

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

До захисту допустити:




(підпис)

В.о. зав. кафедри
Анна ЧЕЧЕЛЬ
(ПІБ завідувача кафедри)
30 травня 2023 р.

«МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
281 Публічне управління та
адміністрування
Забеліна Анастасія Сергіївна
Науковий керівник:
Бражко Олена Вадимівна
доктор наук з державного
управління, професор, професор
кафедри публічного управління та
адміністрування
Рецензент:
Чернишов Олександр Юрійович,
к.е.н., доцент, доцент кафедри
економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного
університету

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92 (А)
Секретар ЕК 
«15» червня 2023 р.

Київ – 2023

МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Шифр та назва спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ


(підпис)

В.о. завідувача кафедри
д.е.н., професор
Анна ЧЕЧЕЛЬ
(ПП завідувача кафедри)
30 травня 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Забеліної Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби України**

керівник роботи Бражко Олена Вадимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 23. 02. 2023 року № 30

2. Строк подання студентом роботи 29.05.2023 року.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – узагальнення теоретичних та методичних підходів до розробки стратегічних напрямів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення зазначеної сфери і підвищення ефективності практичної реалізації завдань реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єктом дослідження виступає державне управління формуванням кадрового потенціалу державної служби.

Предметом дослідження є теоретичні основи та прикладні аспекти механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Розділ 2. Аналіз діючого механізму генерування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення процесів генерування та реалізації якісного складу персоналу на державній службі

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	01.05.2023	01.05.2023
2	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	09.05.2023	09.05.2023
3	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	15.05.2023	15.05.2023

6. Дата видачі завдання «01» травня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01-07.04.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	01.05.2023	
3.	Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02-09.05.2023	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	10-18.05.2023	
5.	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	19-26.05.2023	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	26-28.05.2023	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	29.05.2023	

Здобувач

Забеліна
(підпис)

Анастасія ЗАБЕЛІНА
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи

Бражко
(підпис)

Олена БРАЖКО
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	8
1.1. Сутність, склад та структура кадрового потенціалу державної служби...	15
1.2. Процес формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ ГЕНЕРУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	23
2.1. Обґрунтування механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в умовах модернізації державного управління.....	23
2.2. Аналіз пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	32
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ГЕНЕРУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЯКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	44
3.1. Новітні підходи до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	44
3.2. Стратегічні напрями вдосконалення процесів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.....	51
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі процеси, що відбуваються у межах адміністративної реформи в системі державної служби України, вимагають підвищення продуктивності публічного управління. В таких умовах зростає попит на працівників, які володіють знаннями та професійними навичками, що забезпечують ефективне державне управління в умовах модернізованих правових, соціально-економічних та політичних систем. У процесі підвищення їх кваліфікації проводиться значна робота, що позитивно впливає на підвищення їх професіоналізму та компетентності, а також здатності вирішувати службові завдання.

Підйом професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади в процесі реформації державної служби, проходить шляхом виявлення соціальних факторів, які не тільки впливають на фаховий розвиток працівників, а і передбачають розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до них та сприяють формуванню їх моральної і фахової компетентності в цілях повноцінної реалізації соціальних функцій державної посади.

Нагальною стає потреба в створенні міцної нормативної правової бази державного управління і фахового навчання державних службовців. Важливого значення набуває подолання напрямів в процесі формування кадрового потенціалу, що призведуть до зниження флегматичності і конфліктності державних службовців по відношенню до соціальних запитів і потреб суспільства.

Також доцільно розумно використовувати резерви організаційного розвитку системи фахового навчання державних службовців на основі прогнозних характеристик кадрового складу, що допускає виявлення закономірностей і тенденцій розвитку працівників державної служби. Доречно враховувати фактори, які при реалізації кадрової політики в державній службі

виявляють як позитивні, так і негативні сторони, зокрема, в регіонах потрібно враховувати соціокультурні, етнічні та національні особливості розвитку штатних процесів. Вагомий внесок у розвиток державного управління у сфері формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби зробили наступні науковці: С. Богомолва, Л. Бобко, Р. Войтович, О. Вольська, Я. Жовнірчик, Т. Кагановська, О. Линдюк, Л. Михалевська, Н. Обушна, Т. Пуліна, І. Поліщук, С. Селіванов та ін.

Але сучасний стан формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні, проведення адміністративної реформи, процеси адаптації вітчизняного законодавства до європейського вимагають розгляду питання реалізації кадрового забезпечення органів державної служби в комплексі теоретичних і практичних завдань, безпосередньо пов'язаних із життєдіяльністю держави та суспільства в сьогоденних умовах. Це обумовлює актуальність теми даної роботи та її практичне значення для подальшого формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Мета й завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та методичних підходів до розробки стратегічних напрямів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення зазначеної сфери і підвищення ефективності практичної реалізації завдань реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі наукові та практичні завдання:

- розглянути сутність, склад та структуру кадрового потенціалу державної служби у контексті узагальнення вітчизняного досвіду;
- визначити особливості процесу формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в сучасному світогляді України;
- обґрунтувати механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в умовах модернізації державного управління;
- проаналізувати пріоритети професійного розвитку кадрового

потенціалу державної служби в Україні;

- розробити новітні підходи до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні;

- систематизувати стратегічні напрями вдосконалення процесів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єктом дослідження виступає державне управління формуванням кадрового потенціалу державної служби.

Предметом дослідження є теоретичні основи та прикладні аспекти механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Методи дослідження. У процесі роботи над кваліфікаційною роботою застосовувалися загальнонаукові і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінських та економічних наук, вибір яких був зумовлений специфікою теми, метою та завданнями з урахуванням його об'єкта та предмета. Для досягнення поставленої мети і розв'язання задач були використані такі наукові методи: аналізу й синтезу, індукції й дедукції, системного підходу, графічний, експертних оцінок, за допомогою яких ми змогли виявити перспективи й механізми державного управління в окресленій проблемі.

Інформаційну базу дослідження склали закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, інформація, отримана з мережі Інтернет, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали засобів масової інформації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення й результати доповідались і обговорювались на засіданні круглого столу «Розвиток місцевого самоврядування в Україні як чинник демократизації суспільства», МДУ, м. Київ. 27. 04. 2023 року.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки. Перелік використаної літератури містить 57 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.3. Сутність, склад та структура кадрового потенціалу державної служби

Основні умови вирішення проблем, що постають перед суспільством щодо зміцнення української держави – це вдосконалення державної служби. Кадровий потенціал державної служби – головний фактор впливу визначення успішності адміністративних реформ, що проводяться. На сьогодні загально визнаним чинником є розвиток кадрового потенціалу державних службовців. Насправді, державні службовці — це специфічна сфера трудової діяльності, яка визначає характерні риси, притаманні таланту державних службовців.

Без постійного оновлення кадрової політики, звільнення персоналу від деформацій, важко розраховувати на успіх реформування суспільства і економіки. Удосконалення кадрового складу державної адміністрації можливе лише за активної участі широкої громадськості, а не вищих урядовців на місцевому, регіональному та державному рівні. Кадровий потенціал державної служби можна розглядати як не розкриті можливості і не затребувані здібності працівників державного апарату, та як можливість кар'єрного зростання співробітників державної служби, використання їх професійних знань і навичок[4].

Стратегічною метою державної кадрової політики є створення повноцінного кадрового корпусу державних службовців, який служитиме людині, суспільству і державі та перетворення його на потужний ресурс українського суспільства і держави. Формування та розвиток високопрофесійного, стабільного та оптимально збалансованого кадрового потенціалу публічної служби, здатного забезпечити виконання функцій і

повноважень, визначених законодавством України, її залежних органів та органів місцевого самоврядування, є основним завданням державної кадрової політики. Кадрові ресурси державних службовців завжди пов'язані з управлінським завданням, що забезпечують виконання функцій держави.

Запровадження стратегічного планування в державній службі передбачає участь різних суб'єктів управління в її демократизації, визначенні цілей, пріоритетів і формуванні механізмів їх досягнення. Адміністративні органи покликані створювати умови для ефективного використання людського потенціалу, тобто забезпечувати умови, за яких людські здібності та професійні компетенції максимально розкриваються і стають затребуваними в інтересах окремих осіб і суспільства в цілому.

Доцільно відзначити, що поняття «кадровий потенціал» можна визначити, по-перше, як сукупність здібностей фахівця, прихованих здатностей, розкриття яких дає йому можливість бути у професійній сфері; по-друге - багатофункціональне поняття набутих психологічних, фізичних, професійних, соціальних, управлінських здібностей, зі сприятливим розвитком схильностей, можливістю виконання певних функцій, які доводять їх до рівня вміння, навику[8, с. 98].

Зокрема, доцільно розглядати «державну службу» як практичну та професійну участь громадян у виконанні завдань і функцій держави шляхом зайняття посад у державних органах. Таким чином, систему можна розглядати як: «державна - системи державних органів - державні органи - державні посади - державні службовці - кадрові потенціали - особистісті - громадяни - суспільство».

З огляду на вище зазначене доцільно констатувати, що поняття «кадровий потенціал державного службовця» обумовлює певні функції державного управління у формуванні та реалізації державної політики, характеризує певні риси, притаманні адміністративним управлінням, певні здібності, навички, вміння та досвід, необхідні для виконання управлінських завдань, що стають очевидними за певних обставин.

Водночас кадровий потенціал державної служби — це сукупність латентних здібностей державних службовців та інституційних особливостей системи державної служби, які забезпечують розвиток і реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Головною ознакою кадрового потенціалу державної служби є його інституціональна природа, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам системи державної служби.

У табл. 1.1. наведено розкладку категорій кадрового потенціалу державних службовців[1].

Таблиця 1.1.

Дефініція кадрового потенціалу державного службовця

№ з/п	Назва	Визначення
1	2	3
1	Кадровий потенціал державного службовця	кадровий потенціал, який визначається конкретними функціями державного управління з формування та реалізації державної політики та характеризується специфічними рисами державного службовця, особливими талантами, навичками, здібностями та досвідом, які необхідні для виконання завдань державного управління та які можуть бути розкриті за певних обставин.
2	Кадровий потенціал державної служби	це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних особливостей системи державної служби, які забезпечують розвиток і реалізацію кадрового потенціалу державних службовців.
3	Складова кадрового потенціалу державного службовця	режимна складова кадрового потенціалу державного службовця
4	Складова кадрового потенціалу державної служби	кадровий потенціал кожної посадової особи, які разом утворюють одну систему
5	Якість кадрового потенціалу державної служби	наближення реального кадрового потенціалу державної служби до стандарту (певна модель)

Щодо розкриття поняття «кадровий потенціал», за результатом аналізу наукових публікацій, з'ясовано, що існують різні трактування науковців[1].

Наприклад, С. Селіванов під поняттям «кадровий потенціал» розуміє «стійку сукупність явних здатностей людини (психологічні, фізіологічні,

професійні, соціальні, управлінські тощо) та потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально та просторово, і піддаються відповідному вимірюванню й можуть бути використані для досягнення заданих цілей» і розкриває особливості кадрового потенціалу державної служби, як системного формування (рис. 1.1).

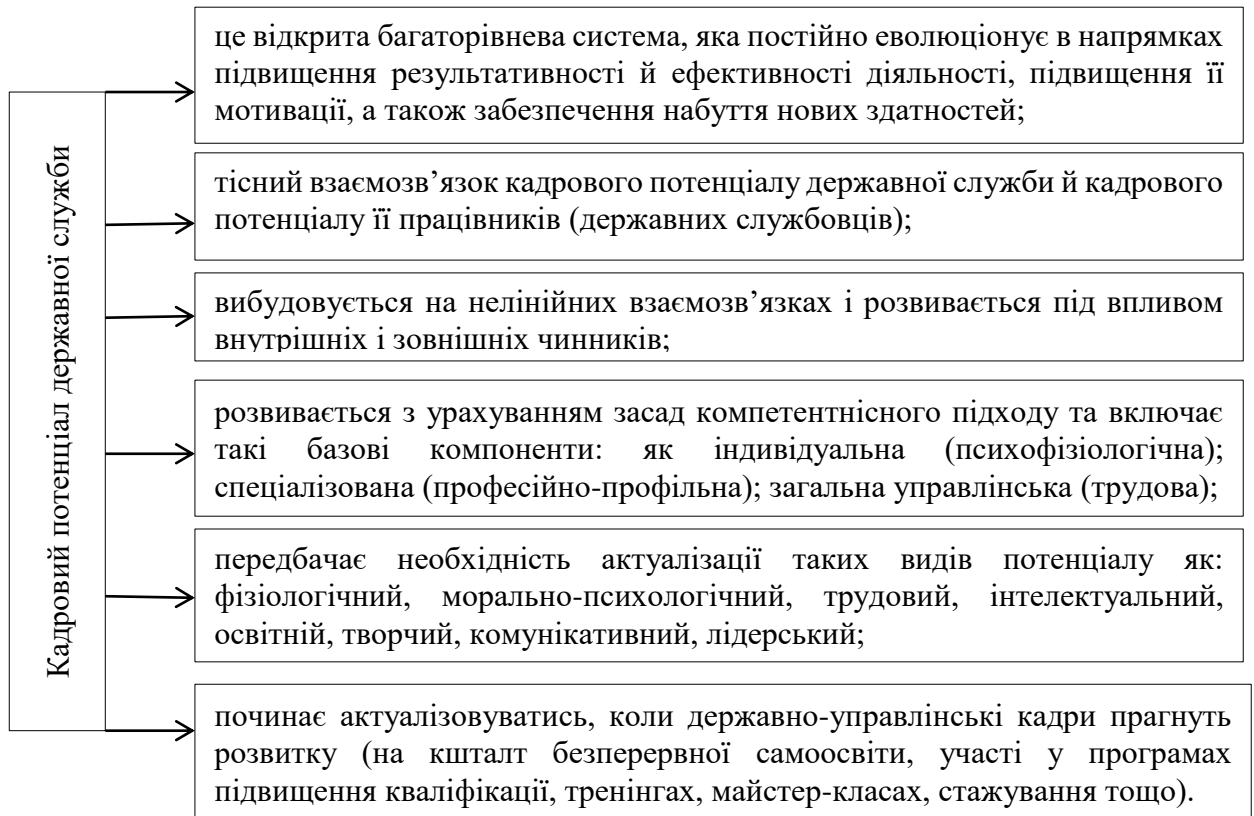


Рис. 1.1. Особливості кадрового потенціалу державної служби.

