

*Р. О. Ясько,  
аспірант кафедри державного менеджменту,  
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ*

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

R. Yasko,  
postgraduate student, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

## CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES IN THE HUMANITARIAN SPHERE OF UKRAINE: STATE-ADMINISTRATIVE CONTEXT

*Статтю присвячено проблемам якісного зростання кадрового потенціалу галузей гуманітарної сфери в умовах трансформації українського суспільства, становлення постіндустріальної інформаційної цивілізації, що базується на інноваціях, творчості та знаннях. Автор виходить з того, що механізми формування кадрового потенціалу в гуманітарній сфері України мають враховувати специфіку культуротворчого та державотворчого процесів. Розроблено схему функціонування комплексного механізму формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери.*

*Доведено, що принципами формування кадрового потенціалу в гуманітарній сфері України мають бути системність, реалістичність, творча спрямованість, гуманізм, законність. Це надасть державній кадровій політиці у гуманітарній сфері цілісності і сутнісної визначеності, однозначності та єдності у межах усієї держави, уможливить її вплив на всі кадрові процеси у галузях гуманітарної сфери, на всіх суб'єктів кадрової роботи, стане базою їх взаємодії у забезпеченні функціонування комплексного механізму формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери.*

*The article is devoted to the problems of quality increasing human resources of humanitarian sphere's sectors in the conditions of transformation in Ukrainian society, becoming of postindustrial informative civilization based on innovations, work and knowledge. The author grounds out the fact that the mechanisms of human resources' forming in the humanitarian sphere of Ukraine must take into account features of cultural and state-creative processes. The chart of complex mechanism forming of human resources in humanitarian sphere's functioning is worked out by the author.*

*It is proved that the principles of forming human resources in the humanitarian sphere of Ukraine must be system, realisticness, creative orientation, humanism and legality. It will give to the public personnel policy in the humanitarian sphere integrity and essence definiteness, unambiguity and unity within the state, will do possible its influence on all personnel processes in humanitarian sphere, on all subjects of personnel work, will become the base of their cooperation in providing of functioning complex mechanism of forming human resources in humanitarian sphere.*

*Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, державна кадрова політика, державне регулювання, гуманітарна сфера.*

*Key words: personnel, human resources, public personnel policy, state regulation, humanitarian sphere.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Державне регулювання кадрових процесів у гуманітарній сфері України передбачає поглиблене розуміння їх сутності, динаміки, специфічних ознак,

виявлення шляхів їх перспективного розвитку. Адже становлення суспільства, що ґрунтується на гуманістичних засадах, потребує реалізації цілісної гуманітарної політики. А вона являє собою не лише ме-

**АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

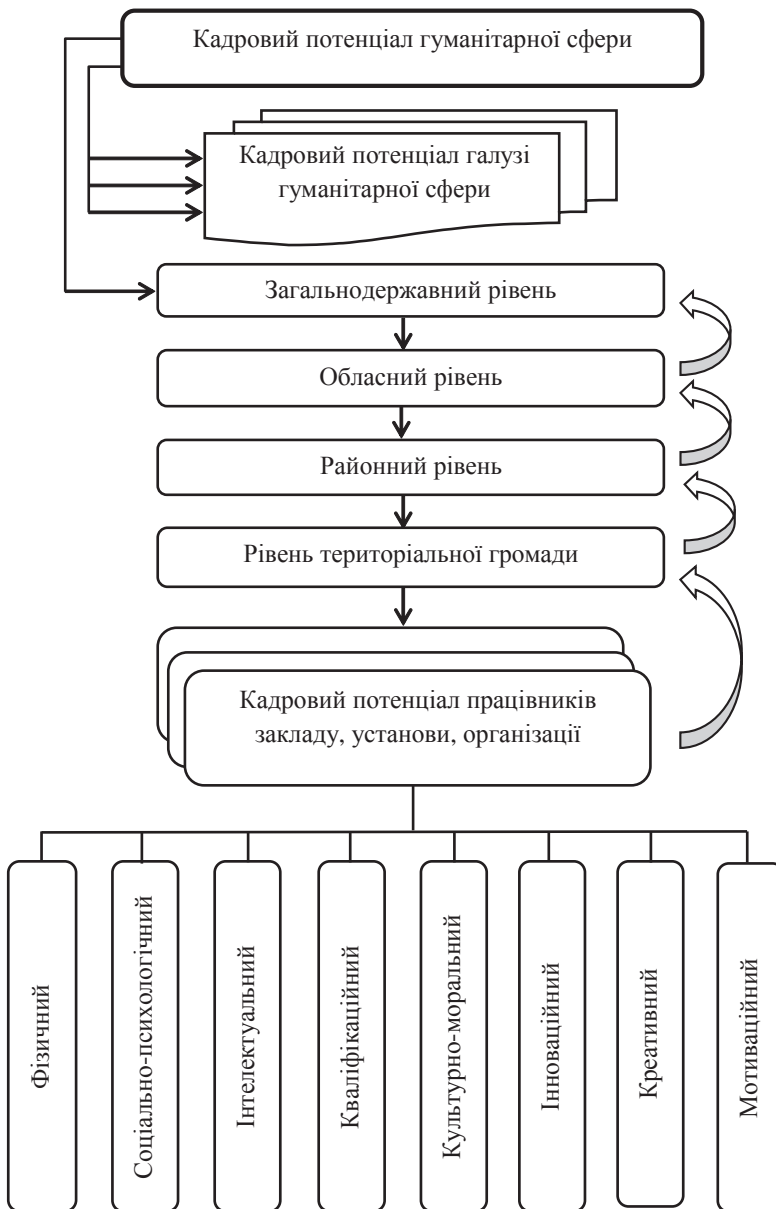
У науковому середовищі останнім часом приділяється все більше уваги дослідженню питань гуманітарного розвитку, ролі держави у цій царині. Так, в Аналітичній доповіді до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році", наголошується, що саме гуманітарні чинники — освіта, наука, культура, релігія, мова — мають непересічне значення для формування ціннісних засад суспільного розвитку, консолідації нації, утвердження національної ідентичності української громади [1, с. 224].

