

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Носенко Тетяни Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 331.108:35.08 (477)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Т. П. Носенко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Дяченко Андрій Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

к. держ. упр., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

АНОТАЦІЯ

Носенко Т.П. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2020 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби України. Розкрито сутність кадрового забезпечення державної служби в Україні, розкрито теоретичні основи формування механізму кадрового забезпечення державного управління. Надано оцінку кадрового забезпечення державної служби в Україні та проаналізовано сучасний стан реформи державного управління в контексті кадрового забезпечення. Запропоновано шляхи удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні.

Ключові слова: механізм кадрового забезпечення, державна служба, кадровий потенціал, реформа державного управління.

SUMMARY

Nosenko T.P. THE IMPROVEMENT OF STAFFING MECHANISM IN PUBLIC SERVICE IN UKRAINE

Qualification work for obtaining the Master's level educational qualification, specialty “Public Administration and Administration”, – Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientific and applied solution to the problem of improving staffing mechanism of the public service in Ukraine. The essence of public service staffing in Ukraine is revealed, the theoretical bases of the public administration mechanism staffing formation are revealed. An assessment of the staffing of the public service in Ukraine is provided and the current situation of public administration reform in the context of staffing is analyzed. Ways to improve the mechanism of staffing in Ukrainian public service are proposed.

Keywords: staffing mechanism, public service, human resources, public administration reform.

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	6
1.1. Сутність кадрового забезпечення державної служби в Україні.....	6
1.2. Теоретичні основи формування механізму кадрового забезпечення державного управління.....	9
Висновки до Розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	14
2.1. Оцінка кадрового забезпечення державної служби в Україні.....	14
2.2. Сучасний стан реформи державного управління в контексті кадрового забезпечення.....	18
Висновки до Розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	23
3.1. Світові практики формування механізму кадрового забезпечення державної служби.....	23
3.2. Напрями удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні.....	26
Висновки до Розділу 3.....	30
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Якість кадрового складу, процес його формування та своєчасного розвитку в системі державного управління є основою ефективної реалізації мудрої політики держави. Актуальність питання кадрового забезпечення державної служби полягає у необхідності вирішення проблеми підвищення ефективності комплектації штату та надання якісних адміністративних послуг. Реалізація інноваційної кадрової політики держави в контексті триваючої реформи державного управління потребує комплексного підходу до подальшого формування та розвитку складових механізму кадрового забезпечення державної служби.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування комплексу теоретичних, методологічних і практичних підходів щодо удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність кадрового забезпечення державної служби в Україні;
- визначити теоретичні основи формування механізму кадрового забезпечення державного управління;
- надати оцінку кадрового забезпечення державної служби в Україні;
- проаналізувати сучасний стан реформи державного управління в контексті кадрового забезпечення;
- проаналізувати світові практики формування механізму кадрового забезпечення державної служби;
- визначити напрями удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та інструменти удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність загальнофілософських методів, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження. Комплексний підхід і діалектичні принципи дозволили виявити сутнісні характеристики досліджуваних процесів, форми їхнього прояву, виділити властиві їм протиріччя й визначити тенденції їхнього розвитку. Дослідження формування та розвитку механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні проводилося з використанням структурного підходу, методів логічного, порівняльного і статистичного аналізу, угруповань, абстрактно-логічного моделювання тощо. Синергетичний підхід став підґрунтям для визначення подальших стратегічних напрямів удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні..

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає в визначенні напрямів удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні в сучасних умовах соціально-економічних та політичних трансформацій.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Київського університету імені Бориса Грінченка та Поліського національного університету. Результати роботи висвітлені в 3-х публікаціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 40 сторінок, у тому числі 4 таблиці та 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність кадрового забезпечення державної служби в Україні

Управлінська діяльність в органах державної влади є комплексним системним явищем зі значною кількістю складових елементів різновекторного спрямування, які знаходяться в єдиній площині національної стратегії. Основою ефективного державного управління є якісний склад кадрів. Кадри своїми діями призводять у рух апарат публічної влади, функціонування якого має бути спрямовано на підтримку демократії та запровадження шляхом використання організаційно-адміністративних та нормативно-правих важелів високих стандартів якості життя громадян.

Питання кадрового забезпечення нерозривно пов'язано з категорією кадрового потенціалу. Якщо кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук кандидатів на посади державних службовців, оцінку якості їх служби та встановлення їх стосунків в системі та поза системою державної влади, то кадровий потенціал – це провідний стратегічний чинник формування системи державного управління, що визначає подальший розвиток суспільно-економічних відносин в Україні та її позиціонування в світі. Протягом всього історичного періоду розвиток даних категорій цікавив вчених і наразі сформовано і досить широко розроблено основні теоретико-методологічні підходи щодо визначення кадрового забезпечення у політології, економіці, психології, соціології, правознавстві, філософії тощо. Багатозначність поняття «кадровий потенціал» наведено в таблиці 1.1. Основною метою формування кадрового потенціалу органів державного управління є забезпечення органів державної влади необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішити поточні завдання та досягти майбутніх стратегічних цілей. Саме з

метою підвищення ефективності державного врядування, в Україні в 2016 р. розпочалася реформа державного управління, одним із стратегічних напрямів якої є забезпечення органів державної влади кваліфікованими державними службовцями.

Таблиця 1.1

Багатозначність поняття «кадровий потенціал»

Підходи щодо визначення	Дефініції «кадровий потенціал»	Джерело
Політологічний підхід	Кадровий потенціал розглядається у контексті отримання політичними управліннями якомога більшого ступеня контролю за призначенням на ключові посади у владних структурах «наближених до себе людей», що, у свою чергу, повинно забезпечити більшу лояльність з боку державних службовців.	Г. Жиро; Ф. Шахмалов
Економічний підхід	Економічна категорія «кадровий потенціал» визначається або як «трудоий потенціал», або «кадровий» і розглядається як складова трудового потенціалу, причому їх сутність полягає в контексті ресурсів, сукупності працівників, можливостях, здатностях, компетенціях та ін. Часто визначається через «сукупні можливості і здібності працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стабільну перевагу серед конкурентів».	Б. Бачевский
Психологічний підхід	Кадровий потенціал визначається з позиції поєднання (сполучення) людини з посадою, професійною діяльністю.	Т. Дофт
Соціологічний підхід	Аналітика кадрового потенціалу у співвідношенні з політичним устроєм держави, соціальною структурою суспільства, способом виробництва матеріальних і духовних благ.	А. Хохлов
З позиції науки державного управління	Пропонується нова управлінська парадигма кадрового потенціалу, яка базується на теорії кадрового потенціалу, гуманістичному підході до державних службовців і кадрового менеджменту «людського капіталу».	О. Пархоменко-Куцевіл

Джерело: [1-6].

