

## Оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління

*Слоньовський М. В., Міжрегіональна академія управління персоналом*

У статті аналізуються проблеми оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління. Систематизовані підходи до проблеми оптимальності, у тому числі визначені такі: гомеостатичний, ймовірний, цілераціональний. Автором сформована модель оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління, до складових елементів якої належать: людський потенціал системи публічного управління, цілі, завдання, обов'язки, результати діяльності, державно-управлінський вплив, потреби системи публічного управління.

У статті визначаються основні проблеми системи публічного управління в Україні, зокрема повільність реформування всіх сфер життєдіяльності суспільства, розвиток корупції, висока плинність кадрів, непрозорість системи конкурсних процедур, вплив на призначення політичних амбіцій, відсутність реальних механізмів оцінювання результатів діяльності службовців, підвищення кваліфікації та підготовка службовців не відповідає реальним потребам суспільства у професійних талановитих та інноваційних кадрах.

На думку автора, оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління полягає у приведенні усіх елементів людського потенціалу в динамічну кількісно-якісну відповідність потребам системи публічного управління.

**Ключові слова:** розвиток публічного управління в Україні; кадрові питання публічної служби; людський потенціал; оптимальність; модель оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління

## Optimality of development of the human potential of the public administration system

*Slonovsky MV, Interregional Academy of Personnel Management*

The article analyzes the problems of the optimal development of the human potential of the public administration system. Systematized approaches to the problem of optimality, including the following: homeostatic, probable, goal-oriented. The author has developed a model for optimizing the development of the human potential of the public administration system, the components of which include: the human potential of the public administration system, goals, objectives, responsibilities, performance results, public management impact, public management system needs.

The article identifies the main problems of the public administration system in Ukraine, in particular, the slowness of reforming all spheres of society's activity, the development of corruption, high staff turnover, the lack of transparency in the system of competitive procedures, the impact on the appointment of political ambitions, the lack of real mechanisms for evaluating the performance of employees, employees does not correspond to the real needs of societies in professional talented and innovative personnel.

According to the author, the optimal development of the human potential of the public administration system is to bring all the elements of human potential into dynamic quantitative and qualitative conformity with the needs of the public administration system.

**Keywords:** development of public administration in Ukraine; personnel issues of the public service; human potential; optimality; model of the optimal development of the human potential of the public administration system

## Оптимальность развития человеческого потенциала системы публичного управления

Слонёвский М. В., Межрегиональная академия управления персоналом

В статье анализируются проблемы оптимальности развития человеческого потенциала системы публичного управления. Систематизированы подходы к проблеме оптимальности, в том числе определены следующие: гомеостатический, вероятный, целерациональный. Автором сформирована модель оптимальности развития человеческого потенциала системы публичного управления, к составным элементам которой относятся: человеческий потенциал системы публичного управления, цели, задачи, обязанности, результаты деятельности, государственно-управленческое воздействие, потребности системы публичного управления.

В статье определяются основные проблемы системы публичного управления в Украине, в частности медлительность реформирования всех сфер жизнедеятельности общества, развитие коррупции, высокая текучесть кадров, непрозрачность системы конкурсных процедур, влияние на назначение политических амбиций, отсутствие реальных механизмов оценки результатов деятельности служащих, повышение квалификации и подготовка служащих не соответствует реальным потребностям обществам в профессиональных талантливых и инновационных кадрах.

По мнению автора, оптимальность развития человеческого потенциала системы публичного управления заключается в приведении всех элементов человеческого потенциала в динамическое количественно-качественное соответствие потребностям системы публичного управления.

**Ключевые слова:** развитие публичного управления в Украине; кадровые вопросы публичной службы; человеческий потенциал; оптимальность; модель оптимальности развития человеческого потенциала системы публичного управления

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

**Н**а сьогодні проблеми визначення оптимального розвитку персоналу, людських ресурсів, людського потенціалу в системі публічного управління є важливою проблемою, яка мало вивчена.