Узагальнення існуючих визначень дозволило сформулювати підхід до розуміння кадрового потенціалу органів державної влади як: інтегрованої, відкритої та змінної системи; сукупності кількісного та якісного складу робочої сили; можливостей роботи, що визначаються чисельністю персоналу, його віковою структурою, професійними та іншими ознаками; наявних у розпорядженні державних службовців. Кадровий потенціал характеризується такими сукупностями: сукупністю потенціалів кадрового складу в цілому; сукупністю потенціалів персоналу органів державної влади. Комплексне дослідження розвитку персоналу державної служби в Україні дозволило нам

визначити склад і структуру кадрового потенціалу державної служби. Тому вважаємо за доцільне виокремити декілька видів потенціалів у кадровому складі державної служби: трудовий, освітній, лідерський, фізіологічний, творчий, комунікативний, моральний, психологічний, інтелектуальний, загальну характеристику яких наведено на рис. 1.2.

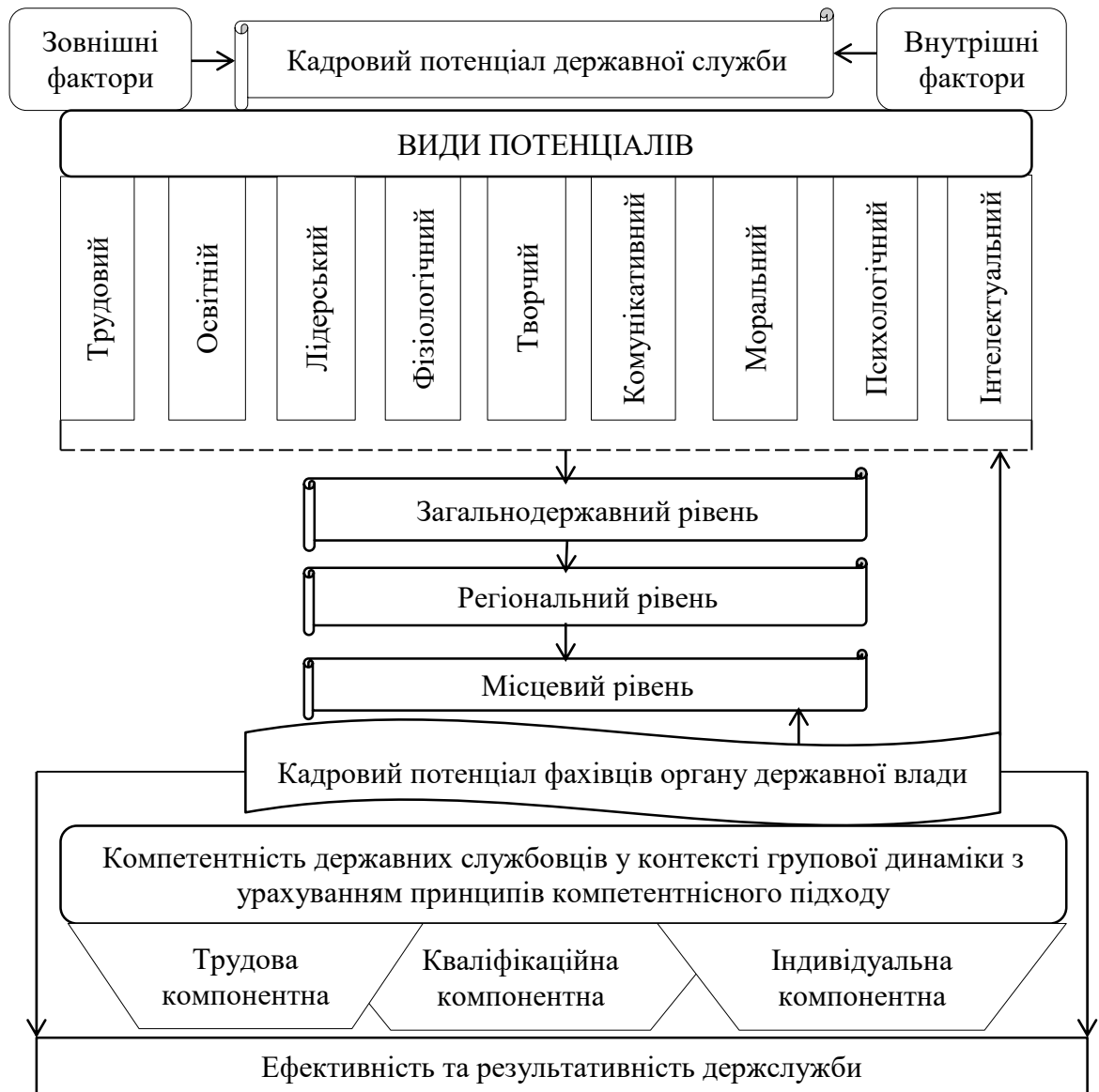


Рис. 1.2. Структура та склад кадрового потенціалу державної служби

Досліджуючи кадровий потенціал, слід відзначити його мінливість, яка відбувається під впливом змін, тому визначення ролі кадрового потенціалу у формуванні персоналу політики органів державної влади, потребує визначення її місця в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У зовнішньому середовищі кадровий потенціал – це колектив людей, які можуть вступити на державну службу через освіту або самостійно, використовуючи свої знання. Кадровий потенціал державної служби – це, з одного боку, випускники вищих навчальних закладів відповідної кваліфікації, спеціалісти з інших організацій або спеціалісти, які тимчасово не працюють, але мають достатній досвід і навички для здійснення професійної діяльності в даному органі.

Кадровий потенціал внутрішнього середовища можна розглядати як трудові ресурси, які володіють професійними навичками та знаннями для досягнення цілей конкретного органу, а також наявність специфічних внутрішніх ресурсів для участі в діяльності цього органу на більш високому статусному рівні (кадровий резерв). Кадровий потенціал є джерелом адекватного кадрового резерву, тобто спеціально створені за встановленими критеріями групи перспективних працівників, які мають необхідні для висування професійні, ділові, моральні та особистісні якості, які показали позитивні результати на попередніх посадах, пройшли підготовку, перепідготовку, а також стажування чи підвищення кваліфікації, які повинні обіймати певні посади на державній службі[53].

Для оцінки управління розвитком кадрового потенціалу необхідно здійснити комплексну оцінку державного службовця, яка включатиме: оцінку професійної кваліфікації, динаміка кар'єри, ділові, особистісні та інші якості всього персоналу. Нижче представлено властивості формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби (рис. 1.3).

Для забезпечення відповідності рівня професійної компетентності працівників державної служби вимогам мінливого зовнішнього середовища, особливу увагу слід приділяти таким аспектам, як: чітке розуміння цілей організації в системі державної служби та чітке програмування дії працівників усіх рівнів управління; постійний розвиток професійних навичок та заохочення до отримання нових знань; постійний зворотній зв'язок, оцінка

роботи посадових осіб; формування ефективної системи мотивації працівників державної служби

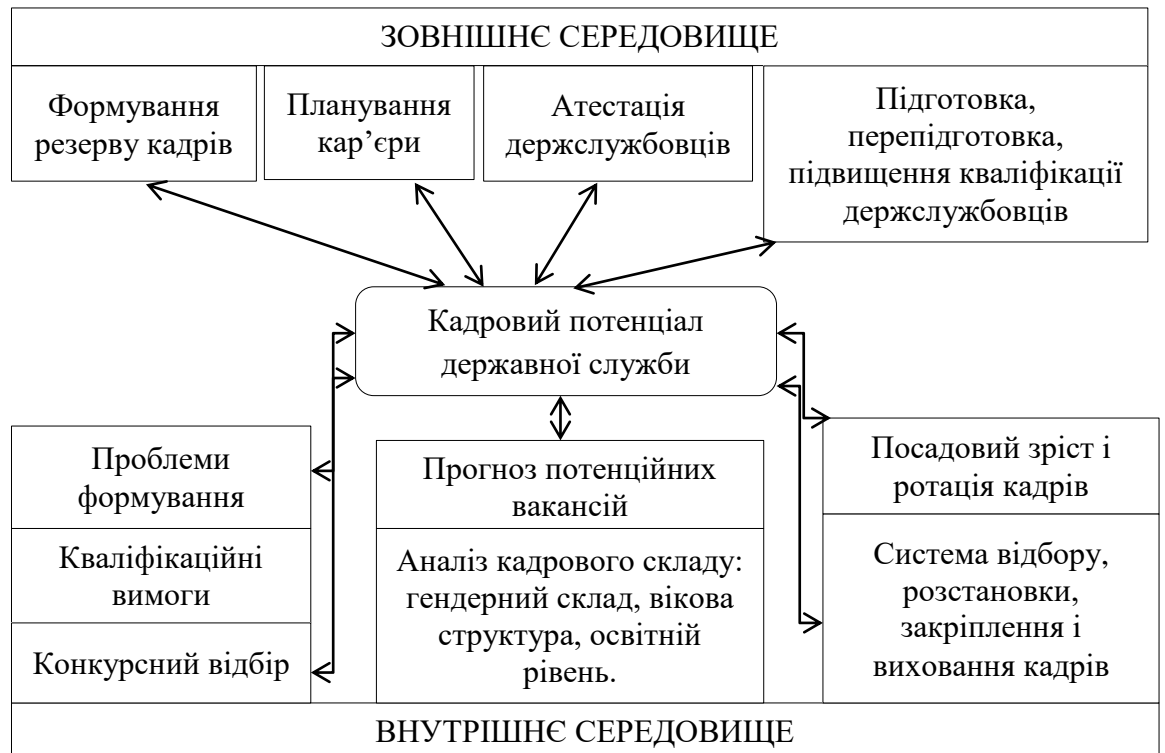


Рис.1.3. Властивості процесу формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

На основі аналізу сучасної літератури та чинного нормативно-правового законодавства України слід зазначити, що поняття «кадровий потенціал державних службовців в Україні» фактично не розроблено, не з'ясовано його структуру та функціональне призначення, що зумовлює проблеми розробки категоріального апарату кадрового потенціалу та пошуку шляхів формування оптимального кадрового потенціалу державних службовців[56]. З огляду на вище зазначене, поняття "кадровий потенціал державних службовців" обумовлено певними функціями державного управління у формуванні та реалізації державної політики, специфічними характеристиками, притаманними адміністративним управлінням, конкретними здібностями, навичками, вміннями та досвідом, необхідними для виконання управлінських

завдань, які можуть бути охарактеризовані та виявлені за певних обставин компетентності.

Слід зазначити, що кадровий потенціал державних службовців - це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних особливостей системи державної служби, які гарантують розвиток і реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Головною ознакою кадрового потенціалу державної служби є його інституційний характер, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам системи державної служби. Таким чином, ефективність і дієвість апарату управління держави залежить від якості кадрового потенціалу державної служби, що в кінцевому підсумку визначає ефективність функціонування всіх державних сфер.

1.2. Процес формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Для гарантування ефективної роботи органів влади, велике значення має процес постійного підвищення результатів, формування та реалізація кадрового потенціалу. Нові умови діяльності вимагають нових шляхів формування та реалізації кадрового потенціалу органів влади.

Генерування високопрофесійного, сталого та найліпше раціонального кадрового потенціалу державної служби, здатного виконувати функції та повноваження, визначені законодавством України, є основним завданням, що впливає з вимог державної кадрової політики.

В адміністративній системі кадрова політика виступає державним інструментом публічного управління, що забезпечує генерування та оптимальне використання кадрового потенціалу суспільства. Державна кадрова політика України виражає позицію і роль держави щодо головного державного багатства - кадрового потенціалу суспільства, створює умови для вільного розпорядження і використання людських здібностей, визначає стратегію професійного розвитку громадян, забезпечує ефективне

задоволення кадрового попиту на національному, регіональному та місцевому рівнях. Причому, якщо в економічній сфері найважливішим критерієм ефективності є прибуток, то в соціальній - це комплекс обставин, які формують перспективи для реалізації особистісного і творчого потенціалу кожної людини [49]. Законодавчий кодекс України встановлює вимоги до професійної кваліфікації державних службовців. Цілі, завдання та напрями фахового розвитку державних службовців пов'язані з докорінними змінами в соціально-економічному устрої та політичній системі країни. Об'єктивний аналіз кадрової ситуації в державному секторі, чітке окреслення суб'єктів, об'єктів, найголовніших проблем і пріоритетів державної кадрової політики, здатні підвищити якість потенційних кадрів на державній службі та завершити процес формування професійної групи державних службовців[48].

Основні методи та процеси розвитку професіоналізму та компетентності людських ресурсів лежать у площині неперервної професійної освіти. Професійна освіта має вирішальний вплив на розвиток професіоналізму та компетентності державних службовців. Думки респондентів щодо переваг різних форм безперервної професійної освіти, розділилися майже порівну. Це свідчить проте, що респонденти не знайшли суттєвих відмінностей у запропонованих формах навчання. З огляду на ці обставини, неможливо визначити чіткий пріоритет для безперервної професійної освіти (рис.1.4.).

