвитку України характеризують запровадження досвіду передових країн, пошук новітніх підходів і методів трансформування суспільно-владних відносин. Слід виокремити домінуючі тренди розвитку від традиційної системи державного управління до публічного врядування з властивими йому служінням громадянам та суспільству, залученням широкого кола громадськості до спільної справи. У цьому аспекті актуальним питанням дослідження публічного управління та засобом його вдосконалення є компетентнісний підхід.

Питанням теоретичного та методологічного вивчення системи публічного управління, публічної служби та компетентнісного підходу присвячено праці таких відомих вчених як: П. Бенда, Д. Блансеро, Т. Витко, О. Лебедев, М. Нуссбаум, Д. Розенблум, А. Савченко, Л. Спенсер, С. Хейс та інших. Однак, залишаються актуальними подальші дослідження із вказаного питання, особливо щодо формування еліти молоді як базису кадрового резерву в публічному управлінні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу.

В рамках зазначеної мети поставлено наступні завдання:

- визначити сутність компетентнісного підходу в публічному управлінні;
- проаналізувати законодавчу базу України та інших країн щодо розвитку системи публічного управління та компетентнісного підходу в ній;
- запропонувати шляхи формування базису кадрового резерву в публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні компетентнісний підхід набирає все більшу популярність в теорії та практиці управління персоналом. Якщо для комерційних компаній компетентність та компетентнісний підхід є досить відомими, то для державних організацій та публічних установ вони є новим підходом. Сьогодні визначається необхідність вивчення та застосування технологій компетентнісного підходу в публічному управлінні.

За своєю сутністю компетентнісний підхід є двома основними поняттями, такими як «компетенція» та «компетентність».

Компетенція – це соціально-трудова характеристика сукупності знань, умінь, навичок та професійно-важливих показників, а також мотиваційних характеристик працівників, необхідних для успішного виконання робіт та відповідних вимог до державних зобов'язань та стратегічних цілей організації. Компетенція – це характеристика потенційної якості, що дозволяє описати практично всі елементи готовності персоналу до ефективної роботи в заданій ситуації на робочому місці в трудовому колективі. Компетентність – це динамічна якість робітника, яка розвивається від отриманої в системі професійної освіти до вищої форми трудової компетентності, а саме майстерності. Компетентність – це комплекс компетенцій, характеристика сучасної реальної якості, сформованої, головним чином, за рахунок накопичення досвіду у відповідній професійній діяльності.

Компетенція – це залучення компаній до введення співробітників, у яких відбивається його компетентність і відношення до роботи. Є два основні підходи до поняття «компетентність» – американський та європейський. У європейській практиці під компетентністю розуміється опис завдань та очікуваних результатів роботи відповідно до діючих стандартів. В американській практиці – опис вимог до зазначеного співробітника, пов'язаних з досягненням очікуваних результатів у роботі.

Так О. Лебедев визначає компетентність як індивідуальну характеристику ступеня відповідності вимогам професії [1].

А. Савченко під компетентністю теж розуміє інтегральну якість особистості, що говорить про готовність до діяльності в конкретній галузі [2].

С. Шишов, наприклад, зазначає, що «компетентність» не зводиться ні до знань, ні до навичок, а бути компетентним – не означає бути вченим чи освіченим [3].

В основу компетентнісного підходу покладено прагнення до формування фахівця, здатного швидко адаптуватися до умов праці, що змінюються навіть у рамках професії. Однак аналіз джерел свідчить про те, що критичне ставлення до застосування компетентнісного підходу не є рідкісним явищем. Серед негативних сторін підходу слід відмітити наступні:

- компетентнісний підхід в значній мірі є високобюрократичним;
- реалізація та оцінка цього підходу має суб'єктивний акцент [4; 5].

Тому компетентнісний підхід має бути доповнений ширшим підходом, що базований на розвитку людських можливостей. Уперше його сформулював Сін Амарта (Sen Amarta) в 1979 р. [6]. Цей підхід спрямовано насамперед на розвиток можливостей «функціонування» людини в чотирьох напрямках, що стосуються:

- дій людини;
- фізичного стану;
- емоційного (ментального) стану;
- соціальної інтеграції.

Основним завданням підходу є формування людини та громадянина [7].

