



## Reforming the Personnel Training System as a Component of the Human Resource Management Ecosystem of the Public Service

UDC: 35.081

DOI: <https://doi.org/10.15421/152307>

**Lipovska Nataliia**

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9288-4733>, [lna85775@gmail.com](mailto:lna85775@gmail.com)

*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

The article examines the process of reforming personnel training as a component of the public service human resource management ecosystem. It is shown that the human resource management ecosystem is a complex system that includes the following elements: human resource management strategy, policies, procedures, practices, processes and tools aimed at attracting, developing, retaining and motivating personnel.

It is well-founded that one of the priorities of the development of the ecosystem is the provision of professional development and advanced training of civil servants. According to the authors, one of the important ways to strengthen the influence of the field of science "Public Administration" on the reform of public administration in Ukraine is the development and improvement of the system of training and advanced training of civil servants. It was determined that the identification of the processes of functioning and development leads to a confusion of the content and scope of relevant concepts, logically unfounded opinions and conclusions and deprives the perspective of directed changes in education based on the application of anticipatory educational strategies. Since the implementation of the latter can be considered only in the broader context of progressive changes in the studied type of training, it is quite appropriate to state the position of the authors to justify the need to optimize the development itself, and not any other process of changes in the professional training of civil servants. In practice, reformation and modernization fit more into the idea of a strategy of self-survival. In relation to education, this means the desire to preserve the best achievements that it has made in the previous periods of its history. At the same time, it is important to prevent the process of their conservation, which excludes the possibility of use in new conditions.

**Keywords:** ecosystem of human resource management, public service, reform, development, system of professional training

## Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби

**Липовська Наталія**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація

У статті розглянуто процес реформування підготовки кадрів як складову екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. Показано, що екосистема управління людськими ресурсами – це комплексна система, яка містить наступні елементи: стратегія управління людськими ресурсами, політики, процедури, практики, процеси та інструменти, які спрямовані на залучення, розвиток, утримання та мотивацію персоналу.

Обґрунтовано, що одним із пріоритетів розвитку екосистеми є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців. На думку авторів, одним з важливих шляхів посилення впливу галузі науки «Державне управління» на реформування публічного управління в Україні стає розвиток і вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Визначено, що ототожнення процесів функціонування і розвитку призводить до зміщення змісту і обсягів відповідних понять, логічно необґрунтованих думок і висновків та позбавляє перспективи спрямованих змін навчання на основі застосування випереджаючих освітніх стратегій. Оскільки реалізація останніх може розглядатися лише в ширшому контексті прогресивних змін досліджуваного виду навчання, тут цілком доречно заявити позицію авторів обґрунтувати необхідність оптимізації саме розвитку, а не якого-небудь іншого процесу змін професійного навчання державних службовців. На практиці, реформування і модернізація більше укладаються в уявлення про стратегію самовивчення. Стосовно освіти це означає прагнення зберегти кращі досягнення, які вона напрацювала в попередні періоди своєї історії. Важливо при цьому не допустити процесу їх консервації, що виключає можливість використання в нових умовах.

**Ключові слова:** екосистема управління людськими ресурсами, державна служба, реформування, розвиток, система професійного навчання



### **Вступ.**

Підготовка кадрів є однією з найважливіших складових екосистеми управління людськими ресурсами. Успіх будь-якої організації залежить від якості кадрів, які працюють у ній. Тому розвиток кваліфікованих фахівців є найголовнішим завданням державної служби України, яка опинилась у вирії серйозних викликів.

У сучасних умовах, коли Україна протистоїть потужному агресору, потрібно забезпечити постійну професійну підготовку державних службовців і розробку нових навичок та здібностей, що відповідають вимогам воєнного та повоєнного стану. Найефективнішим способом є створення спеціальних програм і проєктів для розвитку персоналу. Такі програми наразі реалізуються в закладах вищої освіти та навчальних центрах, де повинні бути доступні курси, що відповідають актуальним запитам державної служби.