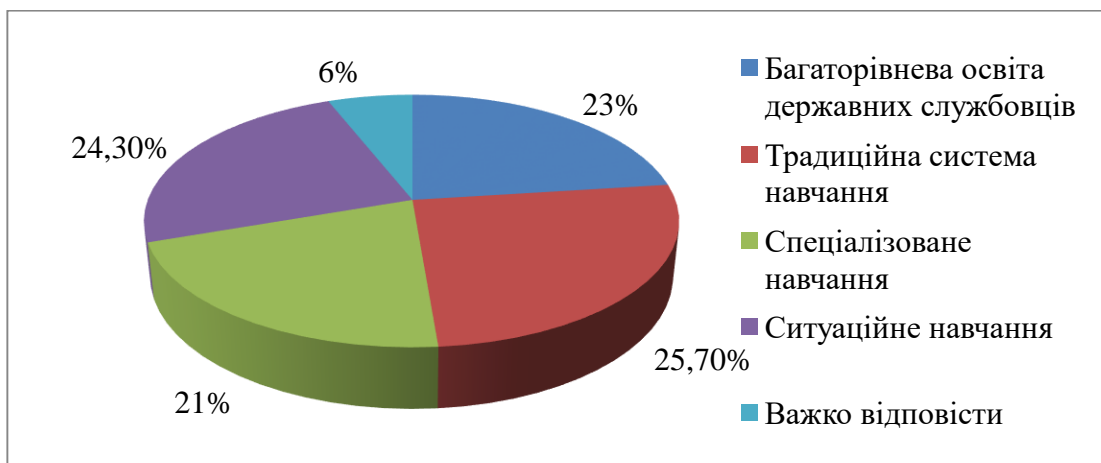


Рис. 1.4. Пріоритети безперервної професійної освіти державних службовців

Рівень професіоналізму є показником його цінності, ефективності та результативності. Професіоналізм проявляється у здатності застосовувати

різні методи, інструменти та прийоми відповідно до ситуації. Професіоналізм публічних службовців також проявляється у здатності передавати свої знання, досвід і навички та презентувати результати [48].

Метою державного управління у сфері розвитку людських ресурсів українського суспільства в цілому та державної служби, зокрема, має бути формування конкурентоспроможної на сучасному ринку праці робочої сили, обізнаної у професійній сфері, зорієнтованої на відповідну сферу діяльності, здатної ефективно працювати у фаховій сфері на рівні світових стандартів, здібною до постійного професійного зростання, соціальної та професійної мобільності. Професійна кваліфікація, кадрова компетентність та висока громадянська відповідальність визначають потенціал зміцнення держави, масштаби і темпи суспільного прогресу та розвитку національної економіки.

Варто зазначити, що рівень освіти державних службовців в українському публічному секторі залишається високим. Так, 80,0% фахівців мають вищу професійну освіту, 17% - середню професійну освіту і лише 3% державних службовців не мають професійної освіти (рис.1.5.) [56].

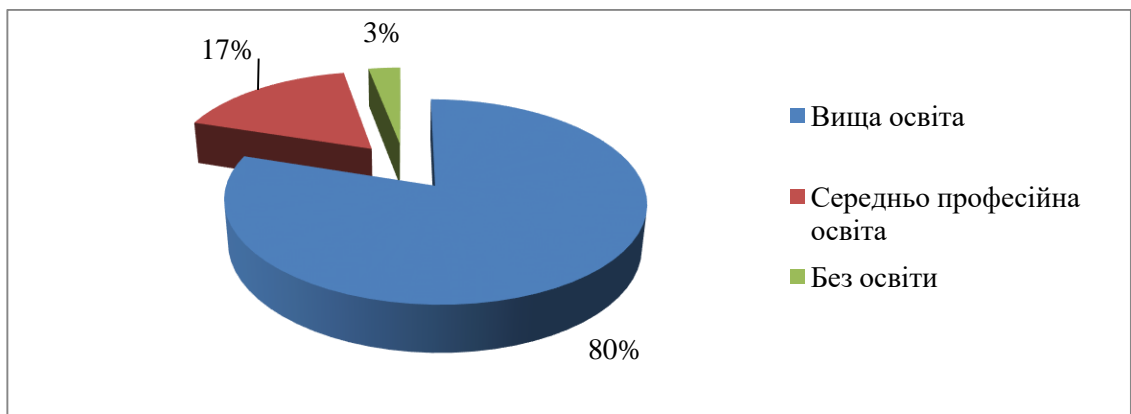


Рис.1.5. Рівень освіти державних службовців України в органах державної влади.

На основі аналізу сучасного стану та динаміки розвитку людських ресурсів зроблено висновок, що накопичений в Україні науково-освітній та інтелектуальний потенціал, за умови його розвитку, активізації та ефективного використання, здатен подолати кризові явища та вирішити ключові соціальні

та економічні проблеми, що стоять перед українським суспільством. Основне навантаження у вирішенні цих проблем невідхильно накладається на державу, яка має широкий вплив на професійний розвиток як людського потенціалу країни, так і, зокрема, людських ресурсів державної служби.

Особливості державного управління реалізацією кадрового потенціалу визначаються викликами переходу до демократичного суспільства, правової держави та ринкової економіки.

Зміст управління реалізацією кадрового потенціалу державних службовців з урахуванням суспільних пріоритетів визначається наступним: всебічний професійний розвиток державних службовців, створення необхідних умов для максимального використання їх професійних компетенцій, здібностей і можливостей; регулярне оновлення кадрів, збереження і примноження якісних характеристик; розробка і використання наукових критеріїв оцінки професійної обізнаності та рівня професійної компетентності, якості та ефективності роботи державних службовців. В якості регуляторів стимулювання соціальної спрямованості професійного розвитку державних службовців, вважаємо за необхідне виокремити наступне: затвердження правового та соціального статусу державних службовців; розвиток фахової проінформованості державних службовців; упровадження наукових методів менеджменту професійним розвитком керівників; проектування, прогнозування, організація та інспектування управлінських процесів; збирання, оцінка та підсумок інформації про соціальний стан населення[64].

Процеси формування та реалізації кадрового потенціалу включають законодавчі вимоги до професіоналізму державних службовців, своєчасні зміни в організаційній структурі та штатному розкладі органів управління, модифікацію професійно-кваліфікаційних вимог і оформлення посад, організацію підготовки якісних навчальних програм тощо. Трансформація управлінської освіти та розвиток її неперервності зводяться до наступних принципів рис. 1.6.

1. Базова професійна освіта – основа для додаткової освіти.



Рис. 1.6. Принципи для створення системи безперервної професійної освіти кадрового потенціалу

Перший принцип полягає в тому, що базова професійна освіта є основою для отримання додаткової освіти. При цьому основна увага приділяється першій професійній освіті, незалежно від рівня або ступеня. Другий принцип - багаторівневність здобуття освіти. Це означає існування різних рівнів та етапів професійної освіти, спрямованих на досягнення високого рівня професіоналізації на державній службі. Третій принцип – компліментарність (взаємна підтримка) базової та післядипломної освіти. Цей підхід може бути домінуючим у системі безперервної освіти управлінців, у тому числі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Четвертий принцип це спадкоємність освітніх програм, що передбачає можливість «закінчити» одну освітню програму і «вступити» на іншу. Важливою умовою є стандартизація освітніх програм на основі загальних цілей системи освіти впродовж життя. П'ятий принцип – гнучкість освітніх програм. Він встановлює можливість змінювати певні ступені чи сфери професійної діяльності або паралельно здобувати освіту за двома чи більше спеціальностями.

Додаткова професійна освіта повинна відповідати своєрідності державної служби, а рівень підготовки має враховуватися при кар'єрному русі державних службовців. Якість вищої професійної освіти з управління

державною службою як багатоаспектне поняття охоплює різні рівні діяльності навчальних закладів. Це сукупність характеристик, що визначають здатність здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог сучасності на етапах розвитку суспільства. Як свідчить аналіз наукових та емпіричних даних, правові, економічні та організаційні механізми управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу державних службовців, не завжди ґрунтуються на теоретичних положеннях професійного розвитку. Частково це пов'язано з недостатнім розвитком соціального виміру державної кадрової політики. Об'єктивні соціальні детермінації професійного розвитку людських ресурсів можна з'ясувати, спираючись на базові теоретичні положення. Вони пройшли апробацію в кадровій діяльності та спрямуванні професійних знань, досвіду і компетентності управлінців на вирішення суспільно значущих проблем і національних інтересів.

Від державних службовців очікується ефективне вирішення нових завдань в управлінні суспільством. Для цього їхні кадри мають ретельно зростити і розвиватися через систематичну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, поповнюючи свої теоретичні знання та набуваючи практичного досвіду. Кадровий потенціал державної служби потребує систематичного, науково обґрунтованого професійного розвитку для вирішення нагальних суспільних проблем. Вирішення цього завдання неможливе без розвитку державної кадрової політики на всіх рівнях.

Реформування державної служби в Україні має здійснюватися з використанням механізмів, які дають змогу людським ресурсам реалізувати свій потенціал. Цей процес не повинен зводитися до тимчасових змін у структурі управлінських кадрів. Соціальний характер і спрямованість на інтенсивний та якісний розвиток кадрового потенціалу має бути головною метою реформи державної служби. Ефективність механізмів реалізації кадрового потенціалу державної служби досягається тоді, коли ці процеси соціально обумовлені та орієнтовані на суспільно значущі результати [50]. На основі дослідження процесів формування та реалізації кадрового потенціалу

державної служби можна виокремити такі суперечності: необхідність стабілізації кадрового складу, його професійного відновлення та зниження вікового рівня працівників державної служби; підвищення кваліфікації кадрового потенціалу як активної основи державної служби у зв'язку з оновленням соціально-економічних функцій державних інституцій у процесі адміністративної реформи; конституційне право громадян на рівний доступ до державної служби та його реальна практика реалізації інтересів держави в процесі добору кадрів у державні органи; підвищений суспільний попит на державну службу, професіоналізм державних службовців та обмежені можливості державних службовців розвивати свої професійні компетенції в інтересах суспільства. Визначення соціальних перешкод професійного розвитку державних службовців дозволить не лише визначити шляхи їх подолання, а й запропонувати дії для якісного професійного розвитку потенційних кадрів української державної служби. До соціальних перешкод професійного розвитку управлінців можна віднести:

1) політико-економічну нестабільність, що відображає негативний вплив соціального середовища на розвиток людських ресурсів суспільства в цілому та державних службовців зокрема;

2) недосконалість нормативно-правової бази додаткової освіти;

3) слабку ресурсну базу фахової освіти та перепідготовки управлінців;

4) недорозвинуте стратегічне планування, що не позитивно позначатиметься на професійному розвитку управлінців;

5) державну неефективність підтримки та регулювання у фаховій галузі формування кадрів;

6) майже відсутній взаємозв'язок соціальної практики та освітніх програм професійного навчання державних службовців.

Отже, здолаття бар'єрів на шляху формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби управління стає можливим за умов посилення провідної ролі держави шляхом реалізації науково обґрунтованої кадрової політики з метою досягнення економічної та політичної стабільності в

регіонах і в масштабах країни, удосконалення нормативно-правової бази для підвищення кваліфікації державних службовців, перехід системи професійно-технічної освіти на поновлюване фінансування освіти через державне замовлення, що розподіляється на основі конкурсу та фіксування практики стратегічного планування професійного розвитку кадрів державної служби.

Висновки до розділу 1.

Визначено, що кадровий потенціал державних службовців - це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних особливостей системи державної служби, які гарантують розвиток і реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Головною ознакою кадрового потенціалу державної служби є його інституційний характер, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам системи державної служби. Таким чином, ефективність і дієвість апарату управління держави залежить від якості кадрового потенціалу державної служби, що в кінцевому підсумку визначає ефективність функціонування всіх державних сфер.

Окреслено що слід звернути увагу на процес формування та реалізації кадрового потенціалу, який складається з двох основних елементів - моделей і методів їх створення та реалізації. Модель кадрового потенціалу – це абстрактна система, приклад роботи з персоналом. Кожен орган влади обирає або створює для себе модель формування та реалізації кадрового потенціалу, виходячи зі своєї діяльності, своїх цілей і завдань, кадрових характеристик і специфіки функціонування. Така модель визначає різні способи роботи з кадровим потенціалом, а всі її структурні елементи узгоджені та доповнюють один одного. У свою чергу, методи формування та реалізації кадрового потенціалу вже є похідними від моделі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ ГЕНЕРУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Обґрунтування механізмів формування та реалізації кадрового

потенціалу державної служби в умовах модернізації державного управління.

Сьогодні, у зв'язку із сучасним і стрімким трансформаційним процесом модернізації українського державного управління, що здійснюється в контексті європейської інтеграції та глобалізації, на порядку денному постають нові стратегічні питання нашої країни, такі як формування та реалізація механізмів ефективного використання людських ресурсів, розробка інноваційних методів кадрового забезпечення державної служби. Розвиток системи державного управління та її кадрове забезпечення мають взаємний вплив, оскільки визначають діалектику взаємовідносин українського суспільства і держави, цілісність, логіку та узгодженість сталого розвитку країни.

Згідно з сучасною практикою управління, неупереджена необхідність формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби визначається, насамперед, тим, що певні якості, здібності та компетенції державних службовців можуть бути залучені або не залучені у своїй діяльності, тобто вони мінливі і володіють здатністю розвиватися та змінюватися. Тому управління цим розвитком має здійснюватися на постійній основі, з урахуванням динамізму організаційної еволюції, як на етапах становлення, так і в процесі використання кадрового потенціалу.

Доцільно відзначити, що Україна, як суверенне, незалежне демократичне суспільство, зазнала позитивних змін і модернізаційних реформ у системі державного управління з моменту свого становлення. Проте результати оцінки державного управління, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення врядування і менеджменту (SIGMA) [84] та загальний аудит комплексної реформи державного управління в Україні, чітко демонструють, що вітчизняна система державного управління поки що не відповідає потребам країни у комплексному реформуванні всіх сфер державної політики та європейським стандартам належного державного управління.

Водночас експерти підкреслили, що започатковані та заплановані в Україні реформи державного управління є досить складним і багатограним процесом, який вирішальною мірою визначається закономірностями суспільно-державного розвитку. Від цього залежить результативність та ефективність роботи інституту державної служби та якість її кадрового потенціалу. Це очевидно, тому що нові вимоги державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та державних службовців, які можуть надавати якісні послуги та прагнути досягати результатів на благо суспільства, застосовувати європейські стандарти. управління та формування державної політики в умовах змін.