Однією з центральних якостей освіченого громадянина за цього підходу вважається здатність до осмислення власного життя, усвідомлення себе частиною суспільства – такий громадянин «думає, контролює себе, здатний визнавати і поважати індивідуальність у будь-якій людській істоті незалежно від того, де він народився, до якої соціальної верстви належить, якої статі або етнічної належності є» [8].

Відповідно до визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), компетентність (англ. – competency) – це «спроможність успішно відповідати на потреби або успішно виконувати завдання» [9; 10; 11].

В даний час саме на основі компетентнісного підходу в сучасному практичному управлінні кадрами державної служби передбачені шляхи підвищення ефективності застосування застосованих кадрових технологій, таких як атестація, навчання, формування кадрового резерву. Сьогодні до працівників комерційних організацій та публічного управління вимоги акцентовано на передові корпоративні компетентності:

– висока результативність забезпечується за рахунок вміння формулювати цілі та механізми їх досягнення, отримувати результати виконаних завдань, можливості мислити в категорії показників, готовність постійно вводити механізми вдосконалення робіт;

– високий рівень комунікацій характеризується навичками ефективного публічного виступу, здатність чітко викладати думку з участю специфіки аудиторії та конкретного співбесідника, відкритість та добровільність, здатність вирішувати конфлікти, вміння аргументовано доводити власну позицію;

– високий рівень підготовки з питань правознавства, юриспруденції забезпечується за рахунок дотримання законопроектів, норм, правил, виконання прийнятих на себе зобов'язань, ефективного розв'язання конфліктів інтересів у рамках своєї компетенції, чіткого виконання антикорупційних заходів.

У світі часто застосовують професійні стандарти, які системно описують трудову діяльність працівника в рамках компетентнісного підходу та вважаються прозорим інструментом у визначенні результатів праці. Їх застосовують у забезпеченні керованого кар'єрного росту та професійного розвитку персоналу, створюючи основу для розробки програм професійної підготовки та вибору найбільш ефективних методів оцінки результатів навчання. Професійний стандарт є багатофункціональним нормативним документом, що містить вимоги до освіти, досвіду практичної діяльності, додаткової освіти, а також структурований опис, що містить професійну діяльність у вигляді функціональних карт та характеристику загальнодоступних трудових функцій.

Компетентнісний підхід представляє собою інтегральну управлінську технологію, що виробляє передачу людських

ресурсів, необхідну для досягнення стратегій організації. Перехід на компетентнісний підхід дозволяє будь-яким організаціям, у тому числі і публічним, перейти на більш досконалий рівень управління людськими ресурсами за допомогою узгодження цілей, що стоять перед організацією чи установою та інтересами співробітників, у нашому випадку з інтересами публічної служби та наявності механізмів управління мотивацією результатів праці і професійним розвитком.

Питання умов, відбору та компетентностей у прийнятті на посади державної служби виникало постійно. В останні роки це питання доопрацьовували, змінювали, удосконалювали, і, врешті решт, воно знайшло своє відображення в Законі України «Про державну службу». Від рівня професійної компетентності залежить ефективне управління та реалізація програм розвитку. Слід пояснити, що означає компетентність публічного (державного) службовця. Даний термін визначається комплексом знань, умінь, навичок, ділових і особистісних якостей, які в достатній мірі характеризують здатність публічного (державного) службовця на високому рівні виконувати свої професійні обов'язки.

Згідно Закону України «Про державну службу», право вступу на державну службу мають громадяни України, які досягли повноліття, які вільно володіють державною мовою та в яких є завершена вища освіта, яка необхідна на зайняття вакантної посади, та відповідає загальним вимогам до рівня професійної компетентності.

В Законі України «Про державну службу: загальними вимогами до професійної компетентності державних службовців:

– для посад категорії А – диплом магістра; загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорії А чи Б або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки; володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи;

– для посад категорії Б – диплом магістра; для посад в державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України і його апараті, та на територію однієї або кількох областей, міста

Києва або Севастополя, та його апараті – досвід роботи на посадах державної служби категорій Б чи В або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах організацій незалежно від форми власності не менше двох років; для посад в іншому державному органі – досвід роботи на посадах державної служби категорій Б чи В або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року;

– для посад категорії В – диплом бакалавра або молодшого бакалавра [12].

У державному управлінні опору на високу свідомість, професіоналізм під час виборів на керівні посади вперше було продемонстровано у прийнятому в 1883 р. в США «Пендлтон акті» [13; 14].