Крім того, органи державної влади можуть використовувати підходи самостійної підготовки кадрів. Така практика дозволяє створювати гнучкі плани навчання, що обумовлені потребами державної служби та її співробітників. Для цього можна використовувати методи навчання онлайн, відеокурси, вебінари, тренінги та семінари в межах організаційного простору.

Важливим моментом професійного розвитку є навчання на третьому, освітньо-науковому рівні вищої освіти та виконання дисертаційних проєктів, тематика яких постійно актуалізується.

У підсумку, підготовка кадрів вищої кваліфікації є невід'ємним елементом екосистеми управління людськими ресурсами та гарантує якість професійної діяльності й успіх державної служби.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика професійного розвитку державних службовців постійно привертає увагу дослідників, зокрема В. Алексеєва (2018), Є. Бородіна (Borodin, 2019), Н. Гончарук (2019; Гончарук, & Пирогова, 2020), Н. Драгомирецької (Dragomyretska et al., 2022), Л. Прудіус (Гончарук, & Прудіус, 2018), Н. Сорокіної, С. Сєрьогіна (Сорокіна, Сєрьогін, & Шеломовська, 2022), І. Сурай, С. Григор'євої (2019), Л. Прокопенка (Goncharuk, Orhiets, & Prokopenko, 2021) та ін.

**Мета дослідження:** розглянути процес реформування підготовки кадрів як складову екосистеми управління людськими ресурсами державної служби.

### **Результати дослідження.**

Екосистема управління людськими ресурсами – це комплексна система, яка охоплює всі аспекти та взаємозв'язки, пов'язані

з управлінням людським капіталом в організації. Вона включає різні елементи, такі як стратегія управління людськими ресурсами, політики, процедури, практики, процеси та інструменти, які спрямовані на залучення, розвиток, утримання та мотивацію персоналу.

Екосистема управління людськими ресурсами враховує широкий спектр факторів, які впливають на успіх управління персоналом. Це включає стратегічне планування розвитку персоналу, процеси підбору та найму кваліфікованих працівників, процедури оцінки та розвитку працівників, системи компенсації та винагород, політики збалансованої роботи та підтримки сприятливого робочого середовища.

Управління людськими ресурсами також включає в себе комунікацію та взаємодію між різними рівнями та функціональними групами в організації, встановлення ефективних систем управління проєктами та роботи в команді, а також створення культури підтримки та розвитку працівників.

Основна ідея екосистеми управління людськими ресурсами полягає в створенні гармонійного та збалансованого середовища, в якому працівники можуть розвиватися, досягати своїх потенціалів та внести максимальний вклад у досягнення стратегічних цілей організації.

Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України є ключовим аспектом сучасної реформи адміністративного апарату країни. Ця екосистема визначається комплексом законів, політик та інструментів, спрямованих на покращення роботи державної служби, забезпечення її професійності та ефективності.

Одним з найважливіших кроків у розвитку екосистеми управління людськими ресурсами було прийняття Закону України «Про державну службу». Цей закон закріпив основні принципи та правила організації та функціонування державної служби, а також визначив права та обов'язки державних службовців. Він надав можливість впровадження конкурсного відбору на посади в державній службі, професійного розвитку та оцінки праці державних службовців.

Одним із пріоритетів розвитку екосистеми є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців. Для цього були створені спеціалізовані навчальні центри, започатковані освітньо-професійні та освітньо-наукові програми за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», які реалізуються в закладах вищої освіти України, які здійснюють підготовку та навчання державних службовців. Такі заклади освіти пропонують широкий спектр програм, курсів та семінарів



з різних аспектів управління, правової бази, комунікаційних навичок та інших ключових компетенцій.

Одним з важливих шляхів посилення впливу галузі науки «Державне управління» на реформування публічного управління в Україні стає розвиток і вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Передусім слід визначитися с теоретичним аспектом, істотними рисами процесу реформування системи професійного навчання. Реформа – це перетворення, зміна, перевлаштування якої-небудь сторони суспільного життя (порядків, інститутів, установ), яке не знищує основ існуючої соціальної структури. З формальної точки зору під реформою мається на увазі нововведення будь-якого змісту.