Модернізація державної служби та управління персоналом була одним із вирішальних пріоритетів реформи державного управління для побудови України як незалежної, легітимної та демократичної держави [45]. Зрештою модернізація системи державної служби, особливо системи управління персоналом, тісно пов'язана з необхідністю створення професійної, ефективної та соціально орієнтованої системи державної служби, яка ґрунтується на засадах верховенства права, професіоналізму, патріотизму, чесності, всеосяжності в ухваленні управлінських рішень, політичної справедливості, відкритості, зорієнтованості на людей, динамізму та гнучкості. [22].

Як відомо, кадровий потенціал державної служби починає актуалізуватися, коли персонал прагне розвитку. Відповідно розвиток кадрового потенціалу державної служби - це цілеспрямований, систематичний та безперервний процес формування, утримання, нарощування й удосконалення здатностей (знань, навичок, умінь) і розкриття можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави. Іншими словами, важливе місце в реформуванні української адміністративної системи посідають процеси безперервного професійного розвитку управлінських кадрів, забезпечення лідерства на державній службі та формування системи безперервної професійної освіти спеціалістів у сфері державного управління,

які слід аналізувати через призму розвитку кадрового потенціалу у державних установах.

Добре відомо, що кадровий потенціал державних службовців починає реалізовуватися, коли вони прагнуть розвитку. Тому розвиток людських ресурсів на державній службі – це систематичний і безперервний процес, спрямований на формування, утримання, нарощування, удосконалення компетенцій та розкриття можливостей професіоналів у сферах реалізації спеціалізованих державних завдань і функцій[26].

Для ефективного функціонування кадрового потенціалу публічної служби необхідне поєднання низки управлінських структур, які дають змогу реалізувати функцію розвитку кадрового потенціалу публічної служби в контексті соціологічної орієнтації державного управління. Управлінські структури створюються для реалізації певної політики в конкретних сферах суспільного розвитку. Тому, враховуючи предмет нашого дослідження, доцільно розглядати механізм формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в її специфічному контексті як сфери діяльності. Іншими словами, ефективність формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби визначається, насамперед, специфікою, цілями, принципами, критеріями та пріоритетами кадрової політики сучасної держави. Зокрема, зміст кадрової політики державної служби визначається безпосередньою діяльністю державних органів, кадрових служб і персоналу з формування, професійного розвитку та раціонального використання людських ресурсів[25].

У цьому контексті основним змістом державного управління в системі державної служби є відповідні заходи, що стосуються формування та реалізації кадрового потенціалу, освоєння сучасних форм і методів добору, використання та оцінки людських ресурсів, заходів щодо мотивації праці, організації професійної підготовки адміністративного персоналу в контексті розвитку інформаційного суспільства та цифровізації на державній службі тощо. Водночас слід зазначити, що сьогодні дедалі більше утверджується

погляд на державу як на інструмент досягнення цілей, а не як на монопольного суб'єкта у формуванні та реалізації політики[19].

Широкомасштабна агресія Росії проти України спричиняє серйозні порушення підключення до Інтернету, що є передумовою для стійкості та подальшого розвитку цифрової економіки, а цифрові технології відіграють вирішальну роль у продовженні надання громадянам доступу до цифрових послуг, у тому числі коли вони зміщуються. Відповідь українського уряду на війну у сфері цифровізації структурована навколо трьох ключових стовпів: «Цифрова інфраструктура, відновлення та розвиток Інтернету»; «Державні послуги та реєстри»; та «Цифрова економіка». Плани сформульовані на короткострокову (від теперішнього часу до кінця 2022 року), середньострокову (2023-2025) і довгострокову (2026-2032) перспективи.

Цифрове надання державних послуг із новими «найсучаснішими» послугами, запущеними безпосередньо перед війною, виявляється стійким після перших збоїв. Програма «Країна в смартфоні» та платформа та додатки «Дія» дозволяють підтримувати надання державних послуг, але ще потрібно вирішити такі питання, як екстериторіальне сполучення. Загарбницька війна Росії проти України призупинила реалізацію багатьох поточних реформ державного управління та верховенства права в Україні. З 2016 року Україна розробила та впровадила Принципи державного управління, щоб забезпечити відповідність стандартам ОЕСР та ЄС, як частину ширшого процесу європейської інтеграції. Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року та План заходів до неї продемонстрували належне виконання, досягнувши 57% встановлених цільових показників та завершивши 87% запланованих заходів до кінця 2021 року. Реалізація нової Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 рр. та Плану дій до неї планувалась навколо трьох ключових пріоритетів:

- надання високоякісних державних послуг громадянам і бізнесу;
- розбудова професійної та політично нейтральної державної служби;
- розбудова ефективних і підзвітних державних інституцій[29].

Взято до уваги нереалізовані рекомендації ОЕСР/SIGMA Baseline Measurement 2018. Стратегічна основа державного управління була доповнена новою Стратегією управління державними фінансами та Планом дій на 2022-2025 рр., також побудованих навколо Принципів державного управління. Україна створила базову правову базу для стратегічного планування, розробки політики та координації.

Доцільно відзначити, що з початку війни 24 лютого 2022 року державне управління продовжувало функціонувати як на національному, так і на місцевому рівнях, незважаючи на величезні виклики. Як заявила президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн, «існує стійка адміністрація, яка цілком здатна функціонувати для країни за неймовірних обставин»[88]. У травні 2022 року з 205 тис. держслужбовців 16% перебували у відпустці, 5% працювали дистанційно з-за кордону та 1,5% були зараховані до лав Збройних Сил України (Рис 2.1) [18].

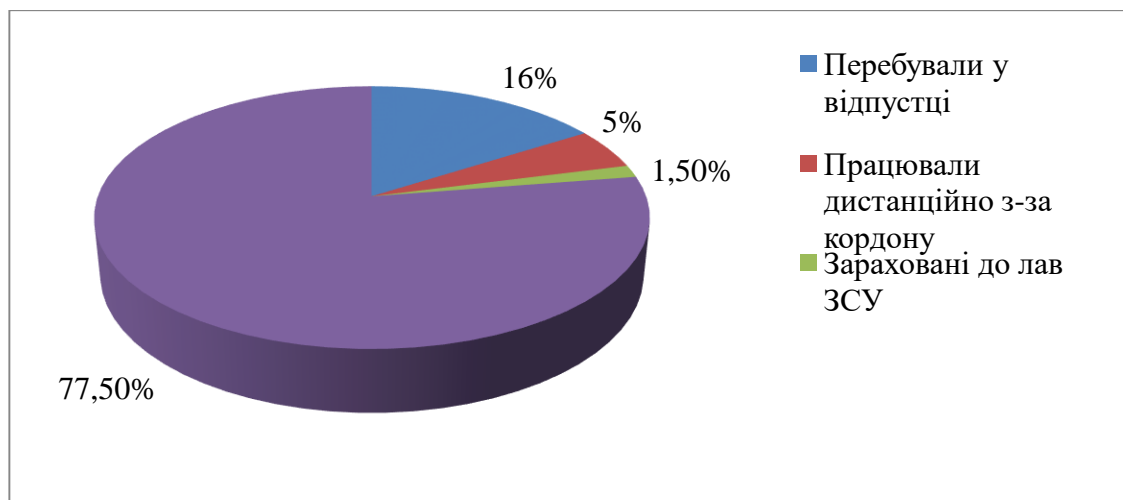


Рис. 2.1. Цільові показники діяльності державних службовців на травень 2022 року.

Перехід до сучасної системи державного управління з сильними інституціями, підкріпленими верховенством права, вимагатиме від українського уряду продовження демонстрації стійкості та спритності, які він продемонстрував під час війни. Сучасна система державного управління з потужними інституціями, придатними для інтеграції в ЄС відповідно до Принципів державного управління, вимагатиме реформ стратегічного

планування та розробки політики, що керуватиметься та координуватиметься з центру уряду, оптимізуючи організацію державного управління, а також як стимул для модернізації державної служби та створення надійних систем доброчесності державного сектору. Розумне, підзвітне та прозоре управління державними фінансами, а також управління закупівлями та ключовими для успішної реконструкції.

В червні 2022 року Парламент прийняв Національну антикорупційну стратегію, давши твердий сигнал, що антикорупційна робота триває, незважаючи на війну. Антикорупційні інституції в основному продовжували свою діяльність під час війни, за деякими винятками, пов'язаними з національною безпекою, такими як публікація інформації про активи державних службовців. На жаль, відбір керівників САП і НАБУ також гальмується. Зусилля подолати корупцію в судовій системі сповільнилися[8].

Дане дослідження присвячене державній кадровій політиці в контексті формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, що являє собою комплексну систему знань, принципів, відносин, організаційних і практичних заходів, які спрямовані на виявлення завдань, цілей та характеру державної кадрової політики і механізмів її реалізації в напрямі формування кадрового потенціалу державної служби. Адміністративна практика у сфері державної кадрової політики в контексті формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців реалізується через відповідні механізми.

Ми пропонуємо розглядати механізм формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби як інтегровану сукупність норм, принципів, методів, засобів і важелів впливу, які створюють умови для розвитку компетентності та кваліфікації спеціалістів під час виконання фахових завдань та реалізації державних функцій.

Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби потребують організаційно-правового забезпечення як основи функціонування всіх інших механізмів, а кадрова політика державної служби містить у собі оновлення фізіологічного, морально-психологічного,

трудового, інтелектуального, освітнього, творчого, комунікативного та лідерського потенціалів. З огляду на той факт, що всі вони є частиною одного процесу, необхідно забезпечити ресурси для їхнього розвитку та мотивувати державних службовців до саморозвитку і самовдосконалення. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що для формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців необхідні організаційно-нормативні, адміністративно-ресурсні, мотиваційно-ціннісні та інформаційно-комунікативні механізми державного управління [48, с.205] (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Комплекс управлінських механізмів в системі формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Виходячи з цього, коротко охарактеризуємо зміст і структуру уподібнених механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Організаційно-нормативний механізм забезпечує нормативний нагляд за діяльністю державної служби, визначає нормативні та організаційні принципи, які забезпечують публічну, професійну, політично неупереджену, ефективну, орієнтовану на контингент державної служби, а також сприяє раціоналізації структурних зв'язків між елементами цієї системи шляхом

побудови відповідної ієрархії. Порівняно з іншими механізмами, організаційно-нормативний механізм є найбільш комплексним і включає нормативну та організаційну компонентну.

Адміністративно-ресурсний механізм окреслює поєднання адміністративних і ресурсних методів управління в процесі формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби та визначає принцип, джерело, структури і форми фінансування формування та реалізацію кадрового потенціалу державної служби. Відомо, що державна служба є вельми витратним видом діяльності, тому фінансове забезпечення формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, фондів, грантів та інших джерел, має свої особливості, які зумовлені не комерційним характером бюджетної сфери та особливостями мобілізації й розподілу джерел фінансових ресурсів. Крім того, адміністративно-ресурсний механізм формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби потребує використання доречних методів, що дадуть змогу точно прогнозувати їх фінансово-економічний вплив на державний бюджет[49].

У той же час організаційно-нормативний і адміністративно-ресурсний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби становлять основу внутрішньої та зовнішньої мотивації розвитку потенціалу державних службовців і тим самим сприяють формуванню основи мотиваційно-ціннісного механізму. Загальновідомо, що мотивація є основоположною функцією державного управління, і без правильного її розуміння неможливо забезпечити ефективну роботу працівників державної служби та їхній подальший розвиток. Тому мотиваційно-орієнтовані механізми мають бути представлені сукупністю адміністративних, соціальних та економічних стимулів, що заохочують державних службовців до ефективної роботи та примноження свого фахового потенціалу.

Інакше кажучи, мотиваційно-ціннісний механізм для працівників державної служби має бути спрямований насамперед на розвиток їхнього

творчого потенціалу та компетентності, ініціативи та сумлінності, партнерства в колективі та узгодження індивідуальних інтересів та інтересів державної служби в цілому. Тобто система мотивації праці має визначати, з однієї сторони, якісний склад кадрового потенціалу державної служби, а з іншого боку, адаптувати його до параметрів наявного кадрового потенціалу і сприяти його позитивному розвитку.

Інформаційний механізм комунікації це дуже важливий механізм, що визначає потенційну якість державних службовців шляхом інформаційного забезпечення, через взаємодію, зокрема, між особистісні відносини на державній службі. Таким чином, цей механізм формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби є одним із стрижневих у комплексі управлінських механізмів, які використовуються системою управління кадровим потенціалом державної служби, та представлений набором управлінських рішень, що реалізуються[49].

Отже, в процесі верифікації механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, було виявлено низку взаємопов'язаних механізмів управління, основними з яких є організаційно-нормативний, адміністративно-ресурсний, мотиваційно-ціннісний та інформаційний механізм комунікації. Усі ці механізми ґрунтуються на взаємозв'язку та взаємодії в державній галузі і генерують ознаки комплексного механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців в умовах модернізації державного управління. При цьому всі механізми діють у взаємоінтегративному ключі, оскільки вони є продуктами організованої людської діяльності, визначаються принципами, формами, засобами та методами державного управління, базуються на науково-методичному та ресурсному забезпеченні державного управління, визначаються державною політикою щодо формування та реалізації кадрової політики на державній службі, зокрема якістю освіти, ринком праці, управлінням персоналом та соціальним захистом.

У цілому, запропонована концепція формування та реалізації механізмів

кадрового потенціалу державної служби, створює теоретичне підґрунтя для ефективного управління кадровим потенціалом державної служби, надає можливість розвивати його методологічні засади та визначає перспективи подальших досліджень.