Цей законодавчий документ завдав сильного удару по spoilsystem (розподіл посад серед представників партії, що перемогла на виборах), яка на той час неабияк корумпувала американську адміністрацію. Закон дозволив значно раніше за інші країни ввести єдину систему посад і окладів і слідом за Великобританією втілити в життя відбір і просування державних службовців на основі кваліфікаційних іспитів.

Якщо звернутися до світового наукового досвіду дослідників з управління персоналом, можна помітити досить велику різноманітність поглядів, уявлень щодо переліку складових портрета керівника служби управління персоналом. Наприклад, понад 10 рис компетентності, які об'єднано в три групи, складають зміст характеристик, або портрет керівника з управління персоналом: особиста порядність – етичність, порядність, розсудливість; цілеспрямованість та продуктивність – результативність, наполегливість, ділова орієнтація, впевненість у собі; навички командної роботи – командна орієнтація, контактність, комунікабельність, уміння слухати [15,16].

У цьому портреті, на нашу думку, на перший план виведено особистісно-етичні складові й недостатньо уваги приділено такому аспекту, як професіоналізм.

В основі ієрархічної політичної структури суспільства і держави має бути принцип залежності посади від здібностей і досягнень конкретної особистості. Чим вища в суспільстві посада, тим з вищими інтелектуальними, розумовими та професійними здібностями та моральними якостями повинна людина її обіймати [17].

У контексті дослідження міжнародного досвіду щодо діяльності керівника в органі державної влади слід порівняти досвід інших країн, які проходили і проходять цей шлях до реформування в органах державної влади. Щоб більш точно підійти до вивчення даного питання і підлаштувати його до нинішніх реалій, доцільним є проведення порівняння, насамперед, з країнами сусідами, які вступили до Європейського Союзу відносно нещодавно, щоб наочно побачити шлях, який повинна пройти Україна до створення якісної системи державного управління в органах державної влади.

Т. Витко зазначає, що: «в Румунії одним із основних нормативно-правових актів, яким регулюється діяльність державної служби, є закон «Про статус державних службовців», кодифікований в 2009 році. Згідно цього закону статус державного службовця мають особи, які працюють в апараті румунського парламенту; в структурі президентської адміністрації; в апараті румунського уряду; в консульських та дипломатичних органах; в органах митниці; поліції та в інших структурах МВС та в інших мілітаризованих державних служб. Згідно із ст. 7 Закону «Про статус державного службовця» посади державної служби Румунії діляться на категорії (класи):

- 1) публічні державні посади, на яких поширюється специфічні суспільні функції;
- 2) державні посади I класу та II, III;
- 3) посади в державних установах, посади місцевих чиновників і місцевих державних адміністрацій.

У ст. 7 Закону також наводиться перелік державних функцій, характерних для кожного класу посад, де розписано всі функції, регуляція нормативно-правовими актами та коло осіб, для кого це розроблено. У межах кожного класу є поділ на категорії: державні службовці найвищої категорії; основні державні службовці; помічники та початківці» [18,19].

Зважаючи, що Румунія є членом Європейського Союзу, Конституція держави проголошує рівність всіх гендерів та декларує рівні можливості для вступу на державну службу як чоловіків так і жінок. Згідно ст. 54 закону Румунії «Про статус державних службовців» право на державну службу має людина, яка має румунське громадянство і проживає в Румунії, знає румунську мову як усну так і може вільно писати, має повну дієздатність, здоров'я, засвідчене медичною експертизою, відповідає рівню компетентності згідно вимог для відповідної посади, віком не молодше 18 років, виконала всі вимоги щодо вступу на державну службу, не була засуджена за будь-який злочин проти людяності, проти держави або проти влади, не була звинувачена у піддробці документів та не вчинила інші корупційні діяння чи бездіяльність, які роблять цю особу несумісною із зайняттям державної посади, якщо цю особу не було виправдано, не була звільнена з державної служби з дисциплінарних причин за останні сім років та за інші дії в рамках чинного законодавства.

Румунія також практикує відбір на посаду шляхом конкурсного відбору, який регулюється чинним законодавством. Для керівників рівня посади I класу встановлюється перевірка їх професійних навичок шляхом стажування протягом дванадцяти місяців.