Людський потенціал – є основою будь-якої системи, у тому числі системи публічного управління. З метою формування професійного людського потенціалу системи публічного управління здійснюються ряд механізмів відбору, мотивації, кар'єрного зростання, оцінювання. Зазначені механізми виконують роль розвитку людського потенціалу.

Разом із тим слід відмітити, що існує багато проблем у системі публічного управління, зокрема повільність реформування всіх сфер життєдіяльності суспільства, розвиток корупції, висока плинність кадрів, непрозорість системи конкурсних процедур, вплив на призначення політичних амбіцій, відсутність реальних механізмів оцінювання результатів діяльності службовців, підвищення кваліфікації та підготовка службовців не відповідає реальним потребам суспільства у професійних талановитих та інноваційних кадрах.

Зазначені проблеми повинні бути вирішені через упровадження системи розвитку людського потенціалу системи публічного управління та унормування даного механізму у чинних нормативно-правових актах України.

Тому актуалізується проблема визначення оптимальних механізмів розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.**

Проблеми формування та розвитку кадрів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування розглядають українські та закордонні вчені, у тому числі: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Н. Гончарук, В. Малиновський, Р. Науменко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Є. Охотський, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сіцинський, І. Сурай, О. Турчинов, С. Хаджираєва, О. Якубовський та ін. Згадані вчені аналізують сучасні тенденції розвитку кадрів системи державного управління. Визначають шляхи оновлення та модернізації державної кадрової політики у сфері державної служби тощо.

Водночас, не існує системного аналізу проблеми оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).**

Мета статті – проведення комплексного аналізу проблеми оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Якщо аналізувати проблему понятійно-категоріального апарату «оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління», то слід зазначити, що дане поняття не використовується у науковому обігу.

Так, оптимальність розглядається у словниках як варіант, який найбільше відповідає певним умовам, вимогам; найкращий із можливих.

Принцип оптимальності зумовлює можливість приведення системи до стану найкращого її функціонування з точки зору певного критерію. Тут головна проблема полягає у виборі цього критерію оптимальності. Стосовно державного управління часто такими критеріями називають ефективність або якість [2, с. 41-42].

Поняття сутності оптимального має декілька напрямів до визначень, у тому числі:

- гомеостатичне – тотожність оптимальності з рівновагою та потрібним для виживання людини процесом збереження виду у ході невідворотних змін;

- ймовірне, коли оптимальність – це найкраще з можливих варіантів;

- цілераціональне – оптимальність – це виключно цілеспрямована діяльність, оптимальність зводиться до відповідності цілі та результату. Оптимальність визначає відповідно характеристику міри, яка має якісно-кількісну специфіку;

- раціональне – оптимальність – це принцип економії, що в свою чергу розуміється як принцип простоти або стислості, або мінімізації, або добірності, або зведення різноманіття до єдності [3-7].

Кожне з цих визначень характеризує складність феномену оптимальності або оптимального.

На нашу думку, оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління слід розглядати з точки зору оптимальності з цілераціональної точки зору. Міра характеризує співвідношення можливості та дійсності, якості та кількості, мінливості та стійкості, суб'єктив-

ного та об'єктивного, простого та складного. Розглядаючи оптимальність таким чином, попередньо можна зазначити, що оптимальність розвитку людського потенціалу складається з системи вибору моделі розвитку.

Сутність оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління полягає в одночасному розвитку всіх елементів людського потенціалу. Якщо розвивати один з елементів цього потенціалу або акцентувати увагу на певній характеристиці, то цей розвиток не є оптимальним.

Таким чином оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління полягає у приведенні усіх елементів людського потенціалу в динамічну кількісно-якісну відповідність потребам системи публічного управління.