2.2. Аналіз пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні

Аналіз характеристик кадрового потенціалу державної служби в Україні свідчить, що однією з ключових проблем органів державної та регіональної влади є професійний розвиток державних службовців, керівників і спеціалістів, тобто покращення якісних характеристик людських ресурсів. З метою оновлення державної служби та підвищення ефективності державного управління виникає потреба у професійно підготовлених кадрах, які відповідають вимогам та стратегічним цілям державної соціальної політики. Адекватною відповіддю системи освіти на це соціальне замовлення держави і суспільства є випереджальна професійна освіта державних службовців. Невід'ємною складовою професійного розвитку державних службовців є їх професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації. Пріоритетними напрямками в системі професійного навчання кадрів є: необхідність вирішення проблем відтворення кадрів у процесі формування та реалізації державної кадрової політики, якісного формування кадрів реформаторського потенціалу, досягнення їх соціальної спрямованості; опанування технологіями бізнес-освіти, що визначають формування критичної маси топ-менеджерів, інтенсивний розвиток кадрів, здатних вирішувати завдання формування соціально-орієнтованого ринку; оперативне реагування не лише на освітні, а й на консалтингові послуги.

Державні службовці усвідомлюють необхідність підвищення своєї професійної кваліфікації і готові скористатися будь-якою можливістю для цього. Сьогодні кар'єрне просування має тенденцію залежати від рівня

кваліфікації чиновників. Порівняльний аналіз соціологічних опитувань цих державних службовців показує, що за останні роки ця залежність дещо позитивно зросла (18 % за три роки)[17] (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Взаємозв'язок кар'єри та професійного розвитку

	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Повною мірою	18,8	31,8	33,4
Частково	44,6	46,8	46,0
Не пов'язаний	22,0	16,0	18,8
Важко відповісти	17,6	9,4	5,8

Ці дані підтверджують тенденцію до більшого використання інтелектуального потенціалу державних службовців. Для того, щоб узгодити потреби організацій у фахівцях необхідної кваліфікації, особисту орієнтацію державних службовців на професійний розвиток та форми і методи його реалізації, що пропонує система професійного навчання, необхідно визначити найбільш ефективні з тих, що традиційно застосовуються на практиці сьогодні.

Розвиток освіти може стати національною ідеєю, консенсусом політичних сил і рухів, головним чинником суспільного прогресу та основою формування ринкової економіки. Підтримка та розвиток єдиної системи освіти є однією з засад зміцнення єдності України. Управління професійним розвитком потенційних людських ресурсів як в українському суспільстві загалом, так і на державній службі, зокрема, має здійснюватися на основі адекватно ресурсного забезпечення нормативно-правової бази та використання науково обґрунтованих організаційних і соціально-економічних методів[19].

Стратегічними завданнями органів державної влади України у сфері управління процесом професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби є визначення соціальних пріоритетів та напрямів державної кадрової політики у сфері професійного навчання державних службовців, розширення

освітньої мобільності, підвищення якості освітніх програм та їх науково-методичного забезпечення. Йдеться про посилення впливу кваліфікованих кадрів на розвиток суспільства. Необхідно досягти якісних змін у взаємодії між державним центром і регіонами у функціонуванні та розвитку системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців[20].

Законодавчий кодекс України встановлює вимоги до професійної кваліфікації державних службовців[57]. Цілі, завдання та напрями професійного розвитку працівників державної служби пов'язані з фундаментальними змінами в соціально-економічній структурі та політичній системі країни. Об'єктивний аналіз кадрової ситуації в державному секторі, чітке визначення цілей, завдань, пріоритетів і напрямів державної кадрової політики може підвищити якість потенційних кадрів державної служби та завершити процес формування професійної групи державних службовців.

Виявлення та аналіз пріоритетів розвитку кадрового потенціалу на державній службі є важливим теоретичним і практичним завданням вивчення різних напрямів діяльності органів управління, всього комплексу добору, розміщення і формування кадрів, а також відносин і взаємодій, що складаються між ними (рис. 2.3.).

Вибір та оцінка соціальних пріоритетів професійного розвитку державних службовців визначається, насамперед, суспільними потребами та цілями державної кадрової політики. Для забезпечення ефективності державної кадрової політики необхідно враховувати, що оскільки вона стосується потенціалу професійно підготовленої людини, то має бути в основі соціально-економічних перетворень та основою стабільності й успішного розвитку. Логіка вищезазначеного рішення дозволяє віднести вихідні методологічні засади, методи відбору та оцінку пріоритетів до основних чинників професійного розвитку кадрового потенціалу[23]:

ПРІОРИТЕТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

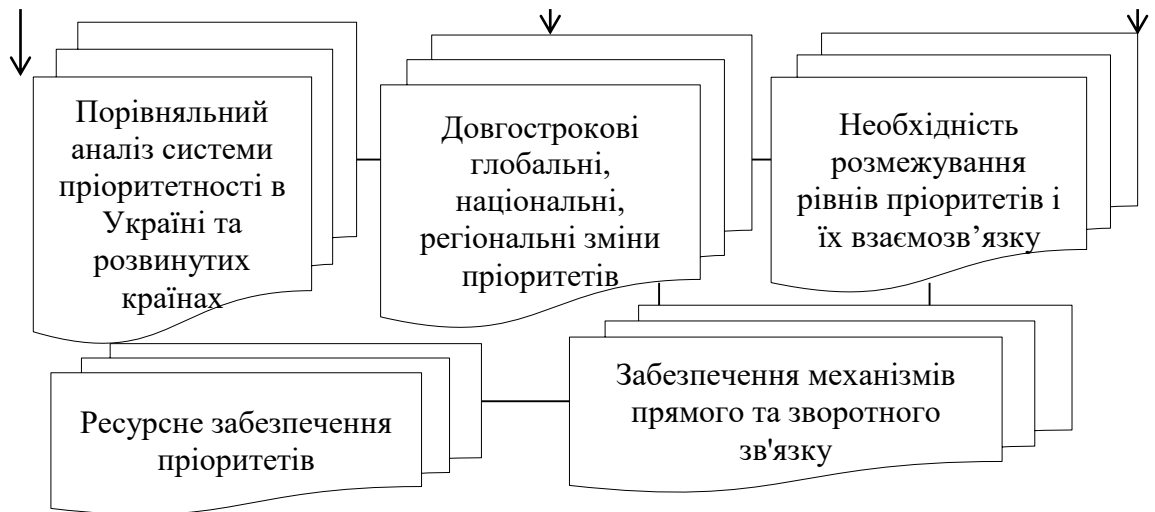


Рис. 2.3. Оцінка пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Порівняльний аналіз існуючих систем пріоритетності соціально-економічного розвитку в Україні та розвинутих країнах світу. Це передбачає визначення пріоритетів професійного розвитку людських ресурсів розвинених країн з точки зору людського потенціалу та виявлення відмінностей у структурі пріоритетів. Метою порівняльного аналізу є визначення позитивних результатів різних моделей розвитку, умов та особливостей формування ефективності людських ресурсів державної служби та методів їх реалізації з точки зору пріоритетності.

Важливо визначити сфери кадрової діяльності, де існує високий попит на результати адміністративного професійного розвитку, зважаючи на довгострокові глобальні, національні та регіональні тенденції щодо зміни пріоритетів, а також загальні прогнози та перспективи щодо розвитку кадрового потенціалу суспільства. Ігнорування цього правила може призвести, з одного боку, до недооцінки потенціалу певних сфер професійної діяльності співробітників, які не набули статусу пріоритетних, а з іншого- до нерозумного використання ресурсів, нереальних пріоритетів і фінансування програм та структурних дисбалансів у державному управлінні[30].

Необхідно розрізняти рівні пріоритетів та їхні взаємозв'язки,

забезпечуючи тим самим комплексний підхід до цього питання і врахування інтересів суб'єктів кадрової політики. Ієрархічно структурована система пріоритетів і привілеї для професійного розвитку управлінців характеризується паралельною або послідовною системою фінансування, конкурсною та директивною підтримкою.

Ресурсне забезпечення пріоритетів, у тому числі можливість фінансової підтримки пріоритетних навчальних програм з урахуванням якості матеріально-технічної бази навчальних закладів, гарантування доступу до інформаційно-комунікаційних ресурсів та конкурентоспроможності методик і технологій навчального процесу. Брак фінансових ресурсів створює стійкий стереотип адміністративної неефективності у сфері професійного розвитку державних службовців, що унеможлиблює ефективну співпрацю та спільну роботу всіх учасників кадрової діяльності.

Для прискорення практики прийняття політичних рішень щодо пріоритетних напрямів професійного розвитку державних службовців необхідно забезпечити механізми прямого та зворотного зв'язку між органами державного управління та громадськістю, формальні та неформальні консультації між державними службовцями, представниками наукових та бізнес-організацій, професійних груп, а також процеси, що інтегрують цілі та узгоджують пріоритетні напрями професійного розвитку кадрів державної служби[29].

Під час розроблення методології вибору та фінансування пріоритетів професійного розвитку управлінців на державному рівні доцільно орієнтуватися на якісно нову методологію вибору й оцінювання завдань соціально-економічної відбудови України, що могла б призвести до поліпшення соціальної сфери та підвищення ефективності управління. Вибір основних методологічних підходів для визначення й узгодження соціальних пріоритетів і механізмів професійного та кваліфікаційного розвитку кадрів. Вони полягають в наступному:

– забезпечити належне місце України серед справді сильних та

економічно розвинених країн світу;

- розбудова громадянського суспільства і демократії та забезпечення повноцінних прав людини, громадянських і політичних свобод;

- подальший розвиток конкурентної ринкової економіки, де права власності захищені, а економічна свобода дає змогу людям чесно працювати й гідно заробляти.

Основою державної кадрової політики України, у тому числі її пріоритетів, є законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби. Актуальність цього питання свідчить про важливість, яку керівництво держави надає розвитку державної служби, зростанню професійного навчання та підвищенню кваліфікації державних службовців [32, с. 70]. Основною метою є вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та підвищення їх професійного рівня, а для досягнення цієї мети необхідно::

- розробити ефективні механізми добору державних службовців та гарантувати кар'єрний розвиток на основі професійних заслуг;

- удосконалити соціальну значимість державної служби та авторитетність державних службовців;

- створення системи безперервного професійного навчання державних службовців, розробка стандартів і програм навчання та професійного розвитку на основі відкритого конкурсного відбору цих програм і навчальних закладів;

- управління процесом підвищення професійної кваліфікації державних службовців;

- забезпечення оновлення та планової ротації державних службовців;

- формування, на конкурсній основі, кадрового резерву на державну службу та забезпечення його ефективного використання;

- забезпечення об'єктивного оцінювання під час проведення атестації та кваліфікаційних іспитів державних службовців.

Отже, основною проблемою кадрової ситуації в українській державній

службі був і залишається недостатній професіоналізм кадрів. Наразі в Україні існує система навчальних закладів, які готують державних службовців. Однак недоліками цієї системи є її відірваність від практики державної служби та неконкурентоспроможність.

Пріоритети фахового розвитку управлінців не можуть бути реалізовані без їх прив'язки до питань вищої професійної освіти. Альтернатива та оцінювання пріоритетів освіти визначається загальними потребами країни. При цьому альтернатива пріоритетів для вищої освіти має бути спрямована на підтримку і розвиток тих наукових, технічних та інженерних дисциплін, які є найбільш важливими для конкретного суспільства, а також соціальну та гуманітарну діяльність, що має на меті забезпечити стійкість, мобільність і динамічний розвиток суспільства, раціональне управління та формування духовного і культурного потенціалу держави[37].

Відзначимо, що важливим завданням розвитку системи професійної освіти є модифікація її структури та змісту. Модифікації полягають у впровадженні в систему освіти сучасних інформаційних та освітніх технологій, скороченні тривалості учбового часу, навчанні слухачів методології творчості, принципам інновацій, методології їх впровадження, менеджменту персоналу, маркетингу, принципам безперервного постійного професійного розвитку, самоосвіти і високому інтелектуальному потенціалу.

Іншим важливим аспектом проблеми цього дослідження є розподіл завдань, пов'язаних з вибиранням освітніх пріоритетів підготовки кадрів. Це може бути реалізовано шляхом створення рівних умов доступу до якісного професійного навчання на всій території України, реалізації професійних можливостей на місцях, узгодження попиту та пропозицій на професійні кадри та стандартизація рівня кваліфікації фахівців. Професійне навчання персоналу є стратегічним елементом вдосконалення механізмів формування та реалізації потенціалу кадрів на державній службі[45].

Структура системи вищої освіти за останні роки суттєво змінилася. У сфері професійної підготовки створено ринок навчальних послуг. Однак

результати активної комерціалізації в освітній галузі наразі оцінюються як дуже низькі. Переважна більшість громадянського суспільства (68,0%) негативно ставиться до недержавної вищої освіти, 22,0% тримають нейтралітет і тільки 10,0% мають позитивне відношення (рис. 2.4).

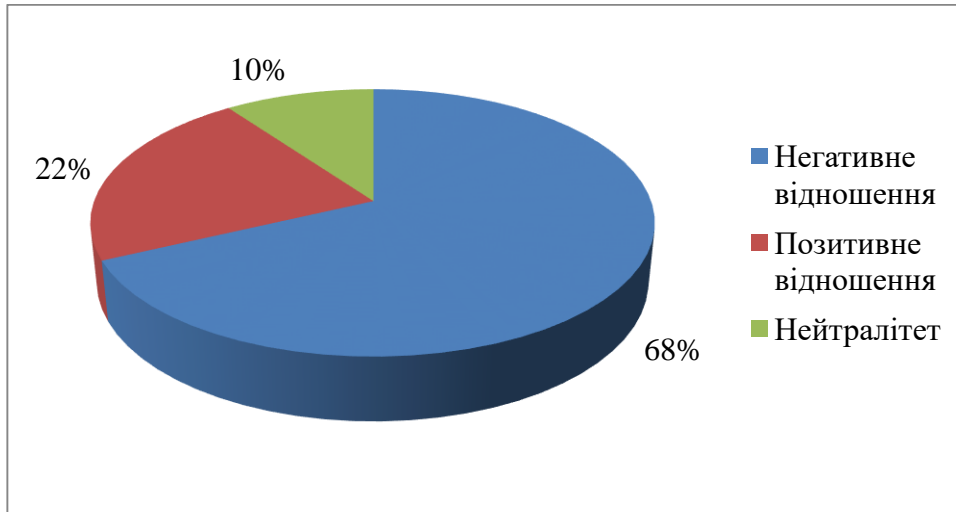


Рис. 2.4. Відношення громадського суспільства до приватних вищих навчальних закладів.

