

О. Г. Хмелевська, Ю. О. Молчанов ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

13. **Теоретичні** та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. пр. / кол. авт. : М. О. Скоромнюк, В. Г. Понеділко та ін. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 188 с.

14. **Толкованов В. В.** Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: українська практика та рекомендації європейських інституцій / В. В. Толкованов // Теорія та практика державної служби: напрями модернізації : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 11 – 12 листоп. 2011 р. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 222 – 230.

15. **Щербаков П.** Підвищення кваліфікації державних службовців: британський досвід для України / П. Щербаков, І. Шпекторенко. // Акт. пробл. європ. та євроатлант. інтеграції : матеріали III регіон. наук.-практ. конф. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – С. 184 – 188.

*Надійшла до редколегії 04.09.12*

УДК 35.08:323.39

Наталія ГОНЧАРУК

*Національна академія державного управління  
при Президентові України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

Інна СУРАЙ

*Національна академія державного управління при Президентові України*

## **КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ РОЗВИТКУ ЕЛІТИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Досліджується кадровий резерв як механізм формування та розвитку еліти в державному управлінні.**

**Ключові слова:** кадровий резерв, Президентський кадровий резерв, механізми, управління персоналом, формування та розвиток еліти в державному управлінні.

***Наталія Гончарук, Інна Сурай.* Кадровый резерв как механизм формирования и развития элиты в государственном управлении**

Исследуется кадровый резерв как механизм формирования и развития элиты в государственном управлении.

Ключевые слова: кадровый резерв, Президентский кадровый резерв, механизмы, управление персоналом, формирование и развитие элиты в государственном управлении.

***Natalia Goncharuk, Inna Suray.* Skilled reserve as mechanism of forming and development of elite in public administration**

© Гончарук Н. Т., Сурай І. Г., 2012

Skilled reserve is probed as mechanism of forming and development of elite in public administration.

Key words: skilled reserve, Presidential skilled reserve, mechanisms, human resource management, forming and development of elite in public administration.

Роль еліти в державному управлінні, зокрема вищої управлінської еліти, є дуже важливою для вирішення сучасних проблем розвитку української держави. Саме на неї покладається ухвалення стратегічно важливих рішень, від яких залежить доля як усієї країни, так і кожного громадянина. Вона є провідним і найдієвішим фактором у здійсненні влади в державі, саме від неї залежить рівень управління розвитком держави, ефективність і дієвість функціонування органів державної влади, консолідація суспільства навколо національної ідеї, визначення мети, шляхів виходу із кризового стану суспільства та стратегічних завдань його розвитку [4].

Формування еліти в державному управлінні безпосередньо пов'язано з кадровим потенціалом держави, базується на ефективному його використанні, що сьогодні потребує сучасних технологій. Комплексний підхід до розв'язання цих проблемних питань можливий у контексті вдосконалення управління персоналом усієї системи державного управління, ураховуючи всі її підсистеми, у тому числі системи державної служби.

Формування резерву керівних кадрів є невід'ємною частиною механізму реалізації сучасної державної кадрової політики України, однією з найбільш важливих технологій управління керівним персоналом, пріоритетним напрямом підвищення ефективності системи управління державною службою.

Формування дієвого інституту резерву керівних кадрів є життєво важливим завданням, покликаним забезпечити добір керівників, що найкраще зможуть вирішувати покладені на них завдання. Формування дієвого кадрового резерву, особливо на зайняття керівних посад у системі державного управління, є складовою процесу формування еліти в державному управлінні.

Питанням резерву керівних кадрів присвячені праці Т. Базарова, Т. Бугресвої, Б. Єрьоміна, В. Лук'яненка, Є. Маслова, А. Михненка, Н. Нижник, Ю. Одєгова, В. Олуйка, А. Омарова, Ф. Русінова, Б. Савченко та інших науковців. Серед невіршених повністю частин загальної проблеми формування еліти в державному управлінні – розробка механізмів цього процесу, у тому числі формування дієвого кадрового резерву.

Метою статті є дослідження кадрового резерву як одного із механізмів формування та розвитку еліти в державному управлінні.

Поняття «резерв» походить від латинського слова «reservo» – заощадження, запас чого-небудь, що спеціально зберігається для використання в разі потреби; джерело, звідки беруться нові засоби, сили

для кого-, чого-небудь (наприклад, трудові резерви) [6, с. 888; 19].