Поділяючи думку членів наукового колективу Національного інституту стратегічних досліджень, задіяних у підготовці цитованого програмного документа, про гуманітарну безпеку як стратегічний пріоритет національної державної політики (іншим питанням є наявність політичної волі представників влади дослухатися до порад наукової спільноти), зауважимо, що діяльність держави із наповнення окреслених дослідниками пріоритетів конкретикою, якісне виконання відповідних заходів можливі лише за умови наявності високопрофесійних патріотичних кадрів, спроможних працювати у нестандартних умовах, оперативно реагувати на нові виклики, опанувати нові знання і застосовувати їх на благо суспільства.

У контексті реалізації українським народом свого права на європейський вибір слід взяти до уваги перспективу зростання гуманітарної складової безпекової сфери, "...коли проблеми безпеки будуть переважно розв'язуватись через освіту і культуру" [2, с. 357], на чому цілком слушно наголошують фахівці. Проте якість кадрового потенціалу — це комплексне поняття, яке зазнає коректив разом з наддинамічними

змiнами у світі. Тож мають рацію вчені, які зазначають: "Збереження людського життя, повноцінний та гармонійний розвиток особистості, її здібностей, забезпечення умов для самореалізації людського потенціалу вимагають своєчасної реалізації соціальних пріоритетів у державній політиці з метою недопущення соціальних деформацій та дестабілізації суспільства, що прямопорційно впливають на рівень соціальної безпеки" [3, с. 70]. На нашу думку, цей аспект достатньо висвітлений у наукових публікаціях міждисциплінарного характеру, потребує конкретного втілення у практичній діяльності владних структур.

Науковці прогнозують, що розвиток трудового потенціалу України може відбуватися за трьома сценаріями: "динамічного високоефективного розвитку; ситуативного реагування; інерційного розвитку" [4, с. 6]. Зазначимо, що найбільш прийнятним є, безумовно, перший сценарій. А галузей гуманітарної сфери це особливим чином стосується ще й тому, що "через



**Рис. 1. Структура кадрового потенціалу гуманітарної сфери**

ханізм забезпечення людського розвитку, а й механізм взаємодії особи, суспільства і держави, який виявляється, з одного боку, у спрямованості на людину, покращенні умов її життя, з іншого — у залученні людини до державотворчих процесів, а в більш широкому розумінні — до соціокультурної творчості, світового співробітництва і розвитку, що сьогодні є важливим для становлення Української держави. Фактично йдеться про здійснення системної реформи гуманітарної сфери, окремі складові якої мають бути узгоджені за наслідками, фінансовими ресурсами та з економічними трансформаціями. У цьому контексті набуває особливої актуальності питання формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери, без чого видається абсолютно неможливим впевнений соціальний і економічний поступ України. Недостатня ж методологічна і теоретична визначеність у цих питаннях породжує нескоординованість у практичних діях.

системи виховання, соціалізації, культури, ідеології, патріотизму, права формується усвідомлена чи емоційна громадянськість — основа реалізації національної державності, суверенітету" [5, с. 20]. Про актуальність зазначеного, певна річ, сперечатися не приходиться.