Беручи до уваги комплексність понять «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал», можна стверджувати, що механізм кадрового забезпечення – це система заходів щодо наповнення кадрами служб з метою досягнення максимальної ефективності управління. Звідси, механізм кадрового забезпечення державної служби – це система заходів щодо наповнення кадрами органів державної влади на підставі діючого законодавства та з метою досягнення максимально ефективного рівня державного управління. Дана система заходів включає в себе наступні підсистеми:

- моніторинг нормативно-правової бази та законотворча діяльність

щодо кадрового забезпечення державної служби, як основа існування демократичного, прозорого та підзвітного державного управління;

- навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, формування системи державного замовлення на підготовку та перепідготовку кадрів з державного управління;

- добір персоналу на посади державних службовців, стажування, забезпечення процесу державної служби та звільнення згідно законодавства України;

- оцінювання кадрового потенціалу державної служби за результатами їх службової діяльності.

Науковець з державного управління, В. Бакуменко, відзначає в своїх дослідженнях владний характер державного (публічного) управління, витоками якого вважає державну волю та поширення на все суспільство, а отже до складу системи державного управління відносить суб'єкти управління, тобто органи державної влади та об'єкти управління – сфери суспільного життя, на які здійснює вплив система, виокремлюючи при цьому державно-управлінську діяльність як певного роду суспільні взаємовідносини [8, с. 175].

Таким чином, від ступеня ефективності функціонування механізму кадрового забезпечення державної служби залежить рівень якості життя українців і покращення позицій нашої держави в світових рейтингах, які відображають добробут, демократичні процеси та прозорість дій влади. Органи державного управління є одним з найбільших роботодавців в країні, який водночас має найвищий ступінь відповідальності перед своїми громадянами, і, тому вони мають бути здатними залучати найкращих людей, які хочуть служити суспільству. Задля отримання позитивного результату в контексті якісної комплектації органів державного управління протягом 2016-2020 рр. було запроваджено оновлену систему конкурсного відбору персоналу та підвищено оплату праці державним службовцям.

1.2. Теоретичні основи формування механізму кадрового забезпечення державного управління

Діяльність державних службовців, яка відображає кадровий потенціал, чинить прямий вплив на результативність функціонування системи державного управління. Тобто, зміна основ діяльності кадрів державної служби веде до трансформацій в цілій системі державного управління. В основі поняття «механізм державного управління» лежить технічний термін грецького походження «механізм» (грец. μηχανή *mechané*), який означає систему елементів, в якій рух окремих елементів перетворює в рух інші елементи.

Накладаючи дане визначення на предмет дослідження, можна стверджувати, що механізм кадрового забезпечення – це система заходів, яка стосується формування та розвитку кадрового складу державної служби та визначає теперішній та майбутній порядок державного управління. Так, науковець з державного управління, Р. Рудніцька, стверджує, що механізм, це деяка система, що визначає порядок певного виду діяльності і відповідно до цього механізм управління як і будь яка система управління, складається з керуючої (суб'єкт) та керованої (об'єкт) підсистем [9, с. 50].

Суб'єкти механізму кадрового забезпечення державної служби – це носії визначених законодавством та конституцією України повноважень, прав та обов'язків, які здійснюють діяльність щодо формування й розвитку людських, трудових, кадрових ресурсів державного управління (рис. 1.1).

Суб'єктами ж державної кадрової політики у сфері державного управління є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, керівники центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ, організацій [10].

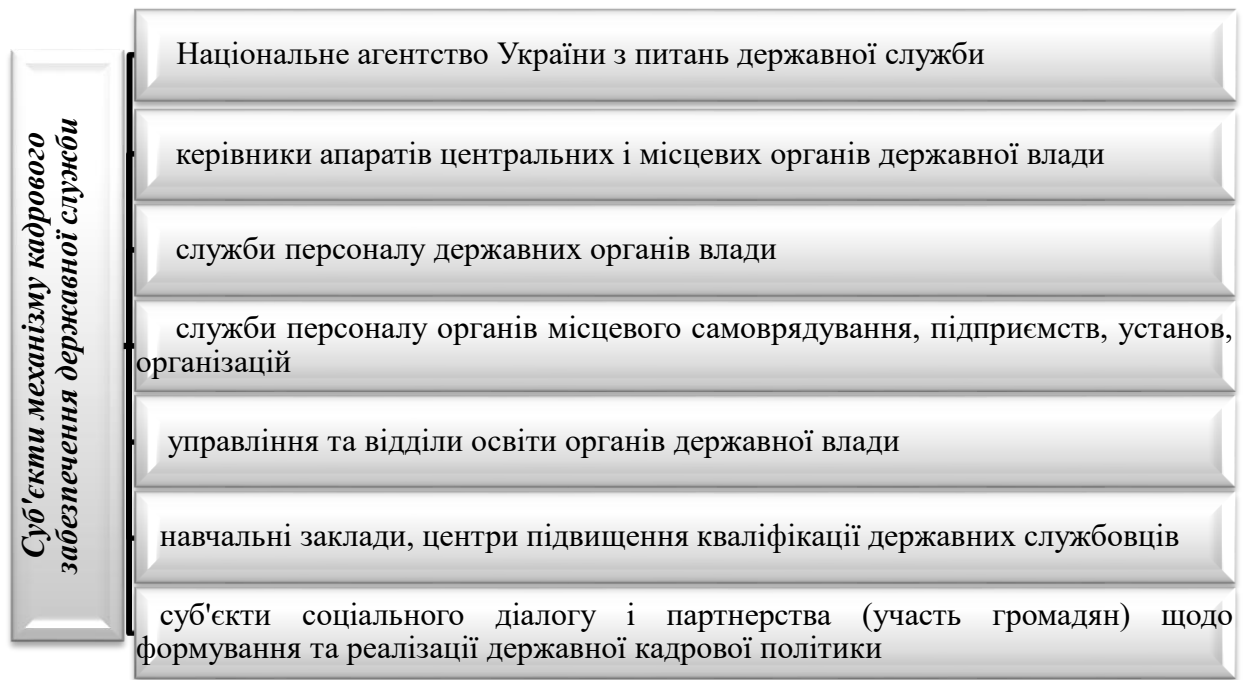


Рис. 1.1. Суб'єкти механізму кадрового забезпечення державної служби
Джерело: авторська розробка.

Об'єкти механізму кадрового забезпечення державної служби – це ті елементи кадрової системи, на які спрямована предметно-практична діяльність суб'єктів, тобто кадри, трудові ресурси, кадрові відносини, процеси та механізми управління ними. Об'єкти державної кадрової політики представлені на рис. 1.2.