Спробу дати визначення резерву керівних кадрів було зроблено ще за радянських часів. Так, А. М. Омаров дає таке визначення: «Резерв керівних кадрів – це група працівників, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть бути висунуті на керівні посади» [8, с. 282] (тут і далі переклад автора. – Н. Г., І. С.).

Ф. Русинов і Т. Бугрєєва дають таке визначення: «Резерв керівних кадрів – це найбільш підготовлена категорія працівників, які мають політичні, ділові й особистісні якості, що дозволяють при висуванні їх на керівні посади забезпечувати необхідний рівень керівництва на конкретній ділянці роботи» [9, с. 64]. У даному визначенні автори серед якостей, які повинні бути притаманні особі, що зараховується до кадрового резерву, називають політичні, а потім ділові й особистісні. На наш погляд, з цим не можна повністю погодитись.

Є. Маслов зазначає, що «під резервом керівних кадрів розуміється група працівників, відібраних для висування на керівні посади за результатами їх професійних знань, умінь і навичок, ділових і особистісних якостей» (цит. за [2, с. 109]). Це визначення базується вже не на політичних якостях, а на професійній підготовці претендента на керівну посаду і вказує на критерій відбору – за результатами оцінювання професійно-ділових і особистісних якостей.

Сьогодні в науковій літературі є різні визначення сутності поняття «кадровий резерв». На думку Ю. Г. Одегова, кадровий резерв – це потенційно активна й підготовлена частина персоналу організації, здатна замінити більш високі посади; спеціально сформована група працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висуваються до керівників певного рівня, які пройшли процедуру відбору, спеціальну управлінську та професійну підготовку і здатні до керівної діяльності [7, с. 843].

Т. Ю. Базаров і Б. Л. Єрємін вважають, що кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, які мають здатність до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що висуваються до посади того чи іншого рівня та пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку [1].

В. І. Лук'яненко під кадровим резервом державної служби розуміє спеціально сформовану на основі індивідуального добору і комплексного оцінювання групу працівників, що пройшла спеціальну підготовку, має необхідні професійні, ділові, особистісні та морально-етичні якості для висунення на більш високі державні посади [5].

Б. Г. Савченко зазначає, що кадровий резерв на висування – це склад фахівців, які мають здібності до керівної діяльності й відповідають вимогам, що стоять перед керівниками певного рівня, які мають цільову кваліфікаційну підготовку [15].

На наш погляд, резерв керівних кадрів у сфері державної служби –

це спеціально сформована група працівників, здатна до керівної діяльності та заміщення більш високих державних посад, яка відповідає певній керівній посаді й типу резерву, має для висунення необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особистісні якості та пройшла відбір і спеціальну управлінську підготовку [2, с. 110].

У системі державної служби інститут резерву виконує такі функції: розвитку, регулювання, стабілізації, безперервної діяльності державного апарату [17, с. 373]. Формування резерву керівних кадрів є необхідною умовою забезпечення поступового й безперервного функціонування органів влади та розвитку системи державного управління, що забезпечує відповідний розвиток суспільства на майбутнє.

Особливості формування резерву керівних кадрів передбачають пошук і виявлення тих працівників, які мають необхідний потенціал керівника: професійний, управлінський, інноваційний, інтелектуальний, творчий, моральний, культурний, інформаційний, психологічний тощо для того, щоб займати певні керівні посади [2, с. 110].

Формування кадрового резерву державної служби повинне забезпечити добір працівників, які мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень. Важливу роль у виявленні рівня професійності має відігравати перебування в кадровому резерві на вищу посаду. Цей період має стати періодом підвищення професійних якостей службовців [16].

Формування резерву керівних кадрів у сфері державної служби сьогодні ще здійснюється відповідно до «Положення про формування кадрового резерву для державної служби», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 із змінами і доповненнями, внесеними іншими постановами Кабінету Міністрів України [11; 14]. Однак слід зазначити, що дане положення не повною мірою відображає необхідність урахування підвищених вимог до резерву керівних кадрів, особливо вищого рівня.

З метою підвищення вимог до резерву керівних кадрів вищого рівня, забезпечення реалізації громадянами рівного права доступу до державної служби Постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 р. № 272 було затверджено Порядок проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державної служби першої – третьої категорій, призначення на які здійснювалося Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджувалося з Кабінетом Міністрів України.