Слід зазначити, що оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління залежить від двох факторів: по-перше, суб'єктивний фактор – це бажання та мотивація самого службовця у розвитку; по-друге, об'єктивний фактор – ефективні та результативні механізми розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

Суб'єктивний фактор розвитку людського потенціалу залежить від наступного:

- суб'єктивних здібностей до виконання певної діяльності;

- потреби, які на даний час актуальні для службовця;

- мотивація до ефективної та результативної діяльності, саморозвитку, вдосконалення методів роботи;

- морально-етичні якості – працездатність, чесність, відкритість, відповідальність та ін.[6-7].

До об'єктивного фактору розвитку людського потенціалу належать наступне:

- розгалужена та сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації службовців;

- реальні та відповідні потребам мотиваційні стимули (оплата праці, соціальне та медичне забезпечення, заохочення тощо);

- унормованість системи розвитку людського потенціалу публічного управління у чинних нормативно-правових документах;

- сформована система об'єктивного оцінювання службовців та результатів їх діяльності;

- реалізація кар'єрного зростання та можливість постійного підвищення по кар'єрних сходах талановитих та професійних кадрів.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління пов'язана з таким принципами, як принцип системності та виступає її частиною, принципу цілісності, адже розвиток відбувається постійно та цілеспрямовано, а також принципу цілеспрямованості.

Принцип системності, що полягає у розгляді системи з точки зору внутрішньої єдності, відокремлено від навколишнього середовища. Тобто потрібно чітко визначити межі системи, відділивши її від оточення. Це стосується і системи публічного управління. При її розгляді також потрібно визначити ту сукупність органів, які до неї входять. І відділити цю систему від оточення, яке впливає, але у систему публічного управління не входить [1].

Принцип цілісності, що передбачає розгляд системи як цілісності, що не зводиться до сукупності елементів і зв'язків. Отже, для управління великими сферами суспільства, вирішення масштабних державних проблем необхідно системно об'єднувати зусилля багатьох державних органів, які поодиноці з відповідними завданнями впоратися не можуть [1].

Принцип цілеспрямованості, згідно з яким функціонування та розвиток системи підпорядкованій досягненню певної мети [2, с. 41; 2].

Міра витрат та міра використання в оптимальному розвитку людського потенціалу системи публічного управління повинні мати раціональне співвідношення, зокрема існує ряд проблем:

1. Знижується дієвість витрат на процес формування та розвитку людського потенціалу системи публічного управління;

2. Виникають проблеми раціонального використання;

3. Як наслідок попередніх проблем, виникає рівень песимізму серед службовців у зв'язку зі зниженням можливостей самореалізації власного потенціалу та можливостей кар'єрного розвитку.

Крім того, оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління передбачає здійснення оптимальності оцінювання діяльності службовця за наступним алгоритмом:

- проектування;
- реалізація;
- власне оцінювання [8, с. 181] (рис. 1).

Етапи діяльності службовця	Аналітичні процеси	Конструктивні процеси
Проектування	- орієнтація в управлінській ситуації - можливості проведення її діагностування - готовність діяти у цій ситуації	- постановка завдань - визначення методів її вирішення
Реалізація	- отримання оперативної інформації - здійснення аналізу з урахуванням інформації - визначення наслідків власних дій	- організація діяльності з вирішення певного завдання - оперативна регуляція діяльності - проведення комунікаційних заходів в межах вирішення ситуації
Оцінювання	- аналіз отриманих результатів - аналіз можливих альтернативних рішень	- визначення подальших дій реагування на завдання - корегування попередніх дій

Рис. 1. Алгоритм оптимальності оцінювання діяльності службовця [7-9].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що оптимальний вибір моделі розвитку людського потенціалу системи публічного управління може виглядати наступним чином:

- діагноз ситуації, виявлення цілей, проблем та шляхів їх подолання;
- характеристика ситуації та факторів, які впливають на прийняття рішень;
- розробка альтернатив та аналіз можливих наслідків;
- вибір найкращої альтернативи;
- реалізація окресленого плану реалізації ро-

звитку людського потенціалу системи публічного управління;

- оцінювання результатів діяльності моделі розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

Власне, їх можна вважати алгоритмом державно-управлінського рішення у разі вибору конкретної оптимальної моделі розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

Схематично оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління можна зобразити наступним чином (Рис. 2).