В контексті нашого дослідження зазначимо, що механізм кадрового забезпечення органів державного управління, ефективність його функціонування визначається, насамперед, особливостями кадрової політики в органах державної влади, яка є частиною національної політики держави. Відповідно удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби пропонуємо розглядати як цілісну сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для ефективного використання можливостей фахівців у сфері виконання професійних завдань і реалізації функцій держави [11, с. 205].



Рис. 1.2. Об'єкти державної кадрової політики

Джерело: авторська розробка.

Процес кадрового забезпечення органів державної влади передбачає застосування ряду механізмів державного управління, а саме:

- організаційно-правового;
- ресурсного;
- мотиваційного;
- інформаційно-комунікативного [11].

Організаційно-правовий механізм є базовим управлінським механізмом формування та розвитку кадрового забезпечення, сприяє становленню професійного й політично неупередженого складу державних службовців. Слід зазначити також, що організаційно-правовий механізм забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності органів державної влади, визначає принципи, правові та організаційні засади державної служби, а також сприяє налагодженню порядку у структурних зв'язках між структурними елементами відповідного державного органу.

Ресурсний механізм функціонування та розвитку кадрового забезпечення органів державного управління визначає принципи, джерела, структуру й форми фінансування розвитку даного потенціалу в умовах трансформаційних перетворень державного управління в Україні. У процесах забезпечення фінансовими ресурсами органів державного управління щорічно бере участь законодавча влада, ухвалюючи бюджетні рішення.

Мотиваційний механізм функціонування то розвитку кадрового забезпечення органів державного управління представлений набором адміністративних та ринкових стимулів, які мотивують персонал державних органів влади до високоефективної роботи та розвитку своїх здібностей та компетенцій. На думку спеціаліста з менеджменту та управління Майкла Мескона, мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [12]. Система мотивація персоналу в органах державного управління має бути спрямована на розкриття здібностей, державних службовців, прояв ініціативних пропозицій, формування партнерських відносин з громадкістю, узгодженість інтересів особистих з інтересами діяльності державного органу управління.

Інформаційно-комунікативний механізм формування кадрового потенціалу органів державного управління тісно пов'язаний з організаційно-правовим і мотиваційним механізмами і визначає якісні характеристики кадрового забезпечення шляхом здійснення взаємодії з замовником адміністративних послуг особисто або через певні канали зв'язку (телефонне та онлайн-звернення) та передбачає зворотній зв'язок. Адаптація системи функціонування органів державного управління сучасним технологічним цифровим системам надає низку переваг у вигляді ефективного використання часу заявника та виконувача адміністративної послуги, уникнення двоякості заявки та відповіді (у разі залишення електронного сліду (запис розмови), стимулює до високої якості виконання роботи.

Всі вище зазначені складові механізму формування кадрового забезпечення державної служби взаємодіють між собою і тому, від

ефективності функціонування кожного з них залежить синергія всієї системи кадрового забезпечення державного управління.

Висновки до розділу 1

1. В результаті дослідження наукових джерел, встановлено, що питання кадрового забезпечення нерозривно пов'язано з категорією кадрового потенціалу. Якщо кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук кандидатів на посади державних службовців, оцінку якості їх служби та встановлення їх стосунків в системі та поза системою державної влади, то кадровий потенціал – це провідний стратегічний чинник формування системи державного управління, що визначає подальший розвиток суспільно-економічних відносин в Україні та її позиціонування в світі. Беручи до уваги комплексність понять «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал», можна стверджувати, що механізм кадрового забезпечення – це система заходів щодо наповнення кадрами служб з метою досягнення максимальної ефективності управління. Звідси, механізм кадрового забезпечення державної служби – це система заходів щодо наповнення кадрами органів державної влади на підставі діючого законодавства та з метою досягнення максимально ефективного рівня державного управління.

2. В основі поняття «механізм державного управління» лежить технічний термін грецького походження «механізм» (грец. μηχανή *mechané*). Накладаючи дане визначення на предмет дослідження, можна стверджувати, що механізм кадрового забезпечення – це система заходів, яка стосується формування та розвитку кадрового складу державної служби та визначає теперішній та майбутній порядок державного управління. Визначено суб'єкти та об'єкти управління механізму кадрового забезпечення державної служби.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка кадрового забезпечення державної служби в Україні

Кадрове забезпечення органів державної влади слід розглядати з позицій кількості та якості. Чисельність працівників органів державного управління за даними Рахункової палати України становила в цілому на 01.01.2019 року 226551 осіб, з яких працівників Апарату Верховної Ради України, Рахункової палати, Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, органів забезпечення діяльності Президента України – 2837 тис. осіб, центральних органів виконавчої влади – 146494, інших органів державного управління – 2158, місцевих державних адміністрацій – 75062 тис. осіб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка граничної чисельності працівників органів державного управління впродовж 2017–2019 років, осіб

Органи державного управління	Гранична чисельність станом на:			Відхил. 2019 від 2017 рр.
	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	
Загальна гранична чисельність працівників	222023	224692	226551	4528
<i>Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Рахункова палата, органи забезпечення діяльності Президента України</i>	2643	2767	2837	194
Центральні органи виконавчої влади, всього:	142225	144621	146494	4269
– з них Секретаріат Кабінету Міністрів України	633	828	828	195
Інші органи державного управління	2116	2116	2158	42
Місцеві державні адміністрації	75039	75188	75062	23

Джерело: побудовано автором за даними Рахункової палати України [13].

Як свідчать дані таблиці 2.1, протягом 2017-2019 рр. чисельність

працівників органів державного управління мала сталу тенденцію до збільшення та зросла в цілому на 4,5 тис. осіб, або на 2 %, в тому числі чисельність працівників центральних органів виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.04.2014 № 85, збільшилася на 4,3 тис. осіб (або на 3 %).

Необхідно зазначити, що відповідно до Стратегії реформування, яка визначала одним із складових елементів реформи оптимізацію чисельності працівників у системі органів державного управління з метою потенційного заощадження коштів у результаті проведення реформ, на виконання пункту 5 постанови Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 647 «Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління» залучені до реформи центральні органи виконавчої влади повинні були забезпечити протягом 2018 року скорочення граничної чисельності працівників, яка склалася на 01.01.2017, не менше ніж на 5 відсотків. На виконання пункту 15 Плану заходів з реалізації Стратегії реформування НАДС повинно було у II кварталі 2018 року розробити та затвердити план оптимізації чисельності працівників органів державного управління, враховуючи цільові показники чисельності на 2018–2020 роки [13]. Однак з урахуванням змін, внесених постановою Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 235, вимоги щодо скорочення чисельності було вилучено, а покладене на НАДС завдання не виконано.