Попри наявність значних напрацювань учених у дослідженні проблем гуманітарної сфери та шляхів їх розв'язання, варто наголосити на необхідності подальших наукових розробок з позицій державного управління, спрямованих, зокрема, на забезпечення дієвої кадрової політики в цій царині, удосконалення механізмів її реалізації.

Тож, метою дослідження є обґрунтування концептуальних підходів до формування кадрового потенціалу в гуманітарній сфері України на сучасному етапі розвитку держави і суспільства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зі здобуттям державної незалежності в гуманітарній сфері України здійснювалися трансформації, які супроводжували перехід від авторитарного устрою до плюралістичного суспільства. В результаті цих змін галузі гуманітарної сфери поступово та частково позбавилися негативних рис радянського зразка. Водночас накопичувалися інші негативні явища. Йдеться про значні втрати та деформації людського потенціалу; погіршення умов життя; низькі стандарти оплати праці; недосконалу політику зайнятості населення, сконцентровану переважно на регулюванні масштабів офіційного безробіття. Цілеспрямованої, науково обґрунтованої кадрової політики у гуманітарній сфері не було. Тож, нині нагальною є проблема забезпечення якісного зростання кадрового потенціалу галузей гуманітарної сфери з урахуванням тенденцій цивілізаційного поступу та стратегічних напрямів розвитку держави і суспільних відносин.

Дослідники зазначають: "Кадровий потенціал поєднує у собі висококваліфікованих працівників, що характеризуються професійною придатністю, компетентністю, досвідом роботи, особистими морально-етичними якостями, здатністю до швидкого набуття нових знань та навичок і бажанням працювати за своїм фахом" [6, с. 25]. На нашу думку, поняття "кадровий потенціал" характеризує можливості і резерви, які відтворюються в заданих умовах і є метою стратегії в управлінні кадрами. Відтак, обов'язковому дослідженню в управлінні кадровим потенціалом повинні підлягати не тільки задіяні ресурси, а й накопичені та потенційні резерви.

Структуру кадрового потенціалу гуманітарної сфери України для унаочнення подамо у вигляді схеми (рис. 1).

Трансформаційні процеси суттєво впливають на функціонування кадрового потенціалу галузей гуманітарної сфери, а саме: підвищуються вимоги до його компетенції та професіоналізму, продуктивності та результативності як могутнього ресурсу, який визначає та забезпечує формування нової конфігурації глобального, соціально-економічного та політичного розвитку держави. Також варто враховувати, що процеси децентралізації та деконцентрації призводять до значного розширення повноважень місцевих владних структур, а це,

у свою чергу, потребує додаткових кадрових та бюджетних ресурсів [7], що теж не може не впливати на якість кадрового забезпечення гуманітарної сфери.

Результати аналізу свідчать, що процеси інтеграції освіти і науки, які мають спрямовуватися, зокрема, на створення системи кадрового забезпечення гуманітарної сфери країни, є стохастичними та залежать переважно від поточних політичних, адміністративних та економічних чинників без урахування внутрішніх потреб та перспектив розвитку. Недосконалою є і система статистичних показників кадрового потенціалу науки, освіти, культури, інших галузей гуманітарної сфери; розтягненим у часі через відомчу незгодженість є процес її гармонізації із статистичною системою міжнародних індикаторів розвитку науки і технологій Європейського Союзу, Організації економічної співпраці, ЮНЕСКО тощо. Відсутній систематичний моніторинг потреб у кваліфікованих кадрах за різними сферами економічної діяльності, у тому числі соціо-гуманітарного спрямування. Все це також ускладнює процес розроблення та реалізації державних рішень щодо розвитку системи кадрового забезпечення. А в нинішніх умовах, коли глобальний інформаційний простір спричиняє жорстку експансію з боку виробників інформації і провокує розмивання національного суверенітету, життєво необхідним є посилення уваги до формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери.

Поки ж, на думку фахівців, сучасна кадрова політика представляється "не системою свідомого, ідейного, науково-обґрунтованого відбору, а, в кращому разі, збігом випадковостей, а в гіршому, свідомим руйнуванням хитких основ українського державотворення" [8].

Вважаємо, що досягненню дієвості кадрової політики в гуманітарній сфері сприятиме: узгодження загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів, цілей; прогнозування та планування потреби у кадрах; інформаційна підтримка; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; розвиток персоналу (профорієнтація і адаптація працівників, професійна підготовка і підвищення кваліфікації); оцінка результатів діяльності, виявлення проблем у кадровій роботі та їх усунення; оцінка кадрового потенціалу та конкретні заходи щодо його планомірного формування.

