

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 35.082.4 (477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>

Багрім Ольга Андріївна,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-6819-2948

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

FEATURES OF PROFESSIONAL POTENTIAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD IN UKRAINE

У науковій статті розкрито особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. Проведено аналіз стану наукової розробленості проблематики дослідження та визначено, що незважаючи на значний науковий інтерес до проблем становлення та розвитку державної служби, ступінь дослідженості особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні є недостатнім.

Визначено сутність та особливості поняття «професійний потенціал державних службовців», яке автор пропонує розглядати як сукупність наявних у державних службовців нерозкритих, прихованих (латентних) професійно важливих якостей (можливостей), сформованих на базі культури особистості та системи професійних компетенцій як умов для їх розкриття, уявлень про них і професійних переконань про належний професійний розвиток, що реалізуються у формі більш ефективного виконання професійної діяльності, де головним компонентом виступає морально-психологічний та соціально-відповідальний аспект особистості; набуття нових та / або удосконалення існуючих особистісно-професійних компетенцій з метою досягнення максимально можливого рівня професійного становлення та самовизначення особистості.

Проаналізовано стан нормативно-правового регулювання особливостей професійної діяльності державних службовців в Україні та офіційні статистичні дані щодо функціонування державної служби в умовах воєнного стану. Для того, аби з'ясувати спроможність державної служби в контексті посилення уваги до необхідності розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні, автором проведено SWOT-аналіз, за допомогою якого визначено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для професійного розвитку державних службовців. Визначено пріоритетні напрями та перспективи розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, державне управління, воєнний та поствоєнний період, компетентність, компетентнісний підхід, потенціал, професійний потенціал, професійний розвиток, професіоналізм.

The scientific article reveals the peculiarities of the development of the professional potential of civil servants in the war and post-war period in Ukraine. An analysis of the state of scientific development of the research problem was carried out and it was determined that despite significant scientific interest in the problems of formation and development of the civil service, the degree of research into the peculiarities of the development of the professional potential of civil servants in the war and post-war period in Ukraine is insufficient.

The essence and peculiarities of the concept of «professional potential of civil servants» are determined, which the author proposes to consider as a set of undisclosed, hidden (latent) professionally important qualities (opportunities) of civil servants, formed on the basis of personality culture and the system of professional competences as conditions for their disclosure. ideas about them and professional beliefs about proper professional development, which are realized in the form of more effective performance of professional activities, where the main component is the moral-psychological and socially responsible aspect of the individual; acquisition of new and/or improvement of existing personal and professional competencies in order to achieve the highest possible level of professional formation and self-determination of the individual.

The state of regulatory and legal regulation of the specifics of the professional activity of civil servants in Ukraine and official statistical data on the functioning of the civil service in the conditions of martial law are analyzed. In order to find out the capacity of the civil service in the context of increased attention to the need to develop the professional potential of civil servants in the war and post-war period in Ukraine, the author conducted a SWOT analysis, which identified strengths and weaknesses, opportunities and threats for the professional development of civil servants.

The priority directions and prospects for the development of the professional potential of civil servants in the war and post-war period in Ukraine have been determined.

Key words: *civil service, civil servants, public administration, war and post-war period, competence, competence approach, potential, professional potential, professional development, professionalism.*

Постановка проблеми. Початок повномасштабних воєнних дій в Україні та запровадження у зв'язку із цим воєнного стану призвели до суттєвих змін у країні та суспільстві, викликали системні перетворення у державному управлінні, стали наслідком масштабних змін ціннісних настанов в суспільно-політичному житті, сприяли трансформаційним процесам, таким як оновлення та перезавантаження влади, вплинули на функціонування державної служби, свідченням чого є впровадження певних законодавчих змін (умови вступу на державну службу, організації та припинення діяльності тощо). Державна служба є однією з тих сфер професійної діяльності, яка неупинно продовжує працювати завдяки державним службовцям, психологічна адаптація яких дозволяє якісно виконувати службові обов'язки навіть під час воєнного стану, пристосовуючись до нових умов [1].