Причини такого ставлення пов'язані з тим, що набуття знань у приватних навчальних закладах призводить до зниження доступності освіти для багатьох категорій населення, зниження якості освіти, а вона на ринку праці повинна мати суттєву цінність відповідно до її якості та привабливості для потенційних інвесторів.

Що стосується інших пріоритетних видів професійної підготовки кадрового потенціалу державної служби, а саме підготовка в державному вищому навчальному закладі, навчання за кордоном, самоосвіта, то ставлення громадянського суспільства до них наочно подано на рис. 2.5.

Вважаємо за потрібне відзначити, що в рамках співпраці Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції, НАДС, проєкту Natolin4Capacity Building та Європейського коледжу в Натоліні створено освітню платформу Natolin4Capacity Building, яка доступна для українських державних службовців і має вид професійного навчання: самоосвіта.

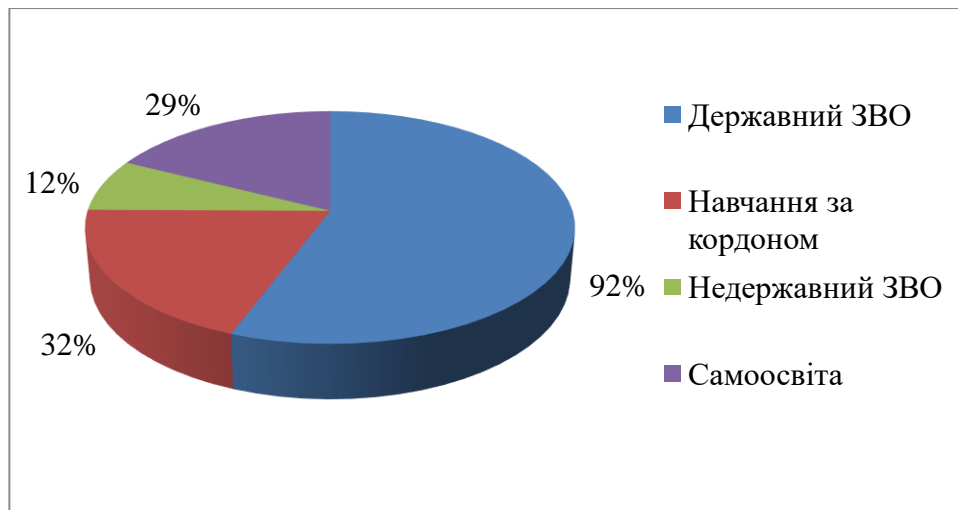


Рис. 2.5. Відношення громади до пріоритетних видів професійної підготовки кадрового потенціалу державної служби

З наведених на рисунку даних, бачимо, що найбільш ефективними формами підготовки фахівців є навчання в державних вищих навчальних закладах, навчання за кордоном та самоосвіта. Виходячи з цих фактичних співвідношень, можна зробити висновок, що регулююча і стимулююча роль держави в ринковому середовищі у сфері професійного навчання повинна не тільки не зменшуватися, а й певним чином посилюватися через систему інвестиційних заходів, об'єктивізації управлінських функцій та оптимізації засобів і форм соціальної підтримки і захисту.

Отже, одним з основоположних питань під час оцінювання стану кадрового потенціалу суспільства є рівень професіоналізму, проблема якого проявляється практично в усіх галузях управління, економіки, соціальної сфери, розвитку та використання людських ресурсів. Слід зазначити, що рівень професіоналізму нинішнього кадрового складу державної служби знижується внаслідок нелінійного характеру природного процесу кадрових змін за останні роки і відсутності стійких механізмів управління в нових умовах[84]. Таким чином, є підстави, які призводять до непрофесійної поведінки державних службовців та відтворюють непрофесійне ставлення до своїх обов'язків. До них можна віднести:

1) сферу кадрової роботи: суб'єктивізм під час призначення персоналу, відсутність заохочень до підвищення рівня кваліфікації, зв'язок між рівнем професійної освіти та кар'єрним зростанням працівників загалом залежить від недостатньої розробленості основних засад кадрової політики, незнання сучасних кадрових технологій та слабких фінансових стимулювань;

2) сферу підготовки кадрів: невідповідність рівня професійної підготовки реальним вимогам до посади знижує якість фаху, не сприяє постійному вдосконаленню. Сама система професійної освіти також схильна до впливу негативних чинників: рівень процесу передачі досвіду і навичок значно знижується, а компетентні викладачі звільняються через низьку платню. Як уже згадувалося, існують також наслідки надмірної комерціалізації вищих навчальних закладів;

3) сферу соціальних цінностей: спостерігається високий рівень відповідності прояву непрофесіоналізму та зниження престижу професійної освіти. Також спостерігається тенденція до зниження суспільної потреби у висококваліфікованих фахівцях, що свідчить про слабкий контроль за відтворенням систем соціальних цінностей.

Приходимо до висновку, що зазначена ситуація зумовлює необхідність розробки освітніх програм, підручників і методик викладання. Існує глибокий взаємозв'язок, взаємозалежність і взаємозумовленість між державними пріоритетами в галузі професійного розвитку кадрів державної служби, з одного боку, та освітніми пріоритетами - з іншого. При розробці концепції суспільних пріоритетів у сфері професійного розвитку державних службовців необхідно подолати помилки минулого та гармонізувати їх з сучасними вимогами. Для цього необхідно поєднати пріоритетні напрями кадрових процесів і кадрових технологій у системі державної служби; в рамках загальної процедури відбору, оцінки та підтримки пріоритетів професійного розвитку людських ресурсів систематично координувати ці пріоритети та передбачати більше бюджетних коштів на відповідні проекти; обґрунтувати зв'язок між пріоритетами розвитку людських ресурсів і процедурою відбору та

оцінювання пріоритетів вищої професійної освіти, виявивши таким чином можливість суттєво підвищити професіоналізацію людських ресурсів і посилити соціальну складову кадрового потенціалу державних інституцій.

Висновки до розділу 2.

Виявлено, в процесі верифікації механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, низку взаємопов'язаних механізмів управління, основними з яких є організаційно-нормативний, адміністративно-ресурсний, мотиваційно-ціннісний та інформаційний механізм комунікації. Усі ці механізми ґрунтуються на взаємозв'язку та взаємодії в державній галузі і генерують ознаки комплексного механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців в умовах модернізації державного управління. При цьому всі механізми діють у взаємоінтегративному ключі, оскільки вони є продуктами організованої людської діяльності, визначаються принципами, формами, засобами та методами державного управління, базуються на науково-методичному та ресурсному забезпеченні державного управління, визначаються державною політикою щодо формування та реалізації кадрової політики на державній службі, зокрема якістю освіти, ринком праці, управлінням персоналом та соціальним захистом.

Запропоновано концепцію формування та реалізації механізму кадрового потенціалу державної служби, створює теоретичне підґрунтя для ефективного управління кадровим потенціалом державної служби, надає можливість розвивати його методологічні засади та визначає перспективи подальших досліджень.

Підкреслено, що підбір, орієнтація, мотивація, професійний та кар'єрний розвиток є основою для цілісного формування кадрового потенціалу у системі державної служби; існує глибокий взаємозв'язок, взаємозалежність і взаємозумовленість між державними пріоритетами в галузі професійного розвитку кадрів державної служби, з одного боку, та освітніми пріоритетами - з іншого. При розробці концепції суспільних пріоритетів у сфері професійного

розвитку державних службовців необхідно подолати помилки минулого та гармонізувати їх з сучасними вимогами. Для цього необхідно поєднати пріоритетні напрями кадрових процесів і кадрових технологій у системі державної служби; в рамках загальної процедури відбору, оцінки та підтримки пріоритетів професійного розвитку людських ресурсів систематично координувати ці пріоритети та передбачати більше бюджетних коштів на відповідні проекти; обґрунтувати зв'язок між пріоритетами розвитку людських ресурсів і процедурою відбору та оцінювання пріоритетів вищої професійної освіти, виявивши таким чином можливість суттєво підвищити професіоналізацію людських ресурсів і посилити соціальну складову кадрового потенціалу державних інституцій.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ГЕНЕРУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЯКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.

3.1. Новітні підходи до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні

Інтелектуальний та професійний ресурс є важливою складовою для

формування та забезпечення попиту кадрового потенціалу державної служби і головною стратегічною метою державної кадрової політики. В стратегії кадрової політики фігурує, при її формуванні та реалізації, і кадрова діяльність в органах державної влади як на центральному, так і місцевому рівнях. У контексті реформи державної служби Закон України «Про державну службу» передбачає регулювання кадрової діяльності в органах державної влади України, включно з повноваженнями, розробкою та підготовкою посадових інструкцій, плануванням кар'єри, проведенням конкурсу, атестації та кваліфікаційного тестування державних службовців. Залежно від обсягу цих завдань необхідно збільшувати чисельність персоналу кадрових служб та залучати фахівців за строковими контрактами для виконання конкретних завдань (наприклад, розробка критеріїв оцінювання результатів службової діяльності, оцінка професійних та моральних якостей, розробка посадових інструкцій, тощо) [57].

Стратегічний розвиток, планування людських ресурсів та управління ними на державній службі включає:

- a) використання ефективних методів персонал-маркетингу для подальшого вдосконалення процесу відбору кадрового потенціалу державної служби;
- b) довершення розробки систем безперервного професійного навчання державних службовців;
- c) генерування новітніх освітніх програм навчання та підвищення кваліфікації державних службовців;
- d) запровадження системних заходів щодо підвищення гідності державних службовців та авторитету державної служби;
- e) посилення ролі вищого керівництва та створення умов для розвитку управлінського потенціалу топ-менеджерів регіону[50].

Водночас, кадрова ситуація в державних органах характеризується специфічними особливостями, які потребують комплексного вирішення наступних проблем.

а) прийняття нового пакету державних законів, які регулюють питання державної служби, що є необхідним для ефективної дії Закону «Про державну службу»[57]. Цей чинник гальмує прийняття відповідних нормативно-правових актів, також необхідні акти для більш чіткого визначення компетенції сектору державної служби;

б) поліпшення порядку виплати заробітної плати державним службовцям, оскільки чинний порядок оплати не приваблює на державну службу компетентних професіоналів, що ускладнює набір державних службовців;

с) створення комплексної національної системи навчання державних службовців та надання на це відповідних коштів з державного бюджету.

Щодо заробітної плати держслужбовцям під час війни, то 19 травня Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Міністерство економіки та Національне агентство з питань державної служби оприлюднили спільну заяву щодо реалізації постанови Кабінету Міністрів України № 391 від 25 квітня 2023 року про оплату праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які працюють в районах, де проводяться або недавно проводились бойові дії.

Відповідно до заяви, постанова була опублікована 28 квітня 2023 року, і державні службовці та місцеві державні службовці мають право на підвищення заробітної плати (посадовий оклад, помножений на коефіцієнт 1,5) з цієї ж дати. Таким чином, підстав для підвищення заробітної плати державних службовців з початку воєнного стану немає. У заяві також зазначається, що положення Указу можуть застосовуватися на територіях, де ведуться або велися бойові дії, за умови наявності відповідного фінансування[45].

Крім того, згідно із заявою, право на підвищення заробітної плати мають державні службовці, які виконують свої обов'язки безпосередньо в зонах конфлікту, у звичайному режимі або у віддалених районах. Варто зазначити, що якщо, наприклад, основний оклад держслужбовця становить 7 000 грн, то

підвищення коефіцієнту збільшить його до 10 500 грн.

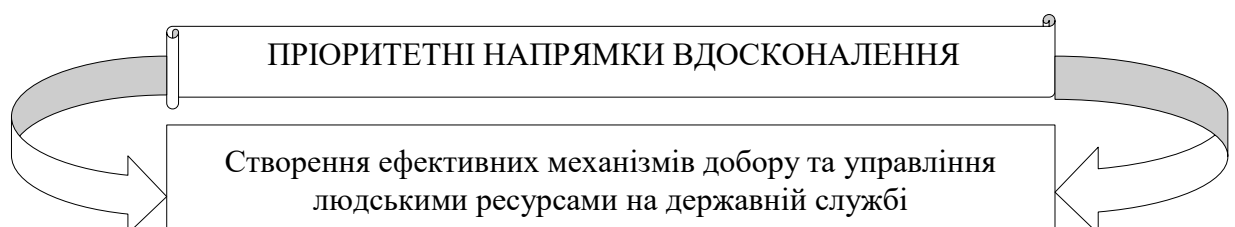
Нагадаємо, що у травні цього року Державна служба правосуддя повідомила, що для виплати підвищених зарплат працівникам судів у ворожих регіонах необхідно ще 332,2 млн грн[16].

Між тим, українське законодавство передбачає створення державного органу управління державною службою. Однак процедура створення такого державного органу не передбачена законом, а в регіонах такого органу немає. Створення такого державного органу відіграватиме координуючу роль та надаватиме консультативну підтримку у розвитку системи управління державною службою.

Серед причин, які негативно впливають на формування професійного та компетентнісного рівнів державних службовців, можна виділити наступні:

- призначення на посади за принципом знайомства або особистої відданості;
- незавершеність системного підходу до формування кадрового резерву та недооцінювання фахової ролі при цьому;
- призначення на вакантні посади індивідів, які не перебувають у резерві;
- низька якість професійної підготовки випускників деяких вищих навчальних закладів.

Існує кілька пріоритетних напрямів розвитку для вдосконалення кадрової діяльності на державній службі (рис. 3.1.). На нашу думку, необхідні заходи з підвищення ефективності державної служби включають оптимізацію структури адміністративних органів, заміщення посад державної служби винятково на конкурсних засадах, зміцнення авторитету державних службовців у суспільстві та підвищення ефективності професійної освіти державних службовців.