В травні 2016 року вступив у дію новий Закон України «Про державну службу»¹ (далі – Закон), яким передбачалося підвищення соціального та матеріального захисту державних службовців [29]. На виконання Закону Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 р. №15, якою визначив мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби з 1 січня 2017 року, підвищив посадові оклади державних службовців та інших категорій працівників державних органів й упорядкував віднесення посад державної служби до відповідних груп оплати праці. Фонд заробітної плати державних службовців склав у 2018 році 46703 млн. грн., що на 15913,9 млн грн. більше,

ніж в попередньому році (табл. 2.2). Аналогічні дані за 2019 р у звіті Рахункової палати України станом на 2020 р. відсутні.

Таблиця 2.2.

**Загальний фонд державного бюджету на оплату праці працівників
органів державного управління з нарахуваннями
впродовж 2017–2018 років, млн. гривень**

Органи державного управління	2016	2017	Відхил. від 2016	(млн гривень)	
				2018	Відхил. від 2017
Видатки на державне управління, всього:	20896,8	30789,1	9892,3	46703,0	15913,9
– з них видатки на оплату праці працівників:	15944,2	24048,2	8104,0	36001,2	11953,0
<i>Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Рахункової палати, органів забезпечення діяльності Президента України</i>	844,1	1347,0	502,9	1966,3	619,3
<i>Центральних органів виконавчої влади, всього:</i>	11057,5	16157,2	5099,7	24745,2	8588,0
– з них Секретаріату Кабінету Міністрів України	167,4	650,5	483,1	971,3	320,8
<i>Інших органів державного управління</i>	216,9	378,0	161,1	403,9	25,9
<i>Місцевих державних адміністрацій</i>	3825,7	6166,0	2340,3	8885,8	2719,8

Джерело: побудовано автором за даними Рахункової палати України [13].

Щодо якісного складу кадрового потенціалу органів державного управління, то за даними державної служби статистики станом на 2015 р. в Україні працювали майже 352 тисячі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Встановлено, що рівень освіти українських держслужбовців досить високий: 92% з них мають вищу освіту, проте багато з них не мають профільної освіти за спеціальністю «Державне управління» (сучасна назва: «Публічне управління та адміністрування») [16, с.10]. Таким чином, в 2016 році в контексті проведення реформи державного управління постало питання оцінювання державних службовців за оновленою системою, прийняття на посади за відкритим конкурсом, підвищення кваліфікації державних службовців, здобуття профільної освіти та ін. В 2018 році було проведено оцінювання держслужбовців. Система щорічної оцінки результатів службової діяльності держслужбовців була розроблена на основі стандартів

Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) та представлена п'ятьма етапами:

1. Завдання та контроль річних показників ефективності кожного представників органів державної влади категорії А, Б, В.
2. Щоквартальний перегляд завдань і ключових показників результативності.
3. Співбесіда та формування оціночного звіту керівником державного службовця, що проходив співбесіду..
4. Затвердження звіту керівником самостійного структурного підрозділу.
5. Рішення щодо подальшому професійному навчанні, преміювання або, у випадку негативної оцінки, призначення повторної співбесіди через 3 місяці.

В результаті оцінювання державних службовців виявлено якісні показники, які представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Результати оцінювання державних службовців, 2018 р¹.

Категорії посад державної служби	Результати оцінювання		
	<i>Відмінно</i>	<i>Позитивно</i>	<i>Негативно</i>
Кількість службовців, які одержали оцінку (територія України), осіб			
Категорія А	30	25	1
Категорія Б	2937	1480	12
Категорія В	5049	5765	39
Кількість державних службовців, які одержали оцінку (територія областей), осіб			
Категорія А	3		
Категорія Б	7095	14709	87
Категорія В	11364	41917	168
Кількість державних службовців, які одержали оцінку (територія районів), осіб			
Категорія А			
Категорія Б	3690	11709	18
Категорія В	5518	27794	21
Всього	35686	78605	346

Джерело: побудовано автором на основі [18].

Аналіз процедури оцінювання результатів якості службової діяльності державних службовців (виявив, що дана процедура є нормативно забезпеченою,

¹ Публічний звіт НАДС про підсумки діяльності у 2019 році не містить даної інформації [19].

проте існують деякі огріхи в методиці проведення оцінювання, які потребують удосконалення.

Таким чином, 10 липня 2019 року Урядом прийнято постанову № 591 де зазначено зміни щодо оцінювання державних службовців: забезпечено визначення завдань і ключових показників на поточний та наступний звітні періоди, деталізовано умови, за яких проводиться оцінювання (визначаються та затверджуються результати), уточнені повноваження учасників процесу оцінювання, здійснено технічні правки, які удосконалюють структуру акту та уніфікують його термінологію.

В 2020 році на сайті НАДС представлено публічний звіт голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, в якому зазначено інформацію про результати конкурсів на керівні посади категорії А та кількість державних службовців, які підвищили свою кваліфікацію. Так, у 2019 році було прийнято 1904 заявки на оголошені 116 конкурсів (категорія «А»), серед яких визначено 38 переможців. за державним замовленням у 2019 році пройшли підвищення кваліфікації 24633 державних службовця. Звіт не містить зведених даних про оцінювання державних службовців у 2019 р, проте презентує удосконалену процедуру проведення конкурсів щодо призначення на посаду державного службовця.

2.2. Сучасний стан реформи державного управління в контексті кадрового забезпечення

Протягом останніх, 2016 – 2020 рр. в Україні триває реформа державного управління, яка ставить за мету підвищити ефективність функціонування органів публічної влади, як базису суспільства, в якому має бути високий рівень життя громадян, якісне ведення бізнесу, тривале зростання реального ВВП та інших макроекономічних показників. Формування та забезпечення кадрової політики є однією із передумов вдалого здійснення даної реформи. Відповідно до Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного

управління Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) забезпечило розробку та прийняття підзаконних актів, визначених Законом України «Про державну службу» [10]. Всього прийнято 47 підзаконних актів. Постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», визначено спеціальні професійні вимоги та рівні компетентності та особливості проведення конкурсу на зайняття посад фахівців з питань реформ [26].

Запровадження нових рішень в органах публічної влади протягом останніх років викликало суспільний резонанс: середня кількість охочих зайняти вакансію на оновленій державній службі становило в 2017 році 29 осіб на одне місце. Такий попит в даному сегменті ринку праці з боку громадян викликало 2 фактори: бажання змінити на краще надання публічних послуг і рівень оплати праці [13], [9]. Рівень заробітної плати головного спеціаліста в центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ) та місцевої державної адміністрації (МДА) значно зросли. Так, наприклад, в 2017 р. порівняно з 2015 р. середня заробітна головного спеціаліста центральних органів виконавчої влади зросла майже втричі і становила 12600 грн, а такого ж спеціаліста в місцевій державній адміністрації більше, ніж вдвічі і становила 6900 грн [20].