Просування по службі в Румунії можливе шляхом зайняття більш високої посади. Після складання конкурсного іспиту для участі в такому конкурсі державний службовець повинен: не мати адміністративних покарань та стягнень, мати необхідний стаж роботи для відповідної посади, відповідати вимогам, описаним у посадовій інструкції, бути призначеним на відповідну посаду у відповідному класі, мати закінчену вищу освіту за рівнем магістра або аспіранта у галузі «державного управління» (публічного управління та адміністрування). В Румунії державні службовці отримують заробітну плату, яка складається з основної частини; надбавки за вислугу років, за додаткове виконання певних завдань; премії.

Службова кар'єра державного службовця щорічно оцінюється шкалою з показниками «дуже добре», «добре», «задовільно», «незадовільно». За результатами оцінки, державний службовець

може зайняти більш високу посаду або отримати підвищення оплати праці, або бути звільненим з посади державного службовця.

Під час дослідження досвіду наших сусідів у реформуванні системи державного управління, особливий інтерес викликав досвід Польщі, де під час приєднання до Європейського Союзу були здійснені радикальні зміни усієї системи державного управління. В Польщі один із основних нормативно-правових актів, яким регулюється державна служба є закон «Про цивільну службу» і «Про державний кадровий резерв та високі державні посади». В основу цивільної служби Польщі закладено принцип відокремлення управління від політики. Польським державним службовцям не дозволяється бути членами політичних партій та публічно оголошувати про свої погляди.

Стати державним службовцем можливо шляхом призначення, укладання трудового договору, а також шляхом виграшу конкурсу. Дуже часто оголошення про набір публікується на комерційних інтернет сайтах, також існує єдина офіційна сторінка з переліком усіх оголошень про роботу в органах державної влади – управління цивільної служби.

Термін подання на конкурс відрізняється і залежить від установи і не може проводитися швидше ніж за 10 днів з дати публікації оголошення. Провівши набір, кандидатів, які пройшли тест, запрошують на співбесіду.

Особливістю для Польщі є те, що після успішного проходження конкурсу оголошують прізвища як прийнятих на роботу, так і тих, які не пройшли конкурс. Це демонструє, що процедура відкрита для громадськості і показує отримані результати всіх без винятку учасників. Особи, які не пройшли конкурс, можуть повторно пройти конкурс і при успішному складанні всіх вимог можуть бути зарахованими до кадрового резерву, де також можуть бути публічно оголошені. Також під час вступу на державну службу основна увага звертається на демонстрацію вмінь та навичок для демонстрації компетенції державних службовців під час їх роботи на державній службі. До основних характеристик компетентності державних службовців у Польщі належить:

- робота з клієнтами, у команді;
- адаптація до змін;
- комунікативність;
- вміння вирішувати проблеми;
- стресостійкість;
- мислення стратега;
- саморозвиток;
- вміння приймати та відповідати за своє рішення.

У Болгарії основним законом, який регулює діяльність державних службовців, є закон «Про цивільних службовців». Згідно з ним державний службовець визначається як особа, яка проводить адміністративну діяльність повний робочий день в органах державної влади та її апаратах. Згідно ст. 5 цього закону службовців поділяють на:

- управлінців та експертів, залежно від обсягу посадових обов'язків і ступеня їх підготовки;
- працівників, які займають посади головного секретаря муніципалітету, керівника установи і керівника інспекції, що належить до посад старших державних службовців.

Особливістю для Болгарії є вказівка в законі щодо позиції для людей з обмеженими можливостями. А саме, пропонується замінювати вакантні посади людьми з обмеженими можливостями в кількості двох відсотків від загальної чисельності посад, обов'язково враховуючи рівень їх компетентності.

Так як і в інших державах, проведення конкурсу в Болгарії починається з розміщення оголошення про наявну вакансію в органі державної влади, центральній або місцевій газеті, а також в громадському місті із зазначенням вимог та контактної інформації. Конкурс проводиться не раніше як за десять днів від початку публікації, але не пізніше чотирнадцяти днів. До складу конкурсної комісії входять від трьох до семи осіб, які й приймають рішення. Конкурсна комісія готує і розміщує списки з результатами протягом десятиднів з дня проведення оцінювання. А рішення про призначення на посаду приймає суб'єкт призначення. Проходження державної служби передбачає підвищення кваліфікації, перепідготовку

державних службовців. Державний службовець щороку проходить навчання тривалістю до одного місяця. На це щорічно виділяється з державного бюджету до 2 % від фонду заробітної плати. Навчання державних службовців проходить в Інституті державного управління. Просування по службі можливе двома шляхами:

- присвоєння більш високого рангу;
- зайняття більш високої посади.