До участі в цьому конкурсі допускались особи, які були громадянами України; вільно володіли державною мовою; мали повну вищу освіту; мали стаж державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування не менш як п'ять років та займали посади в державних органах чи органах місцевого самоврядування не нижче за четверту

категорію, а на посади голів районних державних адміністрацій – не нижче за п'яту категорію або мають стаж роботи не менш як п'ять років на посадах керівників державних підприємств, установ та організацій, їх заступників [12, ст. 4; 16]. Народні депутати України, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, які займали посади першої, другої категорії не менш як два роки, переможці та лауреати щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» зараховувалися до кадрового резерву без конкурсного відбору за умови подання документів у визначений строк [12, ст. 6; 16].

З метою визначення якостей, які повинен мати кандидат на посаду і на зарахування до резерву, викладачами кафедри державного будівництва Харківського регіонального інституту Національної академії державного управління при Президентові України в межах науково-дослідної роботи «Управління персоналом в органах місцевої влади» проведено анкетування державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. В анкетуванні взяли участь майже 4 % голів та їх заступників, 36 % керівників середньої ланки і 60 % виконавців. Ці цифри приблизно відповідають фактичному співвідношенню між працівниками різного рівня.

Анкетування показало, що під час висунення в резерв кандидат повинен бути компетентним в усіх справах, уміти кваліфіковано приймати рішення, аналітично мислити, орієнтуватися в ситуаціях, у яких приймаються рішення, грамотно ставити завдання підлеглим і своєчасно контролювати їх виконання, мати організаторські здібності, заохочувати людей на високопродуктивну працю, тобто бути професіоналом в управлінській діяльності. Кандидатові на керівну посаду повинні бути притаманні такі риси, як комунікабельність, активність, відповідальність, витримка, порядність, обов'язковість, повага до підлеглих, вимогливість до себе і колег, ввічливість, знання теоретичних основ державного управління, права, економіки і психології. Тобто він повинен бути освіченою людиною [15].

Висунення в резерв на різні керівні посади повинно бути відкритим, з широким залученням громадськості. Це позитивно відображається як на відносинах у колективі, так і на самих резервістах, які знають, з якого терміну і на яку посаду вони залучені до резерву. Знаючи це, працівники більше приділяють увагу своїй професійній підготовці, більш суворо контролюють свою поведінку. Водночас в умовах гласності утворюється обстановка, яка сприятливо впливає на перевірку особистих якостей [15].

Робота з формування і підготовки резерву керівних кадрів у сфері державної служби повинна бути комплексною, об'єктивною, колегіальною, проводитися в декілька етапів і будуватися на певних принципах. Загальними принципами роботи з резервом керівних кадрів для висунення є: добір кандидатів до складу резерву керівних кадрів за їх професійно-діловими, морально-етичними і особистісними якостями,

внутрішнім потенціалом, віковим і освітнім цензом; оптимізація структури і складу резерву з урахуванням того, що для кожної керівної посади необхідно мати дві – три кандидатури, диференціація резерву керівних кадрів залежно від напрямів діяльності керівника; регулярний і систематичний пошук кандидатів з урахуванням приблизного відсотка вибуття окремих керівників, зміни структури управління, потреби організації в кадрах управління на перспективу; дотримання гласності [3, с. 120].

Виділяють також такі принципи формування резерву: принцип важливості резерву (означає врахування реальної потреби в заміщенні посади та реальне кар'єрне просування для кандидата на керівну посаду); принцип відповідності кандидата посаді й типу резерву (містить вимогу до кваліфікації кандидата для роботи на певній керівній посаді); принцип перспективності кандидата (означає необхідність урахування орієнтації до професійного зростання, вимог до освіти, вікового рівня, стажу роботи на керівній посаді й динамічності кар'єри в цілому, стан здоров'я) [7, с. 844 – 845].

Сьогодні одним із важливих механізмів формування та розвитку еліти в державному управлінні вбачається створення та забезпечення функціонування (дієвості) Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» [13]. Його мета – добір та підготовка до роботи у сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку України, найбільш обдарованих її громадян. Основні принципи його формування: загальнодоступність, об'єктивність, прозорість.

Граничну чисельність Президентського кадрового резерву встановлено в 500 осіб. Його формування буде здійснюватися поетапно, шляхом зарахування протягом п'яти років до 100 осіб щороку. Список цих осіб затверджується особисто Президентом України. Особа може перебувати в Президентському кадровому резерві лише один строк – п'ять років.