Найбільшою популярністю серед конкурсантів користувалися Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство юстиції, Міністерство освіти і науки, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Кількість документів, які були подані до даних служб становлять практично 70 % всіх заявок на посади фахівців з питань реформ. В січні 2018 р. за результатами конкурсного відбору на посади спеціалістів з питань реформ призначено 139 осіб. Водночас, слід зазначити, що протягом періоду з 21 січня по 31 грудня кількість фахівців з питань реформ, яких було звільнено становить 28 осіб.

Дані факти свідчать про високий ступінь складності завдань, які стоять перед спеціалістами з реформування, а також недостатній рівень готовності (професійної, психологічної) осіб, яких було прийнято на державну службу.

Позитивним в даній ситуації є те, що стрімкі зміни в кадровій системі свідчать про швидку реакцію службовців та громадськості на результати дій в даному напрямі.

Слід зазначити, що важливим кроком з боку НАДС та інших органів управління в контексті кадрового забезпечення стало внесення інноваційних перетворень і доповнень у роботу державних служб у вигляді діджиталізації та переведення процесу пошуку кандидатів в електронний формат. Цей факт економить час і претендентам, і роботодавцям, робить їх контакт більш швидким та безпечним, що так важливо в умовах поширення коронавірусної інфекції COVID-19. Так, запровадили у функціонування ресурс Help-desk для кандидатів на державну службу, де надається роз'яснення щодо процедури проходження конкурсу за категоріями та детально описані всі етапи подання документів та даних про особу-претендента (рис.2.1).

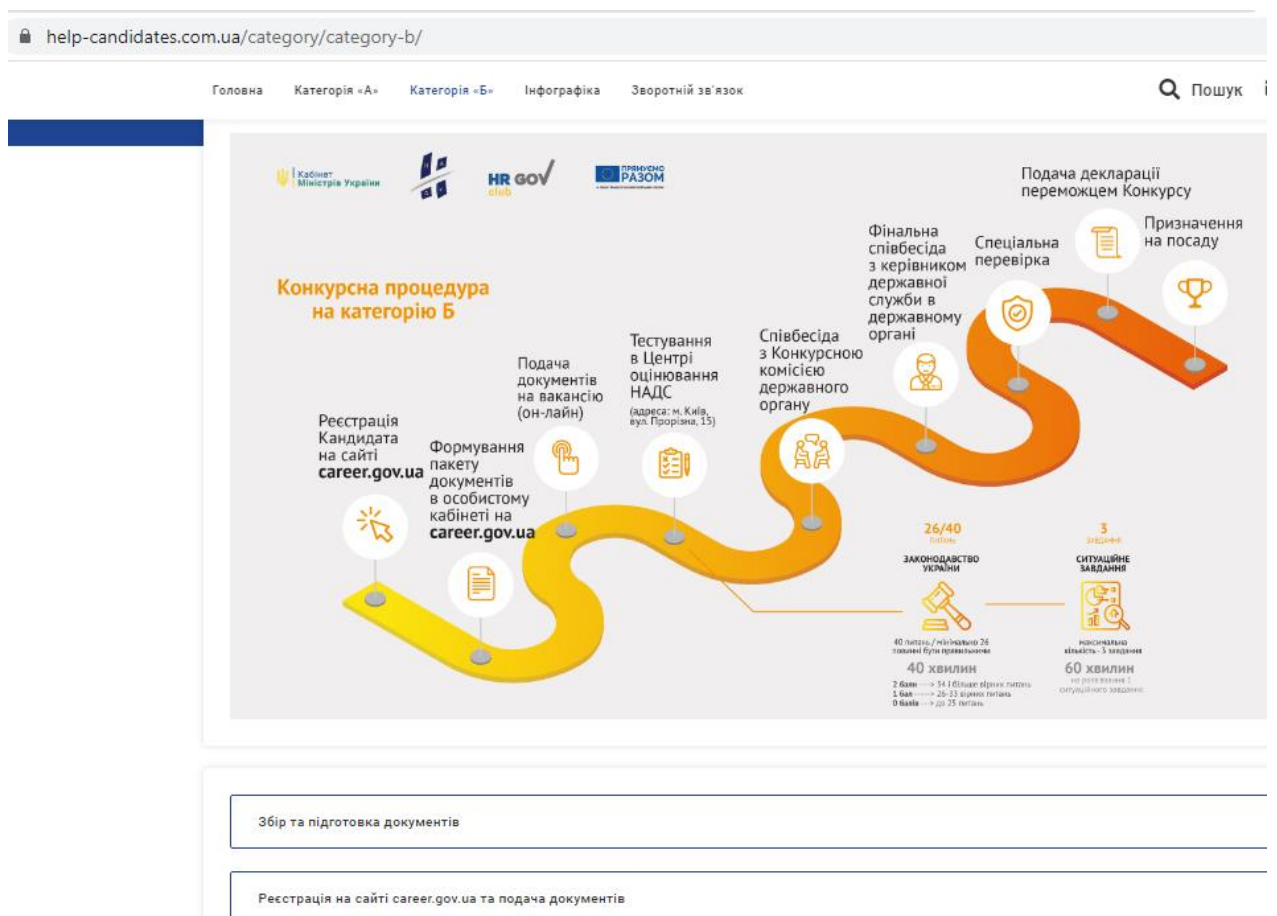


Рис. 2.1. Help-desk для кандидатів на державну службу. Конкурсна процедура на посаду категорії Б.

Джерело: сайт «Help-Desk кандидата на державну службу» [17].

Крім зазначених нововведень задля підвищення ефективності функціонування механізму кадрового забезпечення в межах реформи державного управління за 2019 р. було здійснено: конкурси на керівні посади категорії А (38 переможців), спрощення конкурсних процедур, переведення процесу пошуку кандидатів на відкриті вакансії державних службовців в онлайн (сайт Career.gov.ua, Career-бот, інтеграція порталу вакансій державної служби з іншими популярними в Україні сайтами з пошуку роботи Work.ua, Robota.ua); запуск в роботу порталу управління знаннями для професійного розвитку працівників державної служби.

Таким чином, в ході реформи державного управління в контексті підвищення ефективності функціонування механізму кадрового забезпечення державної служби був задіяний цілий спектр різних заходів та засобів щодо долучення до системи державного управління найкращих із можливих кандидатів: спрощено процедури проходження конкурсу на посаду державного службовця, підвищення посадових окладів державних службовців, налагоджено мережу онлайн-сервісів з допомоги та консультацій кандидатів, інтегровано портал вакансій державної служби у найпопулярніші системи пошуку роботи тощо.