Процес проведення щорічного оцінювання проводиться для того, щоб дізнатися рівень виконання службовцем його посадових обов'язків. Є чітко визначений період для проведення цього оцінювання – з 1 січня по 31 грудня того ж року. Якщо особа пропрацювала менше як шість місяців то оцінювання не відбувається.

У Німеччині традиція висококваліфікованих фахівців була присутня завжди. Програми підготовки державних службовців є в університетах Потсдама і Констанца. Ці програми підготовки характеризуються збалансованим підходом між теорією та практикою та між правовими та економічними дисциплінами. Після навчання є обов'язковим стажування з оцінюванням. Слід зазначити, що дана програма є однією з найбільш результативних програм у ЄС.

До досвіду Франції слід віднести сильно централізований характер управління з чітко визначеною професійною підготовкою та типом навчання, що споріднює її з Німеччиною, але відрізняє по поглибленню вивчення дисциплін економічного напрямку.

Якщо розглянути Великобританію, то в цій країні розроблені критерії оцінки компетентності фахівців, що викликало мотивацію для постійного вдосконалення професійних навичок. Характерною для Британської системи кадрів є детальна розробка кожним відомством своєї програми підготовки.

Розглянувши досвід іноземних країн, слід зазначити, що державна служба в Польщі, Румунії, Болгарії, Франції та Німеччині має чітко сформовану систему, з законодавчим закріпленням, з вдало реалізованим законодавством про державну службу. Було виявлено, що державні службовці є частиною більш широкої категорії осіб,

які працюють в центральному уряді, а також що існує більша кількість законодавчо закріплених перешкод для їх звільнення з посади у порівнянні з іншими групами найманих працівників. При розгляді вищої ланки державних службовців можна побачити, що зайняття ними цих посад по формі майже збігається з вимогами, які вже існують в Україні по формі керівників (оцінювання, конкурс, ранги). Тим не менш існують і відмінності. Зокрема, до них слід віднести створення кадрового резерву на компетентнісному підході, впровадження наукових досліджень в цій сфері.

Проведені дослідження показали, що одним із ключових факторів розвитку системи публічного управління є робота з персоналом в рамках компетентнісного підходу. В цьому ракурсі доцільним є вирішення проблеми плинності кадрів. Зважаючи на те, що до головних двох проблем плинності кадрів віднесено відсутність кар'єрного зростання та оплати праці, ідея ґрунтується на розробці чітких правил у мотивації працівників рухатися вище.

Таким чином, доцільним кроком є розробка документу з чіткими завданнями та оцінками з тією метою, щоб публічний (державний) службовець міг бути впевненим у тому, що якщо він виконає ті чи інші вимоги та завдання, він може повністю бути впевненим, що його вже підвищено, незалежно від волі керівника. Достатньо ефективним може стати впровадження електронної системи, яка буде подавати рекомендації вищому керівнику щодо руху по кар'єрній драбині публічного (державного) службовця абсолютно в автоматичному режимі. Це дозволить значно зменшити вплив людського фактору на прийняття рішень в оцінці публічного (державного) службовця та дозволить стати великим мотиватором у розвитку службовців в професійному плані. Так як публічний (державний) службовець буде розуміти, що його підвищення залежить в прямому сенсі від якісного виконання його роботи і не залежить від гарного чи поганого ставлення керівництва до нього.

Сьогодні виникла тенденція, коли в багатьох сферах переходять до компетентнісного підходу у сфері навчання. І якщо реформувати систему професійного навчання публічного (державного) службовця, то потрібно розпочати знизу, а саме зі шкіл, вирощуючи

кадри, які будуть мати необхідні навички з самого дитинства. Освіта за таким принципом зможе не тільки надати необхідні знання учню, виробити вміння і навички, засвоєння великого обсягу інформації, але й значно розвине здатність приймати рішення, вирішувати конфлікти, використовувати як опору свої знання. Застосування компетентнісного підходу до складань навчальних програм та впровадження педагогічних технологій означає потребу у визначенні та впровадженні ключових компетентностей.

Зважаючи на застарілість державного апарату, навіть суспільство наголошує на тому, що державі потрібна нова генерація управлінців, щоб підвищити кваліфікацію вже працюючих керівників і фахівців органів державної влади та місцевого самоврядування.