Одним із ключових завдань окресленої системи є створення умов для становлення інноваційно активного фахівця, тобто особистості, "яка є носієм інноваційно зорієнтованих компетенцій і має відповідний стиль трудової поведінки, що надає можливість продукувати нові ідеї і рішення, обґрунтовувати раціональність їх реалізації та впроваджувати у будь-якій сфері прикладання праці" [9, с. 16].

Критеріями ж оцінки кадрової політики є кількісний і якісний склад персоналу; рівень плинності кадрів; ступінь врахування інтересів працівника / суспільства; гнучкість політики (її стабільність чи динамічність).

Оскільки основним завданням гуманітарної політики в сучасній Україні, як вважають автори фундаментального підручника "Соціальна і гуманітарна політика", є формування в суспільстві стійкого механізму досягнення сталого людського розвитку, залучення людини до соціокультурної творчості, високого рівня соціаль-



**Рис. 2. Схема функціонування комплексного механізму формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери**

ної і духовної мобільності [10, с. 439], підвищення професіоналізму працівників гуманітарної сфери вимагає урахування здібностей, рівня освіти та практичного досвіду роботи; постійного підвищення їх кваліфікації; розвитку міжособистісних відносин; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах тощо.

Інституціональний простір розвитку кадрового потенціалу гуманітарної сфери формується під впливом різноєрархічних чинників природного, демографічного, економічного, соціокультурного, інноваційно-інформаційного та інституційно-правового характеру.

Вважаємо, що комплексний державно-управлінський механізм формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери України має складатися з адміністративно-правового, економічного та інформаційно-психологічного механізмів (рис. 2).

Адміністративний механізм має переваги перед іншими тоді, коли абсолютно небажану діяльність заборонити легше і дешевше, ніж розробляти заходи щодо її перешкоджання. Економічні методи мають низку переваг порівняно з іншими, оскільки людина охоче реагує на стимули й опирається надмірному тиску. Відтак, швидкість реакції на матеріальні стимули і є однією з переваг економічного механізму державного управління. Зміст методів інформаційно-психологічного механізму полягає у виробленні та підтримці певних переконань, духовних цінностей, моральних і психологічних установок.

## ВИСНОВКИ

При формуванні кадрового потенціалу галузей гуманітарної сфери України слід виходити із реальних потреб суспільства в кадрах, здатних забезпечити послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань соціогуманітарного розвитку.

Політика у цій сфері має враховувати специфіку культуротворчого та державотворчого процесів, бути орієнтованою на відродження та сталий розвиток країни, залучення професійно підготовлених осіб, ініціативних, з новаторським творчим спрямуваннями та мотиваціями. Така політика повинна базуватися на поєднанні цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховувати різноманітні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні тощо).

Комплексному державно-управлінському механізму формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери України, що складається з адміністративно-правового, економічного та інформаційно-психологічного механізмів, мають бути притаманні такі сутнісні риси:

- єдність та багаторівневність щодо охоплення всього кадрового потенціалу, кадрових процесів з урахуванням регіональних особливостей;

- перспективність, що визначає випереджальний характер функціонування комплексного державно-управлінського механізму, враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів у гуманітарній сфері;

— демократичність за цілями та соціальною базою розв'язання кадрових проблем.

Принципами формування кадрового потенціалу в гуманітарній сфері України мають бути системність, реалістичність, творча спрямованість, гуманізм, законність. Це надасть державній кадровій політиці у гуманітарній сфері цілісності і сутнісної визначеності, однозначності та єдності у межах усієї держави, уможливить її вплив на всі кадрові процеси у галузях гуманітарної сфери, на всіх суб'єктів кадрової роботи, стане базою їх взаємодії у забезпеченні функціонування комплексного механізму формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери.

Перспективи подальших досліджень у межах окресленої проблематики вбачаються нами в деталізації ресурсного забезпечення функціонування комплексного державно-управлінського механізму формування кадрового потенціалу гуманітарної сфери України.

## Література:

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році". — К.: НІСД, 2016. — 688 с.

2. Горлинський В.В. Філософія безпеки і сталого людського розвитку: ціннісний вимір: монографія / В.В. Горлинський. — К.: Вид. ПАРАПАН, 2011. — 378 с.

3. Фурсова Н.А. Наукові підходи щодо забезпечення інтелектуалізації підтримки прийняття управлінських рішень у сфері соціальної безпеки [Електронний ресурс] / Н.А. Фурсова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2014. — № 3 (13). — С. 70—75. — Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>

4. Бандур С.І. Стратегічні імперативи розвитку трудового потенціалу України / С.І. Бандур // Ринок праці та зайнятість населення. — 2013. — № 1. — С. 5—9.