Державна служба у воєнний період зіштовхнулася із низкою викликів, трансформується під дією різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Ті зміни, які зараз відбуваються у суспільстві у зв'язку із воєнними діями, безпосередньо впливають на умови функціонування державної служби, на вибір напрямку її розвитку у майбутньому у поствоєнний період.

Вищезазначене актуалізує необхідність детального вивчення особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний періоди в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання становлення та розвитку державної служби України на засадах професіоналізму, професіоналізації, використання компетентнісного підходу, удосконалення кадрової політики, знайшли своє відображення у дослідженнях таких науковців, як В. Бакуменка, Т. Василевської, П. Ворони, О. Воронька, Н. Гончарук, Л. Прудіус, С. Калашнікової, Дж. Коттона, Т. Кошової, В. Куйбіди, О. Линдюк, Н. Липовської, Д. Макклєнда, І. Нинюк, О. Носик, М. Осійчук, Х. Оуєна, Р. Стенберга, А. Турчинова та ін.

Дослідження понять «потенціал», «професійний потенціал», «потенціал особистості» вивча-

лися А. Боднаром, Л. Виготським, С. Ківаловим, С. Кові, С. Максименком, І. Поліщук, С. Селівановим, В. Франклом, С. Шварцом та ін. Зокрема, Р. Кириченко підкреслює, що професійний потенціал є не тільки сукупністю ресурсів, якою володіє особистість, а й включає систему управління ними, його варто розглядати як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, ресурсів, прихованих здатностей, які спочатку розвиваються, нагромаджуються, а пізніше реалізуються у професійній діяльності [2, с. 93–97].

Як зазначає Д. Ковальова у дослідженні «Професійна соціалізація державних службовців органів виконавчої влади на регіональному рівні в Україні» (2015) соціальний контекст професійної діяльності державного службовця характеризується, з одного боку, такими особливостями, як дотримання закону, норм і приписів, що регулюють соціальну роль державного службовця і визначають регламентованість і формалізованість професійної діяльності, а з іншого боку, професійна діяльність державного службовця відображає сутнісну характеристику його життєвих сил, спрямованість яких визначається актуальними потребами людини і проявляється в прагненні мати стабільну роботу, що забезпечує гідне існування, можливості професійного зростання (кар'єрного росту), самореалізації та саморозвитку [3].

Вітчизняна дослідниця І. Поліщук в роботі «Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні» (2018) пропонує розглядати «професійний потенціал державних службовців» як взаємопов'язану сукупність особистісних якостей, компетентнісних характеристик та мотивації, які можуть бути застосовані для реалізації завдань і функцій органів державної влади [4]. На думку вченої, для розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні, необхідно забезпечити синтез і активізацію всіх видів потенціалів особистості для максимального підвищення ефективності її діяльності в системі державного управління шляхом виявлення і залучення сильних сторін державного службовця як особистості, а також застосування технологій менторства, презенто-

ваних лідерами державної служби [4]. У той же час, С. Селіванов у роботі «Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні» (2019) обґрунтував модель комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні з урахуванням інтегративної взаємодії організаційно-правової, ресурсної, мотиваційної, інформаційно-комунікативної його складових [5]. Вищевказані наукові дослідження свідчать про доведений безпосередній зв'язок між розвитком професійного потенціалу державних службовців у відповідності з ціннісними настановами, морально-етичними орієнтирами та переконаннями державних службовців.

Розвиток професійного потенціалу багато в чому детермінований особливостями професійної діяльності державних службовців, у процесі освоєння і розвитку якої виникають нові функціональні стани та нові поєднання властивостей і якостей особистості [6]. Тобто, в умовах воєнного стану, зокрема, під впливом емоційних та стресових факторів, відбувається певне переосмислення, перебудова та зміна способів професійної діяльності державних службовців, ефективність діяльності яких у підсумку залежить від таких факторів як: суспільна позиція, ціннісні настанови, емоційно-вольові якості, мотивація та самомотивація, мобільність, стресостійкість та ін., що у свою чергу впливають на розвиток професійного потенціалу державних службовців та процес прийняття управлінських рішень.