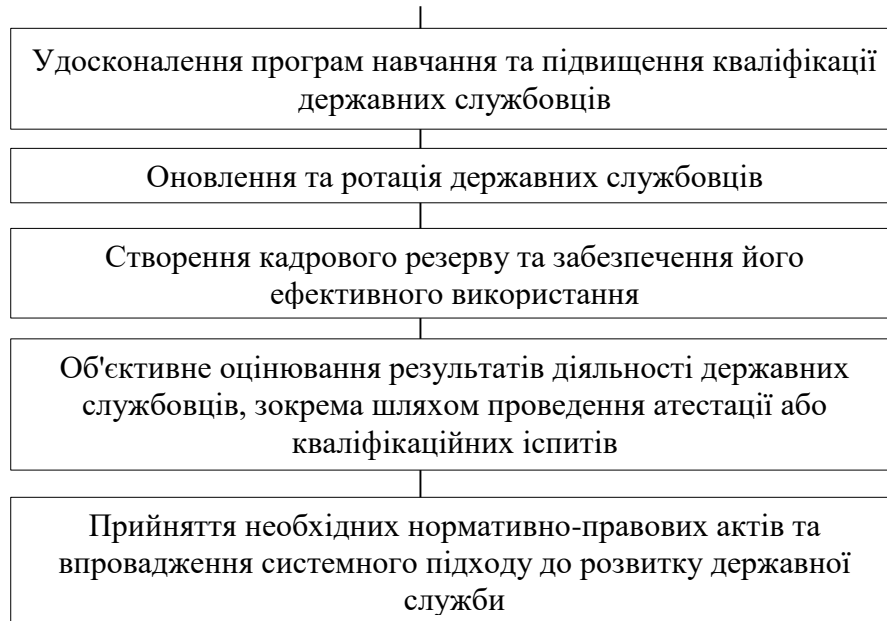


Рис. 3.1. Пріоритетні напрямки вдосконалення кадрової діяльності державної служби України

Основною мотивацією для публічних службовців до проходження перепідготовки або підвищення кваліфікації має бути потреба в удосконаленні своїх професійних компетенцій та необхідність працювати більш плідно, ефективно, результативно та обґрунтовано. Форма перепідготовки або підвищення кваліфікації має бути більш ефективною, а не формалізованою, як це зазвичай буває[55].

Беручи до уваги пріоритетні напрями вдосконалення кадрової діяльності, окреслені вище, можна визначити необхідність першочергового вирішення ключових питань поданих на рисунку 3.2. Ці пріоритети і завдання багато в чому визначають зміст управління персоналом на державній службі.

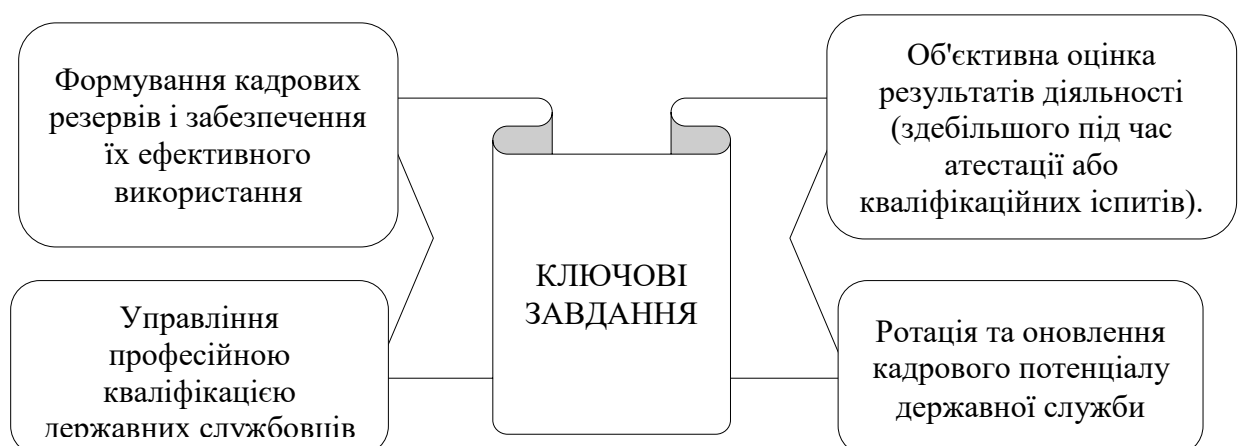


Рис. 3.2. Ключові завдання необхідні для першочергового рішення щодо пріоритетних напрямків вдосконалення кадрової діяльності

У процесі реалізації кадрової політики необхідно застосовувати сучасні кадрові механізми і технології, підвищувати роль і відповідальність кадрових служб державних органів. Також слід звернути увагу на механізм пошуку потенціалу державних службовців. Даний механізм обґрунтовується як формування сприятливих умов, що передбачають раціональне використання професійних компетенцій державних службовців і прояв їхніх прихованих здібностей для ефективного виконання посадових обов'язків[6]. Отже, створення механізмів, що забезпечують реалізацію попиту на потенціал державних службовців, є чинником оптимізації державної служби та її персоналу.

Сучасне громадянське суспільство має значно вищі очікування від державних службовців. Однак оцінка професійної діяльності державних службовців все ще недостатньо пов'язана з якістю публічних послуг, що надаються державними установами громадянам та організаціям.

В Україні створюється нова система територіального управління, орієнтована на реальне та стає зростання рівня життя населення. Система управління людськими ресурсами має сприяти формуванню нового типу управлінських кадрів, які не будуть вважатися політично і соціально адекватними.

Кадрові процеси в адміністративних системах повинні будуватися на засадах комплексності, повноти та системності управлінського впливу. Найважливішим завданням є розробка прогресивної та перспективної системи, своєрідної моделі системної організації та управління людськими ресурсами. Необхідно створити механізм довгострокового управління формуванням кадрового потенціалу системи соціального управління[17].

Таким чином, виявлення особливостей реалізації державної кадрової політики в публічному секторі та пропозиції щодо вдосконалення механізмів її реалізації, виявили необхідність моделювання нових механізмів удосконалення кадрової діяльності в публічному секторі на основі ідеї еволюції кадрових посад.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що, політичні, соціальні та економічні умови розвитку українського суспільства визначають необхідність удосконалення кадрової діяльності в державних установах шляхом позбавлення недоліків таких як формальний підхід до формування кадрового потенціалу в державних установах, неможливість справедливого планування просування та кар'єрного зростання державних службовців, лімітоване використання наукових методів кадрових технологій та обмеженість якості процедур та критеріїв оцінювання діяльності державних службовців. З метою зміни негативних аспектів реалізації державної кадрової політики необхідним є нормативне визначення функцій кадрової діяльності в державних організаціях, зокрема фактичне впровадження функціонально-нормативних механізмів, які є поєднанням розбудови кадрового потенціалу публічних організацій та підтримки належного корпоративного управління[53]. Таким чином, удосконалення пріоритетних напрямів кадрової діяльності базуватиметься не лише на саморегуляції, але й переважно на внутрішніх та зовнішніх діях органу управління.

Тому для вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби як суспільного, політичного та економічного явища можуть бути використані такі об'єктивні показники як кількісні індикатори про склад державної служби та його динаміку, вікова структура державної служби та рівень освіти державних службовців; плин заміщення посад державної служби; тенденція конкурсів, атестаційних процедур і кваліфікаційних іспитів та їх кількісні результати.

До суб'єктивних показників належать, насамперед, результати соціологічних опитувань, інтерв'ю щодо проблем на державній службі та

ефективності реалізації кадрової політики.

Національне агентство з питань державної служби України (НАДС) оголосило напрями вдосконалення пріоритетів в діяльності державної служби на 2023 рік, а саме:

- підготовка державних службовців до роботи на деокупованих територіях та подолання «кадрового голоду» на державній службі;
- діджиталізація та реструктуризація кадрових процедур та наближення державного управління до стандартів Європейського союзу;
- передбачуваність і прозорість оплати праці державних службовців відповідно до класифікації посад та їх професійний розвиток;
- радикальне перепроєктування процесів, автоматизація та діджиталізація державних послуг. Раніше Національне агентство України з питань державної служби повідомляло, що в умовах війни державні службовці були змушені повернутися до паперового документообігу. НАДС також заявляє, що українські державні службовці повинні інтегруватися в Європу та володіти англійською мовою[45].

Таким чином, підсумовуючи матеріали новітніх підходів до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні, можна виокремити кілька ключових напрямів, а саме: розширення горизонтів планування в сфері людських ресурсів шляхом розроблення системи соціального, демографічного та економічного прогнозування, комплексної програми стратегічних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби та цільових регіональних кадрових програм; раціональна організація процесу кадрового планування, узгодженість і координація послідовних планових документів, забезпечення єдності процесу планування при формуванні кадрового потенціалу державної служби. Важливими методологічними питаннями під час підготовки прогнозів, програм, основних пріоритетних напрямів і планів розвитку кадрової діяльності є сумісність структурних елементів, використання показників, що характеризують ефективність кадрової діяльності на всіх етапах, розробка заходів щодо

досягнення цілей і завдань кадрової діяльності; упорядкування нормативної бази розвитку кадрового потенціалу державної служби означає виконання вимог щодо забезпечення ощадливості планових показників розвитку пріоритетних напрямів кадрової діяльності на всіх етапах, забезпечення прогресивного характеру нормативних документів на основі максимального відображення сучасних методів організації управління людськими ресурсами, розроблення стандартів для різних структурних підрозділів державної влади та систематичного оновлення стандартів на основі останніх досягнень національного і міжнародного досвіду.

3.2. Стратегічний напрямок процесу вдосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Реформа державної служби це випадковий процес. Водночас професіоналізація кадрів для такої великої події, як оновлення державних інституцій, не повинна покладатися на імовірність і випадковість, а має базуватися на перевірених прогнозах і дость передбачуваних очікуваннях. Самі пом'якшувальні заходи не можуть забезпечити масштабної трансформації кадрового потенціалу державної служби, а вимагає серйозних кроків, зусиль, часу та значних витрат. Механізми формування та реалізації потенціалу державних службовців координують стратегічний курс реформ на досягнення обраних цілей - найбільш вірогідний шлях до успіху. Необхідно виробити практику дій, яка б гарантувала, що реформи не стануть сумнівними експериментами, не перетворяться на поспішні та непродумані рішення, а дозволять максимально використати сприятливі можливості, продовжуючи поступово рухатися до запланованих орієнтирів. У процесі вдосконалення механізмів формування та реалізації потенціалу державних службовців доцільно умовно виокремити такі етапи[30] (рис 3.3.).

Етапи процесу вдосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби



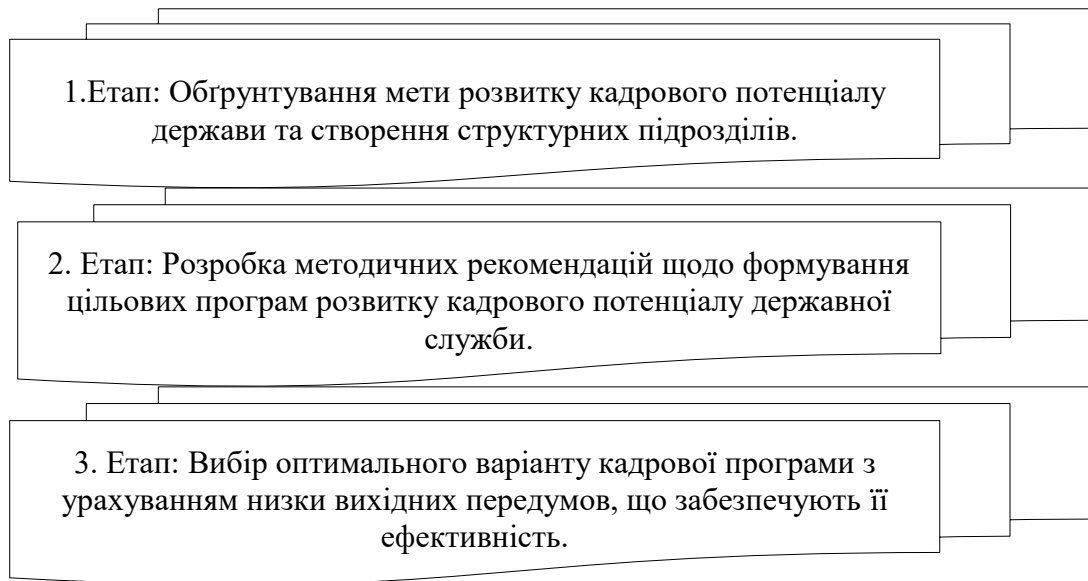


Рис. 3.3. Етапи процесів вдосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

На першому етапі обґрунтовується мета розвитку кадрового потенціалу держави та створюються структурні підрозділи, які гарантують досягнення цієї мети. Водночас кадрова діяльність має сприяти досягненню кінцевої мети, тобто повному задоволенню суспільних потреб у формуванні, підготовці та використанні компетентних кадрів в державних установах. Для окреслення підсумкового результату кадрової діяльності можна використати метод структуризації цілей, який має бути реалізований в рамках даної кадрової політики. До комплексу структурованих цілей доцільно віднести: забезпечення наукових досліджень у галузі кадрової політики та кадрової діяльності, створення мережі дослідницьких центрів та визначення переліку та обсягу наукових здобутків у сфері формування, підготовки, розподілу та використання людських ресурсів; логістичну підтримку адміністративної системи; гарантування доцільного використання коштів навчальних закладів; ефективне управління людськими ресурсами державних установ України; розробку національної кадрової політики та індикаторів.