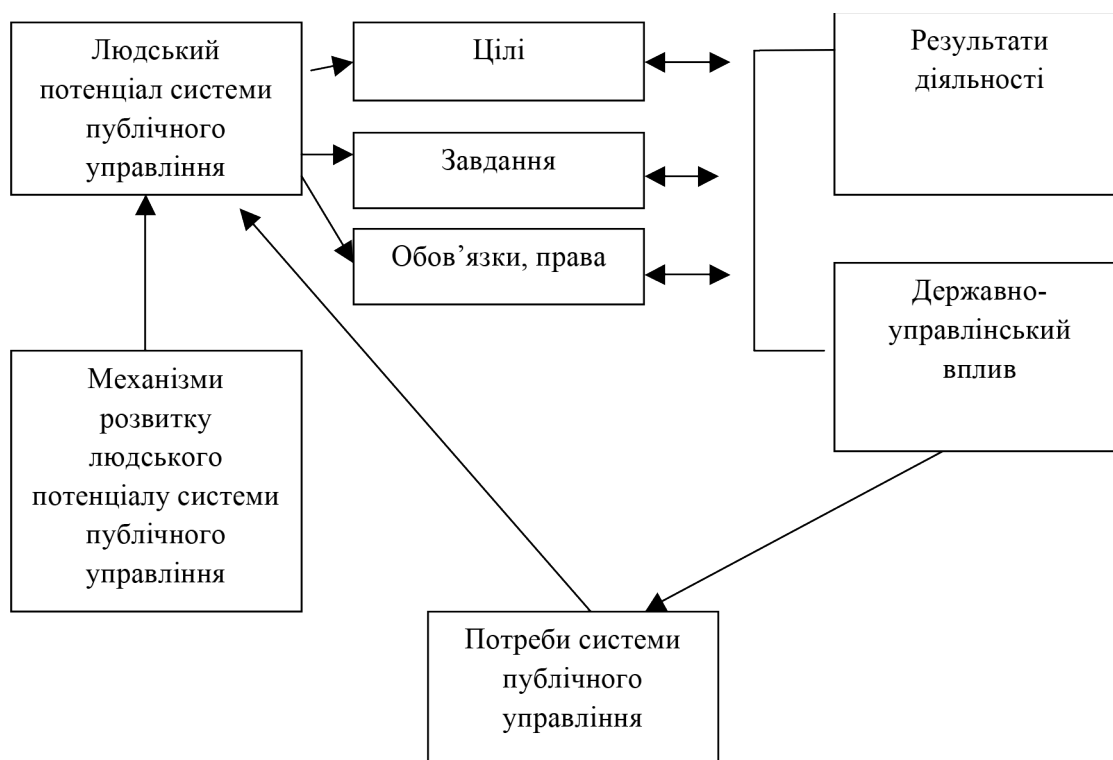


Рис. 2. Модель оптимальності розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

Якщо характеризувати вище наведену схему, то можна зазначити, що система публічного управління формує оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління через державно-управлінський вплив та результати діяльності. Система публічного управління формує певний запит на результати діяльності людського потенціалу. Водночас, людський потенціал системи знаходиться під постійною дією механізмів розвитку та формує свою систему запитів: цілі, завдання, обов'язки, права. Вся ця система складається з певних потреб та викликів, водночас, не враховує зовнішній вплив.

Якщо брати також зовнішній вплив на систему оптимальності розвитку людського потенціалу, то

виникають ще потреби глобалізаційного суспільства, євро інтеграційних факторів, а також невизначеності (якщо є фактор «х»).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

У статті обґрунтовані підходи до проблеми оптимальності, у тому числі визначені такі підходи: гомеостатичний, ймовірний, ціле раціональний. На думку автора, оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління полягає у приведенні усіх елементів людського потенціалу в динамічну кількісно-якісну відповідність потребам системи публічного управління.