Публічна служба зараз потребує професіоналів, енергійних людей та ефективних управлінців, які зможуть зробити життя суспільства краще, можуть дивитися стратегічно та далекоглядно на державні справи. Зважаючи, що публічне управління є високоінтелектуальним видом діяльності, то управлінці потребують постійної потужної навчально професійної підтримки.

Тому, слід звернути увагу на формування нової еліти молодого покоління, яка через розвиток компетентнісного підходу з ранньої стадії (навчання у школі та університеті), буде формувати кадровий резерв системи публічного управління. В Україні вже зроблені кроки в даному напрямі в результаті реалізації концептуальних положень компетентнісного підходу Нової Української Школи [20; 21]. Тим не менш залишаються питання розвитку даного підходу саме у векторі системи публічного управління.

Доцільним є розмежування та уніфікація управлінських компетентностей, якими має оволодіти молода людина при навчанні з метою стати конкурентоспроможною особистістю на ринку праці, зокрема в системі публічного управління.

Таким чином, нами пропонується компетентнісний уніфікатор формування еліти молоді як базису кадрового резерву в публічному управлінні, що відображає основні компетентності, якими має володіти сучасний публічний управлінець (рис. 1).



Рис. 1. Компетентнісний уніфікатор формування еліти молоді як базису кадрового резерву в публічному управлінні

Нами запропоновано зазначений уніфікатор для запровадження єдиних концептуальних принципів, які направлені на розвиток компетентнісного підходу в системі публічного управління та підготовку майбутніх публічних управлінців.

The purpose of the article was to substantiate the directions of development of the public administration system in the context of the competency approach.

Today, the competency approach is gaining popularity in the theory and practice of personnel management. While for commercial companies the competency and competency approach are well known, it is a new approach for state organizations and public institutions. Today, the need to study and apply technologies of the competency approach in public administration is determined.

As a result of research the following tasks are reached.

The essence of the competency approach in public administration is determined. The competency approach is based on the desire to form a specialist who can quickly adapt to working conditions that change even within the profession. Competency approach is an integrated management technology that produces the transfer of human resources needed to achieve organizational strategies. The transition to a competency-based approach allows any organization, including public ones, to move to a better level of human resource management.

The legislative base of Ukraine and other countries on the development of the system of public administration and the competency approach in it is analyzed. The issue of conditions, selection and competencies in admission to civil service positions is reflected in the Law of Ukraine «About Civil Service».

Considering the experience of foreign countries, it should be noted that the civil service in Poland, Romania, Bulgaria, France and Germany has a well-established system, with legislative consolidation, with successfully implemented legislation on civil service. When considering the highest level of civil servants, it can be seen that their occupation of these positions in form almost coincides with the requirements that already exist in Ukraine in the form of managers (evaluation, competition, ranks). However, there are differences. In particular, they should include the creation of a personnel reserve on the competency approach, the introduction of research in this area.

Research has shown that one of the key factors in the development of the public administration system is working with staff within the competency approach.

It is determined that the appropriate step is to develop a document with clear objectives and assessments so that the public (civil) official can be sure that if he fulfills certain requirements and tasks, he can be completely sure that he has already been promoted. The introduction of an electronic system that will provide recommendations to a senior manager on moving up the career ladder of a public (civil) employee in a completely automatic mode can be quite effective.

The society emphasizes that the state needs a new generation of managers to improve the skills of existing managers and specialists of public authorities and local governments.

Today public service needs professionals, energetic people and effective managers who can make society better, have a strategic and far-sighted view of public affairs. Given that public administration is a highly intelligent activity, managers need constant strong educational and professional support. Therefore, attention should be paid to the formation of a new elite of the younger generation, which through the development of a competency approach from an early stage (school and university), will form a personnel reserve of the public administration system.

Thus, we have proposed a competency unifier for the formation of the youth elite as the basis of the personnel reserve in public administration, which reflects the basic competencies that a modern public manager should have. The proposals presented in the article are the basis for further more detailed research of managerial competencies and trends in the development of the public administration system.

Key words: *competency approach, competency, development, personnel reserve, public administration.*

Received: 15.04.22

References

1. Lebedev, O. E. (2004). Kompetentnostnyy podkhod v obrazovanyy. Shkol'nye tekhnolohyy [Competence approach in education. School technology]. 5. (pp. 3–12) [in Russian].