Висновки до розділу 2.

1. Надано оцінку кадрового забезпечення державної служби в Україні. Аналіз динаміки кількості державних службовців виявив їх зростання в період з 2016 по 2019 рр. Так, протягом 2017-2019 рр. чисельність працівників органів державного управління зросла в цілому на 4,5 тис. осіб, або на 2 %, в тому числі чисельність працівників центральних органів виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.04.2014 № 85, збільшилася на 4,3 тис. осіб (або на 3 %). Фактором збільшення чисельності державних службовців стала заява уряду щодо набору нової команди спеціалістів з реформ та підвищення заробітної плати працівникам органів державного управління на підставі Закону України «Про державну службу» яким передбачалося підвищення соціального та матеріального захисту державних службовців. Крім того, в 2018 р. було проведено оцінювання державних службовців на відповідність посадам, які вони обіймають. Таким чином, можна стверджувати, що урядова політика щодо кадрового забезпечення протягом 2016-2019 рр. була проведена старанно та з інноваційним підходом.

2. Протягом реформи державного управління 2016-2020 рр. в контексті підвищення ефективності функціонування механізму кадрового забезпечення державної служби був задіяний цілий спектр різних заходів та засобів щодо долучення до системи державного управління найкращих із можливих кандидатів: запроваджено широкі можливості щодо навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, спрощено процедури проходження конкурсу на посаду державного службовця, підвищення посадових окладів державних службовців, налагоджено мережу онлайн-сервісів з допомоги та консультацій кандидатів, інтегровано портал вакансій державної служби у найпопулярніші системи пошуку роботи тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1. Світові практики формування механізму кадрового забезпечення державної служби

У світовій практиці формування механізму кадрового забезпечення використовують різні моделі організації управління персоналом, серед яких основними є: кар'єрна, конкурентна, гібридна (рис.3.1). При цьому, слід зауважити, що державні служби, які передбачають кар'єрне зростання приділяють більше уваги програмам початкової підготовки, а системи державної служби, що передбачають посади – досвіду роботи.



Рис.3.1. Базові моделі управління персоналом державної служби в країнах ЄС

Джерело: адаптовано [6].

Найбільш складною у практиці є змішана модель управління персоналом державної служби. Оскільки за такої моделі здійснюється набір на посади, проте особа, яка прийнята приступає до служби з моменту офіційного працевлаштування. В такому випадку держава, окремі міністерства та підрозділи, в яких зайняті державні службовці, беруть на себе відповідальність щодо їх подальшого підвищення кваліфікації та навчання. Сучасні підходи до формування механізму кадрового забезпечення державної служби, що використовуються в зарубіжній практиці, характерні своєю багатовекторністю та акцентом на окремих його елементах і моделях. Наприклад, важливою особливістю формування та удосконалення механізму кадрового забезпечення органів державної влади у США є те, що дані процеси відбуваються з урахуванням гендерного та етичного вимірів. Наприклад, серед пріоритетів професійного навчання, визначених UNDP (United Nations Development Programme) у 2014 р., і яких широко дотримуються в державній службі США, – тренінги для жінок з метою підвищення їх конкурентоздатності по відношенню до чоловіків [25]. Механізму кадрового забезпечення державної служби у США притаманні:

- децентралізація системи професійного навчання;
- застосування у процесі публічної служби вузькопрофільних компетенцій;
- наявна пропозиція на ринку праці вузькопрофільних спеціалістів сфери публічного управління;
- розгалуженість стандартів з рівня знань та навичок у сфері публічної служби;
- ефективно діюча практика системи заохочень та відповідальності державних службовців за результатом їх діяльності;
- пріоритетність системи етики для державних службовців;
- спрощені процедури звільнення, заохочення високої мобільності персоналу;

- широкий спектр програм з підвищення кваліфікації державних службовців.

Європейська модель механізму кадрового забезпечення органів державного управління. Розглянемо більш детально досвід Німеччини, Франції та Англії. Важливими перевагами німецької моделі кадрового забезпечення є: орієнтація на безперервність навчання; високий статус представника органів державного управління; існування інституту почесного чиновника; розвинена система набуття теоретичних та практичних навичок; високий ступінь правового та соціального захисту державного службовця та ін.

У Франції в сфері публічного управління керуються принципом стабільності кар'єри. Так, державний службовець працює в органах влади, переміщуючись час від часу за заслуги кар'єрними сходинками і не може бути звільнений до настання пенсійного віку, окрім випадку звільнення за власним бажанням або доведеної професійної непридатності чи злочину. Підготовка державних службовців до іспитів на вступ до державної служби, а також подальше навчання у спеціалізованих закладах з публічного управління (у разі успішної здачі) враховується у робочий стаж державного службовця. При цьому, навчаючись у даних закладах від одного до двох років, успішні кандидати отримують заробітну плату державного службовця [22].

Початком кар'єри державного службовця вважається підготовка до складання кваліфікаційного екзамену для вступу на державну службу, подальше навчання у вищезгаданих школах або в одному із п'яти регіональних інститутів державного управління. Студенти, які успішно склали вступні іспити, приймаються у школу в якості державних службовців та протягом навчання отримують зарплати. Термін початкового навчання залежить від школи. Наприклад, в ENA термін навчання становить 24 місяця, в регіональних інститутах адміністрації (IRA) – 1 рік [22, с. 8].

Серед основних форм підвищення кваліфікації у Франції визначальними є відпустки для підготовки. Так, максимальна тривалість відпустки – три роки, але вона може бути розділена й надається тільки для проходження підготовки

за згодою держави за умови, що агент відпрацює щонайменше три роки в адміністрації. Службовець, який скористався такою відпусткою, зобов'язується залишитися на державній службі на період утричі більший від того, за який він отримував попередні виплати [6], [23]. Слід зазначити, що у Франції державні службовці не витрачають своїх коштів на підвищення кваліфікації. Для державної цивільної служби витрати на навчання становлять 6,6% від загального фонду заробітної плати (3,3% для початкового навчання і 3,3% для підвищення кваліфікації), у т. ч. винагороди державних службовців у процесі навчання [6], [22].

В контексті проведення реформи з державного управління та удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні може стати у нагоді досвід Великобританії. В даній країні в системі державної служби з 2004 року запроваджена програма «Професійні навички для уряду» (Professional Skills for Government), яка спрямована на набуття та постійний розвиток у працівників органів державної влади професійних навичок, умінь та знань, які є необхідними при виконанні своїх посадових обов'язків [24, с. 68]. Програма “Professional Skills for Government” містить різні модулі з компетенцій того чи іншого державного службовця відповідно до його спеціалізації, категорії та професійного рангу.