Розглядаючи процес реформування професійного навчання державних службовців, не можна не розглянути питання його розвитку. На початковому етапі аналізу найбільш обґрунтованим представляється систематизація відповідних підходів до розвитку професійного навчання державних службовців на дихотомічній основі. Це обумовлено тим, що певна частина авторів фактично ототожнюють процеси функціонування і розвитку.

Не ставлячи під сумнів наявність зв'язків між цими процесами, проте, слід вказати на їх принципову різницю. Процес розвитку – це незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів (Серьогін, 2012). Його характеризує не тільки наявність вказаних властивостей, але і одночасність їх прояву. Інакше, можна говорити лише про один з проявів процесу змін як звичному стані, зумовленому загальним рухом матерії і свідомості.

Характерною ознакою функціонування, навпаки, є циклічне відтворення певної системи функцій. Як показовий приклад такого процесу можна привести офіційну освіту, циклічно відтворюючи в репродуктивній парадигмі систему дидактичних ідей і принципів часів Яна Коменського.

Необхідно вказати і на можливі наслідки ототожнення процесів функціонування і розвитку. У сфері теорії воно призводить, наприклад, до змішення змісту і обсягів відповідних понять, логічно необґрунтованих думок і висновків, а на практиці, позбавляє перспективи спрямованих змін навчання на основі застосування випереджаючих освітніх стратегій. Оскільки реалізація останніх може розглядатися лише в ширшому контексті прогресивних змін

досліджуваного виду навчання, тут цілком доречно заявити позицію авторів обґрунтувати необхідність оптимізації саме розвитку, а не якого-небудь іншого процесу змін професійного навчання державних службовців.

Є і ще один аспект цієї проблеми: на практиці, реформування і модернізація більше укладаються в уявлення про стратегію самовиживання. Стосовно освіти це означає прагнення зберегти кращі досягнення, які вона напрацювала в попередні періоди своєї історії. Важливо при цьому не допустити процесу їх консервації, що виключає можливість використання в нових умовах. Безперечно, не втратити наявні напрацювання украї необхідно, проте ще важливо вивести сучасну освіту в парадигму випереджаючого розвитку з тим, щоб задіяючи інтелектуальний ресурс нації, забезпечити динамічний розвиток і процвітання українського суспільства в нових історичних умовах. А це вже різні стратегії. При цьому слід мати на увазі, що стратегія вищого порядку, визначаючи вектор кардинальних змін, в той же час, націлена на рішення завдань, зокрема, і нижчестоящого рівня. Стратегія виживання, навпаки, спрямована на рішення вузького кола ситуативних завдань, що забезпечують процес відтворення відносин, що вже склалися, в освітній сфері, підтримки процесу функціонування освіти в нових умовах. Через це вона не може виступати як організуючий початок кардинальних змін і вирішувати завдання вищого рівня.

Враховуючи різноманіття підходів до досліджуваної проблеми, вводячи як підставу їх виділення складову детермінації, можна знайти принципово різні позиції і в питаннях визначення причин, що породжують необхідність кардинальних змін сучасної освіти, зокрема професійного навчання державних службовців. Значна частина дослідників і організаторів освіти, наприклад, як причини сучасного її стану указують на ті з них, які породжені особливостями перехідного періоду, є наслідками системної кризи, яку пережило українське суспільство. Відповідно цьому формуються і підходи до розвитку освіти. Суть їх, як правило, вельми прагматична і зводиться до необхідності насичення сфери освіти відповідними фінансовими і іншими ресурсами.

Не ставлячи під сумнів важливість ресурсного забезпечення, слід все-таки відзначити, що процес розвитку навчання до нього не зводиться. У його основі лежать цілісні, незворотні, прогресивно спрямовані, закономірні зміни всіх елементів освіти в єдності її ціннісних, системних, процесуальних, результативних, у тому числі і ресурсних складових. Тим часом, представники



вказаного підходу, нинішній стан сфери освіти цілком і повністю виводять з труднощів періоду, що переживає українське суспільство, тобто пов'язують з суто внутрішніми причинами.