2. Savchenko, A. M. (2004). *Aspekty kompetentnosti. Dyrektor shkoly* [Aspects of competence. Head teacher]. 6. (pp. 40–48) [in Russian].
3. Shyshov, S. N. (2004). *Kompetentnostnyy podkhod v obrazovanyu: mezhdunarodnyy aspekt. Vidkrytyy urok* [Competency-Based Approach in Education: International Aspect. Open lesson]. 17. (pp. 20–21) [in Ukrainian].
4. Pollit, Ch. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University press. – 3rd ed. [in English].
5. Mulder, M., Gulikers J., Biemans, H. J. & Wesselink R. (2010). *The new competence concept in higher education: error or enrichment? Kompetenzermittlung für die Berufsbildung, Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen. Raum Münk, D. & Schelten, A. (Eds.) – Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.* [in English].
6. Lozano, J. F., Boni, A., Peris, J. & Hueso, A. (2012). *Competencies in Higher Education: A Critical Analysis from the Capabilities Approach*. *Journal of Philosophy of Education*, 46. (pp. 132–147) [in English].
7. Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). *The practice of strategic human resource management*. *Personnel Review*, 15. (pp. 2–8) [in English].
8. Nussbaum, M. (2002). *Education for Citizenship in an Era of Global Connection*. *Studies in Philosophy and Education*, 21. (pp. 289–303) [in English].
9. OECD *The definition and selection of key competencies. Executive Summary*. Paris: OECD. (2005). Retrieved from www.oecd.org/pisa/35070367.pdf [in English].
10. *Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame / ROI*, Dutch Institute for Public Administration. – The Hague : Centre for Public Leadership, 2004. – 215 p.
11. Spenser, L.M. & Spenser, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Ins. [in English].
12. *Zakon Ukrayiny Pro derzhavnu sluzhbu vid 10.12.2015 № 889-VIII* [Law of Ukraine on civil service 10.12.2015 № 889-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/stru>.
13. Benda, P. & Rosenbloom, D. (1992). *The Hatch Act and the Contemporary Public Service. Agenda for Excellence: Public Service in America*. (pp. 25–47) [in English].
14. Heyes, C. (2012). *Twilight of the elites: America after meritocracy*. New York : Crown Publishing [in English].

15. Blancero, D., Borowski, J. & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human resource management*. Vol. 35, 3. (pp. 383–403) [in English].

16. Verheijen, T. & Nemeč, J. (Eds.) (2000). *Building Higher Education Programmes in Public Administration in CEE Countries*. Bratislava. [in English].

17. Demmke, Ch. & Bossaert, D. (2003). *Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of the Integration Process*. Maastricht: European Institute of Public Administration [in English].

18. Vytko, T. Yu. Derzhavnyy sluzhbovets' v umovakh reformuvannya derzhavnoho upravlinnya v Ukrayini. [Civil servant in the conditions of public administration reform in Ukraine]. (n.d.). Retrieved from file:///D:/%D0%9D%D0%B3%D0%B0%202020/392-Article%20Text-522-1-10-20180418.pdf [in Ukrainian].

19. Vytko, T.Yu. Osoblyvosti funktsionuvannya mekhanizmu kadrovoho zabezpechennia orhaniv derzhavnoi vlady v krainakh tsentralno-skhidnoi Yevropy [Peculiarities of the functioning of the personnel support mechanism of state authorities in the countries of Central and Eastern Europe]. (n.d.). [in Ukrainian].

20. Vorontsova, T.V., & Ponomarenko, V.S. (2019). *Navchal'no-metodychnyy posibnyk «Nova ukrayins'ka shkola: metodyka navchannya intehrovanoho kursu «YA doslidzhuyu svit» u 1-2 klasakh zakladiv zahal'noyi seredn'oyi osvity na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu»* [Educational and methodical manual “New Ukrainian school: methods of teaching the integrated course” I explore the world “in 1-2 classes of general secondary education on the basis of the competence approach”]. Kyiv: Alaton Publishing House. [in Ukrainian].

21. Bibik, N.M. (Eds.) (2018). *Nova ukrayins'ka shkola: poradnyk dlya vchytelya* [New Ukrainian school: a teacher's guide]. Kyiv : Litera LTD [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Сиченко Віктор Володимирович: Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

Viktor Sychenko: Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education”, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0001-9655-2317

E-mail: sychenko@dano.dp.ua

Мареніченко Валерій Валентинович: Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

Valery Marenichenko : Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education”, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0002-0183-1354

E-mail: marenichenkov@gmail.com