Таким чином, буде створено своєрідний банк сучасних менеджерів державного сектору, здатних забезпечити ефективну роботу органів влади, усієї системи державного управління. Для організаційного забезпечення формування та супроводження Президентського кадрового резерву Національним агентством України з питань державної служби (Нацдержслужба України) буде здійснено облік осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, та вакансій у Президентському кадровому резерві.

Претенденти на зарахування до Президентського кадрового резерву повинні бути громадянами України, які на день подання документів не досягли сорока років, відповідають установленим законом вимогам для вступу на державну службу, а також вільно володіють державною мовою та однією з мов Європейського Союзу; мають повну вищу освіту

відповідно до пріоритетних сфер державного управління; мають стаж роботи не менше ніж десять років (у тому числі не менше як п'ять років стажу державної служби та/або служби в органах місцевого самоврядування, із них не менш як три роки на керівних посадах, чи не менше як п'ять років стажу на керівних посадах у відповідних сферах соціально-економічного розвитку).

Із наведеного видно, що ці вимоги є удосконаленим варіантом від попереднього вітчизняного досвіду, набутого, зокрема, під час формування кадрового резерву на посади державної служби першої – третьої категорій.

Під час відбору претендентів на зарахування до Президентського кадрового резерву важливим, на нашу думку, є те, що прийом їх документів здійснюється відповідними територіальними органами Нацдержслужби України за місцем їх проживання, а до переліку документів включено рекомендаційні листи фахівців у відповідних сферах державного управління. Такий механізм дозволить відібрати не тільки амбітних осіб з гарними знаннями, але й з навичками практичної діяльності, позитивність яких підтверджено рекомендаційними листами фахівців.

Значно вдосконалено підходи до інструментів оцінювання претендентів на зарахування до кадрового резерву. Зокрема, незалежність, неупередженість оцінювання забезпечать: спеціальні інтерв'ю-центри; унікальна методика процедури оцінювання; рейтинговий підхід та різні рівні прийняття рішення про зарахування до Президентського кадрового резерву.

Дієвість кадрового резерву мають забезпечити також такі механізми, як професійний розвиток та ефективне використання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву. Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється шляхом:

- підвищення рівня професійної компетентності, зокрема, у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організуються Національною академією державного управління при Президентові України;
- підвищення кваліфікації у провідних вищих навчальних закладах України та за кордоном;
- стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях;
- участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проектів програм, нормативно-правових актів тощо.

Особи, зараховані до Президентського кадрового резерву, зобов'язані не тільки брати участь у запланованих заходах із професійного розвитку, а й звітувати про участь у цих заходах щороку до 1 грудня до відповідних територіальних органів Нацдержслужби

України, які, у свою чергу, аналізують подані звіти та проводять з особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву, координаційну роботу щодо їх подальшого професійного розвитку.

Слід зауважити, що зарахування кандидата до Президентського кадрового резерву залежить від успішного проходження процесу відбору та працевлаштування в державному секторі України. Визначення місця працевлаштування залежатиме від сфери знань, досвіду й особистих уподобань кандидата. Пріоритетними напрямками працевлаштування кандидатів із Президентського кадрового резерву сьогодні в Україні є: Координаційний центр реформ (координатор реформ); Агентство з управління державною власністю (директор або заступник директора департаменту); національні проекти (директор департаменту, керівник проекту). Наразі також визначаються варіанти працевлаштування кандидатів до міністерств (патронатні служби міністрів), Кабінету Міністрів України (патронатна служба), Адміністрації Президента (радикали) [10].

Позитивним кроком для забезпечення дієвості Президентського кадрового резерву є приклад залучення фахівців з осіб, які пройшли навчання в межах пілотної програми Президентського кадрового резерву (2011 р.) до роботи в підрозділах з упровадження економічних реформ, які створюються як структурні підрозділи у складі патронатних служб міністрів, Голови Ради міністрів Автономної Республіки Крим, голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій [18].

Отже, основні висновки проведеного дослідження полягають у такому.

Кадровий резерв у системі державного управління є одним з механізмів формування та розвитку еліти в державному управлінні.

Дієвість кадрового резерву може забезпечити система сучасних та ефективно використаних механізмів управління персоналом, а саме:

- якісний добір і ретельний відбір найбільш обдарованих громадян з чітким уявленням (плануванням) про потреби системи державного управління та відповідно до визначених пріоритетних його сфер;
- застосування сучасних методів та інструментів оцінювання претендентів;
- забезпечення всебічного професійного розвитку особи, що перебуває в резерві, його практична спрямованість;
- ефективне використання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, зокрема призначення на відповідні посади у пріоритетних сферах державного управління та супроводження проходження ними державної служби.