5. Цокур Є. Особливості використання суспільного ресурсу у процесі державотворення / Є. Цокур // Громадянське суспільство України: сучасний стан і перспективи впровадження європейських стандартів взаємодії з державою: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (12 грудня 2013 року, м. Київ) / Упоряд. В.М. Яблонський, О.А. Корнієвський, П.Ф. Вознюк; за заг. ред. О.А. Корнієвського. — К.: НІСД, 2014. — С. 17—20.

6. Федорова В.А. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки / В.А. Федорова, Т.В. Карпенко // Проблеми економіки. — 2011. — № 3. — С. 24—28.

7. Москаленко С.О. Проблеми участі громадських організацій у формуванні соціальної політики на місцевому рівні [Електронний ресурс] / С.О. Москаленко // Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид. — 2007. — № 2. — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/e-journals/Dutp/2007-2/txts/07msopmr.htm](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/Dutp/2007-2/txts/07msopmr.htm)

8. Куйбіда В. Державне управління безпековою сферою України / В. Куйбіда; І. Розпутенко // Матеріали Міжнародної конференції "Політична праксеологія: безпека, технології, комунікації" / За ред. В. Бебика. — Київ: ВАПН, 2016. — С. 5—14 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://cathedra.io.ua/>

9. Харабуга С.В. Формування компетенцій інноваційно активного фахівця в системі професійної освіти: автореф. дис.канд. екон. наук: (08.00.07) / С.В. Харабуга. — Донецьк, 2009. — 20 с.

10. Соціальна і гуманітарна політика: підручник / [авт. кол.: В.П. Трошинський, В.А. Скуратівський, М.В. Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського. — К.: НАДУ, 2016. — 792 с.

## References:

1. NISS (2016), Pro vnutrishnye ta zovnishnye stanovyshche Ukrayiny v 2016 rotsi [On the internal and external situation of Ukraine in 2016], NISS Kyiv, Ukraine.

2. Horlynskyi, V. V. (2011), Filosofiia bezpeky i staloho liudskoho rozvytku: tsinnisnyi vymir [Philosophy security and sustainable human development: measurement value], PARAPAN, Kyiv, Ukraine.

3. Fursova, N. A. (2014), "Scientific approaches to ensure intellectualization support decision-making in the field of social security", Ekonomika: realii chasu, [Online], vol. 3 (13), pp. 70—75, available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html> (Accessed 25 October 2016).

4. Bandur, S. I. (2013), "Strategic imperatives of development labor potential of Ukraine", Rynok pratsi ta zainiatist naselennia, vol. 1, pp. 5—9.

5. Tsokur, Ye. (2013), Features of social resource in the process of state creation", Hromadianske suspilstvo Ukrainy: suchasnyi stan i perspektyvy vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv vzaiemodii z derzhavoiu [Civil society in Ukraine: current state and prospects of implementation of European standards with the state], Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiya [International scientific and practical conference], NISS, Kyiv, Ukraine, 12 Dec, pp. 17—20.

6. Fedorova, V. A. and Karpenko, T. V. (2011), "The formation and use of human resources of the national economy", Problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 24—28.

7. Moskalenko, S. O. (2007), "Problems of NGO participation in the development of social policy at the local level", Derzhavne upravlinnya: teoriya ta praktyka, [Online], vol. 2, available at: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/e-journals/Dutp/2007-2/txts/07msopmr.htm](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/Dutp/2007-2/txts/07msopmr.htm) (Accessed 25 October 2016).

8. Kuybida, V. and Rozputenko, I. (2016), "State management of safety sphere Ukraine", Materialy mizhnarodnoyi konferentsiyi "Politychna prakseolohiya: bezpeka, tekhnolohiyi, komunikatsiyi" [International conference "Political praxeology: security, technology, communication"], [Online], VAPN, Kyiv, Ukraine, pp. 5—14, available at: <http://cathedra.io.ua/> (Accessed 25 October 2016).

9. Kharabuha, S. V. (2009), "Formation of innovative professional competencies in the system of vocational education", Ph.D. Thesis, Demography, labor economics, social economics and politics, Donetsk National University, Donetsk, Ukraine.

10. Troshchyns'kyu, V. P. Skurativs'kyu, V. A. and Kravchenko, M. V. (2016), Sotsial'na i humanitarna polityka: pidruchnyk [Social and Humanitarian Policy: textbook], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.11.2016 р.*