Не можна, проте, не помічати, що прояв кризових тенденцій в освіті став сьогодні характерною межею всього сучасного цивілізаційного розвитку. Специфічними українськими умовами, зв'язаними, наприклад, з проявами наслідків згадуваної системної кризи, можна цілком пояснити тяжке інфраструктурне і ресурсне становище сучасної освіти, але ніяк не абсолютно очевидні тенденції зниження рівня її адекватності реаліям і запитам дійсності, що динамічно змінюється. Тим більше, що їх прояви характерні і для країн із стійкими умовами і високими показниками економічного розвитку.

Представляється, що останнє викликане причинами глибинного характеру, що зачіпають генетичні зв'язки освіти, як соціального феномена, з іншими сферами соціальної дійсності і виражають її залежність від глобальних процесів зміни техногенної цивілізації новим її типом: гуманізованим, інформаційно відкритим і ноосферно організованим. Природно, що такий тип цивілізації видозмінює і освіту, вимагає зміни традиційної для техногенного, споживацькі орієнтованого суспільства, освітньої парадигми.

Безумовно, зміни подібного масштабу не можуть відбуватися одночасно. У реальній дійсності вони виявляються і виявлятимуться надалі, лише у вигляді загальної тенденції розвитку впродовж життя декількох поколінь людей. Тим важливіше своєчасно ідентифікувати їх в науковій і масовій суспільній свідомості, не замикаючись на проблемах, що мають істотне, але далеко не принципове значення для визначення стратегічного напрямку і змісту розвитку сучасної освіти.

Підхід з цих позицій до оцінки суті наведеного вище підходу демонструє, з одного боку, його методологічну обмеженість, оскільки, абсолютизуючи значення наявних умов і ресурсної складової, він тим самим, зводить частину до цілого. З іншого боку, у сфері практичного управління освіти, він не дає надійних орієнтирів визначення вектора стратегічного її розвитку внаслідок того, що дезорієнтує свідомість в частині визначення причин, що породжують необхідність організації самого процесу кардинальних змін сучасної освіти.

Тут доречно звернути увагу і на особливу роль в цих процесах професійного навчання державних службовців, оскільки саме воно, через реальних носіїв результатів освітньої діяльності, тобто державних службовців, може

опосередковано, але вельми ефективно, впливати на динаміку і спрямованість відповідних перетворень, зокрема, в освітній сфері (Серьогін, 2012). Очевидно, що для цього саме професійне навчання державних службовців має бути приведені в стан адекватного віддзеркалення об'єктивних потреб дійсності, що динамічно змінюється. Лише в цьому випадку можуть бути створені реальні передумови для масштабних перетворень як вітчизняної освіти, так і інших сфер українського суспільства.

Окрім навчання, важливим елементом розвитку екосистеми є впровадження системи оцінки праці державних службовців. Це сприяє створенню чітких критеріїв професій та підтримує стимулювання високоякісної роботи. Оцінка може включати критерії, такі як результативність, компетентність, лідерство та інші, що дозволяють об'єктивно оцінювати працю державних службовців і забезпечувати відповідність їх роботи вимогам та потребам суспільства.

Для забезпечення прозорості та відкритості управління людськими ресурсами були розроблені та впроваджені електронні системи, які спрощують процеси конкурсного відбору, кадрового обліку та моніторингу. Це дає можливість забезпечити гласність та уникнути корупційних практик.

Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України також передбачає впровадження інноваційних підходів. Наприклад, це може бути використання штучного інтелекту, аналітичних інструментів та великих даних для покращення процесів рекрутингу, управління навчанням та аналізу результативності державних службовців.

Необхідним елементом екосистеми є також залучення та підтримка громадськості у процесах управління людськими ресурсами державної служби. Це може бути забезпечено через розробку та впровадження механізмів зворотного зв'язку, залучення представників громадськості до експертних груп, створення платформ для обговорення та звітування.