Отже, аналіз міжнародного досвіду в контексті удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби засвідчив, що в Європі та інших країнах демократії така практика здійснюється в межах різних моделей державної служби. Перед Україною наразі стоїть вибір яким чином і куди їй рухатися далі. Використовуючи прогресивний міжнародний досвід і опираючись на сучасні реалії та національні особливості, із кожної моделі слід обрати кращі підходи, які варто і можливо втілити у вітчизняну практику діяльності органів державного управління.

3.2. Напрями удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні

Розвиток державної служби України має полягати в площині основних засад Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, яка була затверджена в новій редакції КМУ 18. 12. 2018 року (№ 1102-р), відповідати принципам демократії, прозорості та підзвітності влади, враховувати європейську перспективу нашої держави і бути спрямованою на європейські стандарти публічного управління та кадрового забезпечення. На основі результатів діагностики сучасного кадрового забезпечення органів державної влади в Україні та аналізу світової практики щодо формування механізмів забезпечення кадрами держслужби нами запропоновано напрями вдосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби [21]. Серед найбільш перспективних напрямів виділяємо наступні.

1. Продовження реформи державного управління у векторі розвитку демократичного суспільства, що передбачає прозору систему підзвітності діяльності владних інституцій, активну участь громадськості у функціонуванні (вища ланка управління, законотворча діяльність) та контролі діяльності органів державної влади. Синхронізація реформи державного управління з іншими стратегічними реформами, які матимуть місце в країні.

2. Формування нормативно-правової бази в контексті удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби відповідно європейським стандартам та принципам, а саме: синхронізувати чинне законодавство у відповідно до міжнародних стандартів та норм ЄС; ініціювати внесення змін до Законів «Про державну службу» та «Про освіту» з метою сучасної ідентифікації поняття «кадрового потенціалу» та «кадрового забезпечення», а також з метою розробки кодексу честі, який би регулював діяльність державних службовців не тільки в контексті добросовісності, а і етичного ставлення до громадян, як користувачів адміністративних послуг.

3. Адаптація служб управління кадрами в сфері публічного управління відповідно до міжнародних стандартів. Розглядаючи питання щодо удосконалення механізму кадрового забезпечення органів державного

управління, необхідно удосконалити служби управління персоналом в контексті якості підбору кадрів задля підвищення корпоративної культури і ефективності прийняття рішень в публічних органах влади. Представники даної служби повинні бути об'єктивними та політично незаангажованими, забезпечувати продуктивну командну роботу найкращих фахівців у сфері державного управління. У процесі реформування служби з управління персоналом пропонується використовувати такі інноваційні методи удосконалення як реінжиніринг, паблік-інжиніринг та даунсайзинг. Впровадження даних змін у систему управління персоналом в органах державної влади дозволить істотно покращити наявний кадровий потенціал організацій.

4. Удосконалення системи мотивації. Сучасна реформа системи управління передбачає підвищення заробітної плати державного службовця до «ринкової». Це суттєві зміни, беручи до уваги, що середня зарплата державного службовця на ринку праці залишається не конкурентоздатною. Проте, слід пам'ятати, що підвищення заробітної плати державних службовців не є «вакциною» проти корупції та не гарантує підвищення ефективності та якості державних послуг. Мотиваційні складові також слід розглядати в можливості потенційного державного службовця постійно удосконалювати свої професійні якості за рахунок організації: підвищувати рівень кваліфікації та освіти, приймати участь в ділових іграх на буденні ситуації (світ надто мінливий сьогодні, турбулентний), брати участь у конференціях, семінарах, виставках для запровадження набутого досвіду у робочий, практичний, управлінський процес.

5. Розробка та впровадження оновленої системи оцінювання державних службовців за результатами їх роботи, орієнтованої на компетентності. Зазначимо, що мета щорічного оцінювання результатів діяльності персоналу має передбачати стимулювання його розвитку, а не полягати тільки в оцінюванні професійної відповідності займаній посаді. При співбесіді має відбуватися діалог, а не «чисте» тестування та маркування сумнівних

відповідей. Протягом співбесіди важливо почути думку, того, кого тестують з приводу змін у тій ланці державного управління, де він обіймає посаду: що можна удосконалити, на його думку. Важливим тут є і той факт, щоб людина, яка проводить співбесіду володіла питанням управління в органах державної влади комплексно, досконало знала всі особливості державної системи і здатна була оцінити інноваційні зміни, запропоновані особою, яка проходить співбесіду.

6. Створення досконалої (зручно та технічно відповідної до сучасних умов) інформаційно-комунікативної інфраструктури між державним службовцем і системою управління персоналом в органах державної влади. Повідомлення (запит) системи управління персоналом має бути інформативним, своєчасним та послідовним; персонал системи управління персоналом має визначати на ринку праці найкращих потенційних службовців (і навіть відстежувати їх, в прийнятному сенсі); допомагати у подоланні комунікативних проблем між персоналом.

Окреслені напрями удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби звісно ж, не вирішують всі проблеми функціонування владної системи, але вони є запорукою розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу органів державного управління в Україні.

Висновки до Розділу 3

1. Розглянуто світові практики формування механізму кадрового забезпечення державної служби. Детально проаналізовано досвід США та країн ЄС. В результаті даного аналізу встановлено, що в Європі та інших країнах демократії таке формування здійснюється в рамках різних моделей державної служби. Перед Україною наразі стоїть вибір яким чином і куди їй рухатися далі. Використовуючи прогресивний міжнародний досвід і опираючись на сучасні реалії та національні особливості, слід обрати найкращі елементи міжнародного досвіду, які можна адаптувати та втілити у вітчизняну практику кадрової діяльності органів державного управління.

2. Визначено основні напрями вдосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби України, а саме: продовження реформи державного управління у векторі розвитку демократичного суспільства; формування нормативно-правової бази в контексті удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби відповідно європейським стандартам та принципам; оновити принципи діяльності служб управління кадрами відповідно до міжнародних стандартів; зміна системи мотивації та відповідальності, удосконалення системи оцінки державних службовців за результатами їх професійної діяльності; створення досконалої інформаційно-комунікативної інфраструктури між державним службовцем і системою управління персоналом в органах державної влади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу проблему удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби в Україні. Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. В результаті дослідження наукових джерел, встановлено, що питання кадрового забезпечення нерозривно пов'язано з категорією кадрового потенціалу. Якщо кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук кандидатів на посади державних службовців, оцінку якості їх служби та встановлення їх стосунків в системі та поза системою державної влади, то кадровий потенціал – це провідний стратегічний чинник формування системи державного управління, що визначає подальший розвиток суспільно-економічних відносин в Україні та її позиціонування в світі. Беручи до уваги комплексність понять «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал», можна стверджувати, що механізм кадрового забезпечення – це система заходів щодо наповнення кадрами служб з метою досягнення максимальної ефективності управління. Звідси, механізм кадрового забезпечення державної служби – це система заходів щодо наповнення кадрами органів державної влади на підставі діючого законодавства та з метою досягнення максимально ефективного рівня державного управління.