У перспективі подальші дослідження в даному напрямі мають бути спрямовані на інші механізми формування та розвитку еліти в державному управлінні.

## Список використаних джерел

1. **Базаров Т. Ю.** Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 422 с.
2. **Гончарук Н. Т.** Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
3. **Гончарук Н. Т.** Кадри аграрного сектора економіки України: формування та розвиток / Н. Гончарук, С. Серьогін ; за ред. Н. Р. Нижник. – Д. : ДРІДУ УАДУ, 2003. – 168 с.
4. **Гончарук Н. Т.** Вища управлінська еліта на сучасному етапі державотворення / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 2. – С. 5 – 10.
5. **Лукьяненко В.** Формирование кадрового резерва / В. Лукьяненко // Служба кадров. – 2003. – № 2. – С. 39 – 43.
6. **Новий** тлумачний словник української мови. У 4 т. Т. 3 / уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – К. : Аконті, 1999. – 927с.
7. **Одегов Ю. Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академ. проект, 2005. – 1088 с.
8. **Омаров А. М.** Руководитель. Размышления о стиле управления / А. М. Омаров. – 2-е изд., доп. – М. : Политиздат, 1987. – 366 с.
9. **Организация** обучения хозяйственных руководителей (опыт социалистических стран) / под ред. Ф. М. Русинова, Т. В. Бугреевой. – М. : Экономика, 1986. – 256 с.
10. **Президентський** кадровий резерв. – Режим доступу : [www.presidentcr.gov.ua](http://www.presidentcr.gov.ua).
11. **Про затвердження** Положення про формування кадрового резерву для державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199. – Режим доступу : [zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF).
12. **Про затвердження** Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лют. 2007 р. № 272. – Режим доступу : [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua).
13. **Про Президентський** кадровий резерв «Нова еліта нації» : Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012. – Режим доступу : [zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012).
14. **Пройдення** державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / уклад. І. Г. Сурай. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 69 с.
15. **Савченко Б. Г.** Резерв керівних кадрів у державному управлінні / Б. Г. Савченко // Теорія та практика держ. упр. – 2010. – № 1(28). – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Trpu/2010\\_1/doc/4/02.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpu/2010_1/doc/4/02.pdf).
16. **Сурай І. Г.** Забезпечення професіоналізму еліт в державному управлінні / Інна Сурай // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2010. – № 1 (41). – С. 159 – 163.

17. **Управление** персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
18. **Щодо** утворення структурних підрозділів з упровадження економічних реформ та залучення до їх роботи фахівців з Президентського кадрового резерву : доручення Президента України від 5 квіт. 2012 р. – Режим доступу : [www.president.gov.ua/documents/14659.html](http://www.president.gov.ua/documents/14659.html).
19. **Энциклопедический** словарь / под ред. А. М. Прохорова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Большая Рос. энцикл. ; Спб. : Норит, 2004. – 1456 с.

Надійшла до редколегії 21.05.12

УДК 328. 18

Сергій ПОПОВ, Ілля ДИШЛЕВИЙ

Національна академія державного управління  
при Президентові України

Одеський регіональний інститут державного управління

## ОСВІТНЯ ГЕТЕРОФІЛЬНІСТЬ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Розглядається вплив різних видів вищої освіти на інноваційний потенціал органів публічного управління з погляду професійної готовності їх службовців до успішного впровадження інновацій.

**Ключові слова:** гетерофільність, інновації, службовці органів публічного управління, інноваційний потенціал, теоретична та практична компетентності.

*Сергей Попов, Илья Дышлевой.* Образовательная гетерофильность служащих органов публичного управления и их инновационный потенциал

Рассматривается влияние разных видов высшего образования на инновационный потенциал органов публичного управления с точки зрения профессиональной готовности их служащих к успешному внедрению инноваций.

**Ключевые слова:** гетерофильность, инновации, служащие органов публичного управления, инновационный потенциал, теоретическая и практическая компетентности.

*Serhiy Popov, Illia Dyshlevyi.* Educational heterophily of servants of public authorities and its innovation potential

The influence of different types of higher education on innovative potential of organs of public authorities from point of professional readiness of their servants to successful introduction of innovations are examined.

**Key words:** heterophily, innovations, servants of public authorities, innovation potential, theoretical and practical competences.

Успішність демократичних реформ у сучасному українському суспільстві значною мірою залежить від ефективності та