#### **Висновок.**

Позитивна динаміка стану екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України є невід'ємною складовою реформування публічного управління. Реалізація стратегічних кроків в цьому напрямі неможлива без забезпечення професійності та ефективності державної служби. При цьому варто пам'ятати, що зменшення уваги до системи професійного навчання державних службовців може обернутися невиправними втратами у майбутньому.



## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алексеев, В. М. (2018). Підготовка кадрового потенціалу нової формації. *Аспекти публічного управління*, 5(12), 27-34. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201746>
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42-51. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520186>
- Гончарук, Н. Т. (2019). Модернізація системи професійного навчання публічних службовців України у контексті європейського досвіду. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали 16-ї регіон. наук.-практ. конф. 16 трав. 2019 р.* (с. 27-30). Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Гончарук, Н., & Пирогова, Ю. (2020). Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 37-48. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Серьогін, С. М. (Ред.). (2012). *Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи*. (Колективна монографія). Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Сорокіна, Н., Серьогін, С., & Шеломовська, О. (2022). Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти. *Аспекти публічного управління*, 10(4), 30-38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224>
- Сурай, І. Г., & Григор'єва, С. М. (2019). Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління*, 6(11-12), 93-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/151878>
- Borodin, Ye. (2019). Становлення публічно управлінської освіти в Україні (90 ті рр. XX ст.). *Universum Historiae et Archeologiae = The Universe of History and Archeology = Універсум історії та археології*, 2(2), 83-94. DOI: <https://doi.org/10.15421/26190206>
- Dragomyretska, N., Klymenko, I., Prokopenko, L., Matveenko, I., Samofalov, D. & Bahrim, O. (2022). Humanization concept of the educational process in the field of public administration as a basis for the implementation of public administration reforms. *Ad Alta : journal of interdisciplinary research*, 12(1)(XXV), 73-78. Retrieved from <http://http://ep3.nuwm.edu.ua/23036/>
- Goncharuk, N., Orhiiets, O., & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), 39-46. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>

## REFERENCES

- Alekseev, V. M. (2018). Training of personnel potential of the new formation. *Public Administration Aspects*, 5(12), 27-34. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201746>
- Borodin, Ye. (2019). Становлення публічно управлінської освіти в Україні (90 ті рр. XX ст.). *Universum Historiae et Archeologiae = The Universe of History and Archeology = Універсум історії та археології*, 2(2), 83-94. DOI: <https://doi.org/10.15421/26190206>
- Dragomyretska, N., Klymenko, I., Prokopenko, L., Matveenko, I., Samofalov, D. & Bahrim, O. (2022). Humanization concept of the educational process in the field of public administration as a basis for the implementation of public administration reforms. *Ad Alta : journal of interdisciplinary research*, 12(1)(XXV), 73-78. Retrieved from <http://http://ep3.nuwm.edu.ua/23036/>
- Goncharuk, N., Orhiiets, O., & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), 39-46. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>
- Honcharuk, N. T. (2019). Modernization of the professional training system of public servants of Ukraine in the context of European experience. *Actual problems of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine: materials of the 16th region. science and practice conf. May 16 2019* (pp. 27-30). Dnipro DRIDU NADU.
- Honcharuk, N. T., & Prudius, L. V. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 6(1-2), 42-51. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520186>
- Honcharuk, N., & Pyrogoва, Yu. (2020). Priority directions for improvement of human resources management in the sphere of public service of Ukraine. *Public Administration Aspects*, 8(6), 37-48. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Seryogin, S. M. (Ed.). (2012). *Reforming professional training of civil servants in Ukraine: problems and prospects*. (Collective monograph). Dnipro: DRIDU NADU.
- Sorokina, N., Seryogin, S., & Shelomovska, O. (2022). Professional training of public servants in modern conditions of digitalization of education. *Public Administration Aspects*, 10(4), 30-38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224>
- Suray, I. G., & Grigorieva, S. M. (2019). Standardization of professional training of civil servants of Ukraine based on the competency approach. *Public Administration Aspects*, 6(11-12), 93-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/151878>