Отже, аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій свідчить про те, що в теперішніх умовах функціонування державної служби в умовах воєнного стану України, проблема детального вивчення особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців є надзвичайно актуальною.

Мета статті. Метою статті є розкриття особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні.

Виклад основного матеріалу. Правове регулювання державної служби та професійної діяльності державних службовців в Україні здійснюється Конституцією України, Законом України «Про державну службу», міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [7].

Так, згідно з законом України «Про державну службу» 889-VIII від 10.12.2015 р., державна служба визначається як публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, у свою чергу, державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [7]. На нашу думку, важливо підкреслити, що у зазначеному законі «Про державну службу» 89-VIII від 10.12.2015 р. також надається визначення професійного розвитку державних службовців як – безперервного, свідомого, цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [7]. Таким чином, можна вважати, що основою забезпечення принципу професіоналізму державної служби можна вважати професійну компетентність державного службовця, яку у зазначеному законі визначено як здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистого розвитку.

Професійний розвиток державних службовців, як пріоритетний напрям і завдання, передбачено також у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. [8]. Отже, положення зазначених нормативно-правових актів визначають шляхи практичної реалізації та функціонування системи державної служби в Україні та наголошують на необхідності посилення уваги на людський фактор (розвиток професійного потенціалу державних службовців, формування інформаційних компетенцій, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом у сфері державної служби тощо) [6].

Для детального розкриття особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний періоди цінним для нашого дослідження є аналіз офіційних даних опитування, проведеного Національним агентством України з питань державної служби у 2022 році на тему: «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного

стану», проведеного з метою дослідження особливостей організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану. Встановлено, що під час війни більшість державних службовців (83,4%) не змінили своє місцезнаходження, з них 67,8% продовжують виконувати посадові обов'язки у штатному режимі та 7,2% поєднують дистанційну роботу з роботою у штатною режимі [9].

В умовах воєнного стану навантаження збільшилося у близько половини державних службовців (45,1%), а результативність та якість роботи, як показало опитування, серед державних службовців, переважно залишилися без змін. У той же час за даними опитування, було встановлено вплив на зміну рівня заробітної плати державних службовців рівня навантаження, результативності та якості. Цікавим фактом є те, що в умовах війни 73,6% державних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи. Встановлено, що ті, хто перебувають за кордоном відчують менше сил та ресурсів продовжувати роботу (33,7%), ніж ті хто внутрішньо-переміщені (63,4%). Найбільше відчують сили та ресурси респонденти, що не змінювати місцезнаходження (76,7%) [9]. Майже 80% державних службовців зазначили, що відчують підтримку колег та завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи [9].

Таким чином, як показали дані опитування, чим більше державні службовці відчують внутрішні сили, підтримку колег, отримують зворотний зв'язок, почуваються у безпеці та мають необ-

хідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у них навантаження, вища продуктивність та якість роботи (59,3% респондентів зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями, 35% – частково та 5,7% – зазначили, що не щасливі бути державними службовцями) [9].

Оптимістичні результати показали дані, які свідчать, що продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 90,9% державних службовців, а після війни 86,4%, таким чином, високе навантаження спонукає продовжити роботу в умовах воєнного стану, але змінити її після війни, що є доволі тривожним сигналом і потребує подальшого вивчення і аналізу.

Для того, аби з'ясувати спроможність державної служби в контексті посилення уваги до необхідності розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні, автором проведено SWOT-аналіз необхідності розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні (на основі аналізу нормативно-правової бази державної служби та аналізу офіційних статистичних даних [7, 8, 9]), за допомогою якого визначено сильні і слабкі сторони, перспективи (можливості) та загрози для професійного розвитку державних службовців (табл. 1).