Другим кроком буде розробка методичних рекомендацій щодо формування цільових програм розвитку людських ресурсів на державній

службі. На нашу думку, програма розвитку людських ресурсів повинна містити структуру, ключові показники для оцінювання та планування роботи державних службовців, диференційовані відповідно до типу структурного підрозділу державної установи, аналіз вихідного рівня розвитку людських ресурсів на державній службі; перспективи розвитку людських ресурсів; кількісне визначення цільових показників розвитку людських ресурсів на плановий період; визначення структурної частини програми з удосконалення кадрової роботи, виходячи з переліку та змісту заходів щодо досягнення поставлених цілей, їхнього взаємозв'язку та встановлення строків. На третьому етапі вибирають найкращий варіант програми управління персоналом з урахуванням низки вихідних передумов, що забезпечують її ефективність. [47]. Тому розвиток теорії та методології людських ресурсів вимагає комплексного вирішення проблем управління людськими ресурсами в державних установах, що визначається пізнанням і використанням законів розвитку та окреслення головних напрямів та фаз удосконалення кадрової діяльності у соціальних організаціях на різних рівнях суспільства. Створення цільових програм розвитку потенціалу людських ресурсів державної служби на основі комплексної системи соціальних, демографічних та економічних прогнозів, раціоналізація процесу розробки кадрових стратегій на основі використання узгоджених структурних компонентів кадрових програм та "наскрізних" індикаторів, удосконалення методик оцінювання результатів діяльності державних службовців та індикаторів оцінювання якості роботи державних службовців, раціоналізація нормативно-правової бази є чи не найважливішими напрямками вдосконалення кадрової діяльності (рис.3.4.).



Рис. 3.4. Головні напрями вдосконалення кадрової діяльності державної служби

Важливим елементом кадрової діяльності є відбір і розстановка персоналу державної служби, що включає розроблення системи вимог до претендентів на певні посади, визначення посадових директив і процедур організації конкурсів, необхідних гарантій і соціальних умов з урахуванням мотивації та потреб державних службовців. Кадрові призначення та кар'єрні плани мають ґрунтуватися на вимогах до посади та професійних установах цивільних службовців. Необхідна оцінка професійної службової діяльності держслужбовців і визначення їхнього професійного потенціалу, а також подальший розвиток методів їхньої оцінки [34].

Підбір та розстановка державних службовців здійснюється на основі вимог Конституції України[39] та Закону України «Про державну службу»[57]. Є нагальна потреба в подальшому розвитку методів визначення правового статусу державних службовців, а також оцінювання їхньої професійної діяльності та визначення професійного потенціалу. Існує широкий простір для інновацій у вирішенні цих питань. Інноваційні підходи до кадрової діяльності включають використання нових методів організації роботи державних службовців, розробку нових кадрових стратегій для державних установ, використання сучасних комп'ютерних засобів для документообігу, зміни в організаційних структурах та інновації у використанні робочого часу.

Керування інноваційним зростанням кадрового потенціалу в державних організаціях починає відігравати роль підвищення компетентності та мобільності персоналу. Крім розвитку компетентності персоналу, керівникам і працівникам необхідно розвивати такі якості, як своєрідність, цілеспрямованість, готовність до саморозвитку, самокритичність, самостійність, незалежність від думки інших, толерантність у сумнівних і проблемних ситуаціях[42].

Отже, з метою розробки стратегічних напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні, усунення недоліків офіційного підходу до формування кадрового потенціалу державних організацій та проблем, пов'язаних з формуванням, просуванням та кар'єрним зростанням на державній службі, необхідна розробка нових механізмів реалізації кадрової політики. При цьому слід визнати, що найбільшого ефекту можна досягти, впроваджуючи механізми реалізації державної кадрової політики [25].

Особливу увагу слід приділити впровадженню організаційних інновацій, таких як розробка нових кадрових стратегій для органів державної влади, впровадження сучасних комп'ютерних засобів і засобів документообігу, зміна організаційних структур та інновації у використанні робочого часу[44]. Таким чином, для вирішення проблем соціально-економічного розвитку регіону та діяльності апарату органу державної влади, враховуючи можливість всіх ресурсних забезпечень нормальних умов праці, оплати праці та соціального захисту, необхідно вдосконалити нормативно-правову базу кадрової діяльності державного управління. Доцільно, на нашу думку, окреслити завдання, що стоять перед НАДС для побудови професійної державної служби та реалізації Стратегії реформування державного управління.

1. Забезпечити прозорість відбору на державну службу на основі європейських адміністративних засад та оновити конкурсні процедури для залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців.

2. Удосконалити законодавство про підготовку державних службовців і системи оплати праці, оновити процедури добору на основі принципів SIGMA і впровадити прозору систему оплати праці державних службовців. Це включає в себе перегляд системи винагороди, посилення конкурентоспроможності, запровадження системи грейдів, як інноваційну форму оплати праці та мотивації, заснована Едвардом Хеєм, і створення ефективного резерву кандидатів.

3. Впровадити систему оплати праці на основі класифікації посад державних службовців у пілотних державних установах (нову модель впровадять пілотні державні органи, а саме: НАДС та його територіальні органи, МФУ, Міністерство цифрової трансформації та Секретаріат КМУ. З часом її поширять на інші державні органи.) відповідно до реалізації Концепції з реформування оплати праці державних службовців.

Однак механізми практичної реалізації всіх цих норм, в умовах воєнного стану, все ще залишаються проблематичними і потребують подальших досліджень у цій сфері. Доречним було б внесення певних змін до Закону України «Про державну службу». Подальші наукові розробки мають висвітлити особливості розвитку кадрового потенціалу державної служби, кадрового резерву та засобів кадрової діяльності, як складових елементів планування кар'єри в контексті професіоналізації державної служби, спрямованої на процес формування та створення соціальних, економічних і політичних інститутів країни.

Висновки до розділу 3.

Виокремлено основні напрями вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні: розширення горизонтів планування в сфері людських ресурсів шляхом розроблення системи соціального, демографічного та економічного прогнозування, комплексної програми стратегічних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби та цільових регіональних кадрових програм; раціональна організація процесу кадрового планування, узгодженість і координація послідовних планових документів, забезпечення єдності процесу планування при формуванні кадрового потенціалу державної служби.

Визначено, що важливими методологічними питаннями під час підготовки прогнозів, програм, основних пріоритетних напрямів і планів розвитку кадрової діяльності є сумісність структурних елементів, використання показників, що характеризують ефективність кадрової діяльності на всіх етапах, розробка заходів щодо досягнення цілей і завдань

кадрової діяльності, розроблення стандартів для різних структурних підрозділів державної влади та систематичного оновлення стандартів на основі останніх досягнень національного і міжнародного досвіду.

Виділено етапи процесів вдосконалення механізмів формування і реалізації кадрового потенціалу державної служби та головні напрями кадрової діяльності державної служби. Підкреслено, що особливу увагу слід приділити впровадженню організаційних інновацій, таких як розробка нових кадрових стратегій для органів державної влади, впровадження сучасних комп'ютерних засобів і документообігу, інновації у використанні робочого часу та для вирішення проблем соціально-економічного розвитку держави, враховуючи можливість всіх ресурсних забезпечень нормальних умов праці, оплати праці та соціального захисту, необхідно вдосконалити нормативно-правову базу кадрової діяльності державного управління.

ВИСНОВКИ

Результати, отримані в ході дослідження, підтверджують загальну методологію, покладену в його основу, а реалізовані мета і завдання, дозволяють зробити наступні висновки.

Охарактеризовано структуру та склад кадрового потенціалу державної служби та сформульовано, що кадровий потенціал державних службовців - це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних особливостей системи державної служби, які гарантують розвиток і реалізацію

кадрового потенціалу державних службовців. Головною ознакою кадрового потенціалу державної служби є його інституційний характер, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам системи державної служби.

Окреслено, що слід звернути увагу на процес формування та реалізації кадрового потенціалу, який складається з двох основних елементів - моделей і методів їх створення та реалізації. Модель кадрового потенціалу – це абстрактна система, приклад роботи з персоналом. Кожен орган влади обирає або створює для себе модель формування та реалізації кадрового потенціалу, виходячи зі своєї діяльності, своїх цілей і завдань, кадрових характеристик і специфіки функціонування. Така модель визначає різні способи роботи з кадровим потенціалом, а всі її структурні елементи узгоджені та доповнюють один одного. У свою чергу, методи формування та реалізації кадрового потенціалу вже є похідними від моделі.

Проаналізовано, в процесі верифікації механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, низку взаємопов'язаних механізмів управління, основними з яких є організаційно-нормативний, адміністративно-ресурсний, мотиваційно-ціннісний та інформаційний механізм комунікації. Усі ці механізми ґрунтуються на взаємозв'язку та взаємодії в державній галузі і генерують ознаки комплексного механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців в умовах модернізації державного управління.

Запропоновано концепцію формування та реалізації механізму кадрового потенціалу державної служби, створює теоретичне підґрунтя для ефективного управління кадровим потенціалом державної служби, надає можливість розвивати його методологічні засади та визначає перспективи подальших досліджень.

Обґрунтовано основні напрями вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні: розширення горизонтів планування в сфері людських ресурсів шляхом розроблення системи соціального, демографічного та економічного прогнозування, комплексної

програми стратегічних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби та цільових регіональних кадрових програм; раціональна організація процесу кадрового планування, узгодженість і координація послідовних планових документів, забезпечення єдності процесу планування при формуванні кадрового потенціалу державної служби.

Визначено, що важливими методологічними питаннями під час підготовки прогнозів, програм, основних пріоритетних напрямів і планів розвитку кадрової діяльності є сумісність структурних елементів, використання показників, що характеризують ефективність кадрової діяльності на всіх етапах, розробка заходів щодо досягнення цілей і завдань кадрової діяльності, розроблення стандартів для різних структурних підрозділів державної влади та систематичного оновлення стандартів на основі останніх досягнень національного і міжнародного досвіду.

Виділено етапи процесів вдосконалення механізмів формування і реалізації кадрового потенціалу державної служби та головні напрями кадрової діяльності державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.

2. Биркович Т. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>.

3. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21>.
4. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 3. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020>.
5. Ващенко К.О., Серьогін С.М. та ін. Публічна служба: системна парадигма: кол. Монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. - 256 с.
6. Войтович Р. В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL: www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc.
7. Вольська О. М., Сапельникова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Державне управління*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4.
8. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.
9. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 228 с.
10. Гришук А.Б. Державна служба в Україні : адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. 232 с.
11. Громова О.В., Шевчук Р.І. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 32-36.
12. Губська О.А. Правове регулювання працевлаштування та професійного розвитку державних службовців в Україні: теорія і практика : монографія. Харків : Константа, 2018. 410 с.

13. Губська О.А. Теоретико-правова характеристика підготовки та перепідготовки державних службовців. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 26. С. 164-169.

14. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

15. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf>.

16. Державна служба 2023: визначені пріоритети на рік. веб-сайт. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/259359-gosudarstvennaya-sluzhba-2023-opredeleny-prioritety-na-god>

17. Державна служба статистики. веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

18. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис....к-та наук: 12.00.07/ Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2020. 237 с.

19. Єрмолаєва Г.А. Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах євроінтеграції України. *Young Scientist*. 2018. № 11 (63). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/226.pdf>

20. Жиденко Н.А. Сучасний стан та перспективи розвитку системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2019. № 3. С. 16-22.

21. Жилияєв І.Б., Семенченко А.І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 1(68). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234118.pdf>.

22. Западинчук О.П. Формування та розвиток інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 155 с.

23. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

24. Зеніна-Біліченко А.С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 189-201.

25. Іванова Т.В. Публічний аудит як інноваційний механізм модернізації публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL.: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

26. Іваха В.О. Адміністративно-правове регулювання державної кадрової політики України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук ... спец. 12.00.07. Львів. 2012. 20 с.

27. Іжа М.М., Курносенко Л.В., Заболотний А.В. Державна служба України і Китаю: порівняльна характеристика двох систем. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2016. № 2. С. 127-138.

28. Ільч Л.М. Модернізація системи професійної орієнтації: досвід країн Скандинавії та Балтії. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 4-12.

29. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 330 с.

30. Карпа М.І. Реформування державної служби в Україні в контексті політичної асоціації між Україною та ЄС (компетенційний вимір). *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 183-193.

31. Карпенко Ю.В. Етичні принципи застосування штучного інтелекту в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2019. № 4. С. 93-97.

32. Ківалов С.В., Лавренова О.І. Адміністративно-правовий статус державної служби як центрального органу виконавчої влади. Одеса : Фенікс,

33. Кізілов Ю.Ю. Особливості проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 191 с.
34. Кім О.О., Козлова В.В. Перспективи застосування методології agile менеджменту в управлінні ІТ-проектами. *Соціальна економіка*. 2019. Вип. 58. С. 95-99.
35. Кір'ян О.І. Місце персоналу в формуванні ефективної системи антикризового управління. *Економіка та право*. 2019. № 3. С. 89-96.
36. Кіянка І.Б. Реалізація принципу толерантності в контексті публічного управління та політики в Україні. *Держава і право. Серія : Політичні науки*. 2017. Вип. 76. С. 117-127.
37. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.
38. Ковбасюк Ю.В., Войтович Р.В. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади. Київ: НАДУ, 2015. 64 с.
39. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії ВРУ від 28. 06. 1996 р. URL: www.rada.gov.ua.
40. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с
41. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис... д-ра філософії: 281 Публічне управління та адміністрування / Одеса. 2022. 289 с.
42. Мельник В.І. Теоретичне підґрунтя щодо запровадження інновацій в систему державної служби у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: ХІХ регіональна науково-практична конференція*. 16 червня 2022 року. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка». URL: [https://pa1sg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material1 conference 16 06 2022.pdf](https://pa1sg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material1%20conference%2016%2006%202022.pdf)>

43. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 с.

44. Наместнік В. В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86 .

45. Національне агентство України з питань державної служби: Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. 2022. URL:<https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-službovciv-ta-oplatapraci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya>

46. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1 (40). URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).

47. Носик О. А. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_26.

48. Обушна Н. І. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. ORCID: 0000-0001-5612-3104. 2020, вип. 2(45). С. 204-212.

49. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

50. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Хаджираєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Вид-во Каравела. Київ 2019. 292 с.

51. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ-Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2018. 300 с.

52. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98–102. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/16.pdf.

53. Пархоменко-Куцевіл О. І., Гбур З. В. Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня “Рута”», 2021. 368 с.

54. Пархоменко-Куцевіл О.І. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України. *Публічне адміністрування*. 2019. с.127-134. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/19.pdf>

55. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 315 с.

56. Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

57. Про державну службу: Закон України від 2016 р. № 889-VIII, редакція від 31.03.2023, підстава [2849-IX](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>