Автором сформована модель оптимальності розвитку людського потенціалу системи публіч-

ного управління, до складових елементів якої належать: людський потенціал системи публічного управління, цілі, завдання, обов'язки, результати діяльності, державно-управлінський вплив, потреби системи публічного управління.

У перспективі подальших розвідок передбачається визначити сучасну модель розвитку людських ресурсів системи публічного управління, окреслити її основні елементи, визначити принципи та методи формування моделі тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – Київ: ВПЦ АМУ, 2010. – 260 с.
2. Бакуменко В. Д. Методологія системних досліджень в державному управлінні : навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. – Київ, 2011. – 116 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Кондор, 2002. – 654 с.
4. Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание: Учебно-методический комплекс / Е. В. Охотский. – М.: Экономика, 2011. – 702 с.
5. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика : проблемы развития теория и практики / А. И. Турчинов. – М.: Изд-во «Флинта», 1998. – 271 с.
6. Управление персоналом: учебник / общ. ред. А. И. Турчинов. – М.: Изд-во «РАГС», 2002. – 488 с.
7. Вильямс Р. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. – СПб.: Питер, 2003. – 302 с.
8. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника / Н. И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 399 с.

#### REFERENCES

1. Bakumenko, V.D. (2010) *Pryiniattia rishen v derzhavnomu upravlinni : Navchalnyi posibnyk. Ch. 1. Teoretyko-metodolohichni zasady [Decision Making in Public Administration: A Manual. P. 1. Theoretical and methodological principles]*. Kyiv: VPTs AMU.
2. Bakumenko, V.D. & Kravchenko, S.O. (2011) *Metodolohiia systemnykh doslidzhen v derzhavnomu upravlinni : navchalnyi posibnyk [Methodology of systematic research in public administration: a manual]*. Kyiv.
3. Vynohradskiy, M.D. (2002) *Menedzhment v orhanizatsii : navch. posib. dlia stud. ekon. spets. vuziv [Management in the organization: a manual for students of economic specialties of high schools]*. Kyiv: Kondor.
4. Ohotskiy, E.V. (2011) *Gosudarstvenniy sluzhaschiy: status, professiya, pryzvanie: Uchebno-metodicheskiy kompleks [State employee: status, profession, vocation: Educational and methodical complex]*. Moscow: Ekonomika.
5. Turchinov, A.I. (1998) *Professionalizatsiya i kadrovaya politika : problemy razvitiya teoriya i praktiki [Professionalization and personnel policy: development problems theory and practice]*. Moscow: Izd-vo «Flinta».
6. *Upravlenie personalom: uchebnyk [Human resource management: a textbook]* (2002) Ed. A.I. Turchinov, Moscow: Izd-vo «RAGS».
7. Vilyams, R. (2003) *Upravlenie deyatel'nostyu sluzhaschih [Management of employees]*. Saint-Petersburg: Piter.
8. Shatalova, N.I. (2003) *Trudovoy potentsial rabotnika [Employee's labor potential]*. Moscow: YuNITI-DANA.

#### Слоньовський Михайло Васильович

Аспірант

Міжрегіональна академія управління персоналом  
03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2.

#### Slonovskyi Mykhailo V.

Post-graduate student

Interregional Academy of Personnel Management  
2, Frometovskaya St., Kyiv, 03039, Ukraine

Email: pkoi@ukr.net

Цитування: Слоньовський М. В. Оптимальність розвитку людського потенціалу системи публічного управління / М. В. Слоньовський // *Аспекти публічного управління*. – 2018. – Т. 6. – № 4. – С. 64-69.

Citation: **Slonovskyi, M.V.** (2018). *Optymalnist rozvytku liudskoho potentsialu systemy publichnoho upravlinnia [Optimal development of human potential of the public administration system]*. *Public administration aspects, 6 (4)*, 64-69.

Стаття надійшла / Article arrived: 11.05.2018

Схвалено до друку / Accepted: 19.05.2018