Професійна діяльність державних службовців носить суспільний характер, а продукт їх праці, як справедливо відзначає С. Дубенко, має дві основи: продукт діяльності державного службовця суб'єктивний і залежить від професіоналізму суб'єкта діяльності; продукт діяль-

Таблиця 1

SWOT-аналіз розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>Розробленість регулюючої законодавчої та нормативно-правової бази. Модернізація державної служби, розпочаті трансформаційні процеси та політика «оновлення влади», встановлення підвищених вимог до рівня професіоналізму державних службовців, що стимулює необхідність професійного розвитку і розвитку особистісно-професійного потенціалу державних службовців на всіх рівнях влади. Забезпечення формування і передачі цінностей державної служби майбутнім поколінням державних службовців. Відбір і призначення на посади базуються на професійних досягненнях претендентів на державну службу та рівному ставленні до кандидатів. Можливість поєднання методів формальної, неформальної і інформальної освіти для розвитку професійного потенціалу державних службовців. Здійснення заходів для забезпечення і підтримки доброчесності, етики та професійної культури державних службовців. Високий рівень розвитку суспільної свідомості, чіткої громадянської позиції та патріотизму.</p>	<p>Застарілі кадрові технології. Нерозуміння ролі самоосвіти та самомотивації для професійного розвитку. Відсутність індивідуального кар'єрного планування. Відсутність контролю та неупередженої експертної оцінки при відборі, доборі та просуванню по службі. Недосконала система оцінювання результатів професійного розвитку і результатів професійної діяльності. Зміни умов праці та підвищений рівень стресу (емоційне виснаження). Відсутність бачення перспектив розвитку у майбутньому через складну ситуацію у країні.</p>

Продовження таблиці 1

1 Можливості	2 Загрози
Запровадження сучасних кадрових технологій. Використання різноманітних методів та технологій розвитку професійного потенціалу державних службовців. Розвиток особистісного, професійного, інтелектуального потенціалу. Наявність зацікавлених у професійному зростанні державних службовців, підкріплене їх соціальним визнанням. Підвищення якості надання публічних послуг населенню, прийняття виважених управлінських рішень, формування позитивного іміджу державної служби. Формування потенціалу державної служби в контексті зміни суспільних цінностей. Формування позитивного іміджу державної служби як усередині країни, так і на міжнародній арені.	Підміна понять іміджу державної служби. Плинність кадрів. Неякісне надання адміністративних послуг, прийняття управлінських рішень, зменшення довіри громадян до роботи органів державної влади. Декваліфікація персоналу. Емоційне вигорання широкого кола державних службовців.

На основі аналізу нормативно-правової бази державної служби та аналізу офіційних статистичних даних) [7, 8, 9]

ності державного службовця об'єктивний і має суспільно значущий характер [10, с. 151]. Тобто професійна діяльність державних службовців визнається якісною тільки тоді, коли усвідомлення та оцінка результату своєї діяльності самим суб'єктом – адекватні усвідомленню і позитивній оцінці результату його діяльності членами соціуму [10, с. 151].

Розвиток професійного потенціалу державних службовців можна розглядати як цілеспрямований процес, що триває протягом всього життя та має свої особливості на кожному окремому етапі професійного шляху, на кожній стадії професійного становлення існують певні цілі та завдання, які відповідають суспільним вимогам, реалізуються згідно цих вимог та у відповідності до власних потреб, інтересів, ціннісно-мотиваційних та особистісно-професійних орієнтирів тощо [6, с. 42].

Ми пропонуємо під професійним потенціалом державних службовців мати на увазі сукупність наявних у фахівців, нерозкритих, прихованих (латентних) професійно важливих якостей (схильностей, задатків, здібностей, можливостей), сформованих на базі культури особистості та системи професійних компетенцій як умов для їх розкриття, уявлень про них і професійних переконань про належний професійний розвиток, що реалізуються у формі більш ефективного виконання професійної діяльності, де головним компонентом виступає морально-психологічний та соціально-відповідальний аспект особистості; набуття нових та / або удосконалення існуючих особистісно-професійних компетенцій з метою досягнення максимально можливого рівня професійного становлення та самовизначення особистості [6, с. 68].

Погоджуємося із твердженням М. Шепель стосовно того, що вторгнення країни-агресора на територію незалежної, суверенної, демократичної

України докорінно змінило життя українського народу і важливого значення набувають не тільки боєздатна армія, але і дипломатичний фронт, на якому велику роль відіграють саме державні службовці різних рівнів, які не тільки взаємодіють із населенням, територіальною оборою, а й представляють нашу країну на міжнародній арені [11].

На нашу думку, розвиток професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний періоди має включати як зовнішню, так і внутрішню складову. До зовнішньої складової процесу розвитку професійного потенціалу державних службовців ми пропонуємо віднести: ефективне законодавче регулювання забезпечення професійної діяльності державних службовців, ефективну кадрову політику та систему управління персоналом, використання дієвих методів мотивації державних службовців, технологій менторства тощо, до внутрішньої складової належить здатність особистості державного службовця до реалізації усіх сторін саморозвитку та саморегулювання: самовираження, самореалізація, самовдосконалення, самоствердження. спрямованість на досягнення поставлених цілей; вміння оптимально планувати професійну діяльність [6]. В умовах воєнного стану надзвичайно актуальним постає завдання розвитку професійного потенціалу державних службовців з урахуванням існуючих обставин та ціннісноорієнтаційних аспектів діяльності.

Висновки. Отже, розвиток професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні неможливо розглядати окремо від ціннісного наповнення діяльності державних службовців та суспільної оцінки цієї діяльності, адже кожний із зазначених етапів характеризується зміною суспільних цінностей та морально-етичних орієнтацій, настроїв у суспільстві, впливає на наявність (реального або

формального) професійного розвитку чи його відсутність.

Сучасні трансформаційні процеси і виклики у суспільстві і сфері державної служби, вимагають мобільності та швидкого пристосування державних службовців до нових умов та реалій, а це, у свою чергу, стає неможливим без розвитку професійного потенціалу державних службовців, постійного оновлення їх знань, умінь та навичок.

В умовах воєнного стану питання розвитку професійного потенціалу державних службовців є надзвичайно актуальним, адже подальший розвиток держави і державної служби, представлення її на міжнародній арені на пряму залежить від рівня професіоналізму державних службовців, ефективності прийнятих управлінських рішень. На нашу думку, вмотивовані, патріотичні, сві-

домі, досвідчені і висококваліфіковані державні службовці із «правильними» ціннісними настановами представляють собою міцний та надійний фундамент для розвитку державної служби, забезпечення її високого рівня конкурентоспроможності, наступності, позитивного іміджу на міжнародній арені в поствоєнний період в Україні. У поствоєнний період розвиток професійного потенціалу державних службовців повинен бути спрямований на створення таких умов, коли винагороджується ініціатива державних службовців до саморозвитку, самоаналізу, самонавчання, поглибленню та реалізації здібностей, потенціалу особистості та отримання нових професійно важливих умінь та навичок, має відповідати сучасним вимогам трансформаційних процесів у країні та у відповідності до потреб суспільства [6, с. 113].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гордіня Н.Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 48–58.
2. Кириченко Р.В. Професійний потенціал особистості. *Scientific Journal Virtus*. 2015. № 4. С. 93–97.
3. Ковальова Д.В. Професійна соціалізація державних службовців органів виконавчої влади на регіональному рівні в Україні : дис. канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2015. 250 с.
4. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 22 с.
5. Селіванов С.В. Механізми кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 22 с.
6. Багрим О.А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту : дис. канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2020. 261 с.
7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.05.2023).
8. Стратегія реформування державного управління в Україні на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).
9. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік : результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 10.05.2023).
10. Дубенко С.Д. Державна служба в Україні. Київ, 1998. 168 с.
11. Шепель М.Є. Імідж державного службовця у воєнний та поствоєнний період в Україні. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 15–28 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 56–58.