2. В основі поняття «механізм державного управління» лежить технічний термін грецького походження «механізм» (грец. μηχανή *mechané*). Накладаючи дане визначення на предмет дослідження, можна стверджувати, що механізм кадрового забезпечення – це система заходів, яка стосується формування та розвитку кадрового складу державної служби та визначає теперішній та майбутній порядок державного управління. Визначено суб'єкти та об'єкти управління механізму кадрового забезпечення державної служби.

3. Надано оцінку кадрового забезпечення державної служби в Україні. Аналіз динаміки кількості державних службовців виявив їх зростання в період з 2016 по 2019 рр. Так, протягом 2017-2019 рр. чисельність працівників органів

державного управління зростає в цілому на 4,5 тис. осіб, або на 2 %, в тому числі чисельність працівників центральних органів виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.04.2014 № 85, збільшилася на 4,3 тис. осіб (або на 3 %). Фактором збільшення чисельності державних службовців стала заява уряду щодо набору нової команди спеціалістів з реформи та підвищення заробітної плати працівникам органів державного управління на підставі Закону України «Про державну службу» яким передбачалося підвищення соціального та матеріального захисту державних службовців. Крім того, в 2018 р. було проведено оцінювання державних службовців на відповідність посадам, які вони обіймають. Таким чином, можна стверджувати, що урядова політика щодо кадрового забезпечення протягом 2016-2019 рр. була проведена старанно та з інноваційним підходом.

4. Протягом реформи державного управління 2016-2020 рр. в контексті підвищення ефективності функціонування механізму кадрового забезпечення державної служби був задіяний цілий спектр різних заходів та засобів щодо долучення до системи державного управління найкращих із можливих кандидатів: запроваджено широкі можливості щодо навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, спрощено процедури проходження конкурсу на посаду державного службовця, підвищення посадових окладів державних службовців, налагоджено мережу онлайн-сервісів з допомоги та консультацій кандидатів, інтегровано портал вакансій державної служби у найпопулярніші системи пошуку роботи тощо.

5. Розглянуто світові практики формування механізму кадрового забезпечення державної служби. Детально проаналізовано досвід США та країн ЄС. В результаті даного аналізу встановлено, що в Європі та інших країнах демократії таке формування здійснюється в рамках різних моделей державної служби. Перед Україною наразі стоїть вибір яким чином і куди їй рухатися далі. Використовуючи прогресивний міжнародний досвід і опираючись на сучасні реалії та національні особливості, слід обрати найкращі елементи

міжнародного досвіду, які можна адаптувати та втілити у вітчизняну практику кадрової діяльності органів державного управління.

2. Визначено основні напрями вдосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби України, а саме: продовження реформи державного управління у векторі розвитку демократичного суспільства; формування нормативно-правової бази в контексті удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби відповідно європейським стандартам та принципам; оновити принципи діяльності служб управління кадрами відповідно до міжнародних стандартів; зміна системи мотивації та відповідальності, удосконалення системи оцінки державних службовців за результатами їх професійної діяльності; створення досконалої інформаційно-комунікативної інфраструктури між державним службовцем і системою управління персоналом в органах державної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачевський Б. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Б. Бачевський, І. Заблодська, О. Решетняк. – К.: Центр учб. літ-ри. – 2009. – 400 с.
2. Жиро Т. Політологія / Т. Жиро ; пер. з польск. – Х.: Гуман. Центр, 2006. – 428 с.
3. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. к.держ.упр.: 25.00.03 // НАДУ при Президентіві України. – К., 2005. – 20 с.
4. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб.: прайм-еврознак, 2003. – 480 с.
5. Хохлов А. Кадровые процессы в системе государственной власти: (социологический анализ): монография / А. Хохлов. – М. : МПСИ, 2000. – 272 с.
6. Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні: дис. к.н.держ.упр.: 25. 00. 02 // НАДУ при Президентіві України.– К., 2019. – 302 с.
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
8. Державне управління : словник-довідник / [за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка]. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
9. Рудніцька Р.М. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування / Р.М. Рудніцька, О.Г. Сидорчук // Публічне управління: теорія та практика. – 2014. – Вип. 4. – С. 50–60. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10.
10. Стратегія державної кадрової політики України. Проєкт. Режим доступу: www.if.gov.ua > files > strategy (дата звернення: 24.09.2020).

11. Обушна Н. І. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект / Н.І. Обушна, С.В.Селіванов / Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, вип. 2(45), с. 204-210.

12. Mcquail, D., Windahl, S. Communication models: for the study of mass communications. 2nd ed. London: Longman, 1993. viii, – 229 p.

13. Звіт про результати аналізу використання коштів державного бюджету на оплату праці працівників органів державного управління. Київ: Рахункова палата України, 2019. 47 с.

14. Носенко Т.П. Сутність кадрового потенціалу органів державного управління / Т.П. Носенко, Т.С. Антонова // Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: IV Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції. – Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. – 560 с.

15. Носенко Т. П. Основи формування механізму кадрового забезпечення органів державного управління / Т. П. Носенко // Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. 352 с., с. 214-218.

16. Кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2015 року. Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 45 с.

17. Сервіс для кандидатів на державну службу Help-desk. Режим доступу : <https://help-candidates.com.ua/> (дата звернення 21.09.2020).

18. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік – Київ: НАДС, 2019. – 48 с.

19. Публічний звіт голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf> (дата звернення 19.09.2020).

20. Реформа оплати праці державних службовців. Аналітична записка. – Режим доступу: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/public_wages_note_ukr1.pdf

21. Стратегія реформування державного управління України на 2016 - 2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

22. Система підготовки державних службовців у Франції / Раймон Піганьоль. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cpk.org.ua/.../Civil%20servants%20training%20system

23. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України / М. Міненко // Вісн. УАДУ. – 2004. – № 4. – С. 464–470.

24. Лаптев А. Британский опыт реализации программ профессионального развития государственных гражданских служащих / А. Кочегура, А. Лаптев // Государственная служба. – № 4, 2008. – С. 65–71.

25. The UNDP Global Report on Gender Equality in Public Administration. (2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.undp.org/gera>.

26. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 246. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

27. Носенко Т.П. Сутність кадрового потенціалу органів державного управління / Т.П. Носенко, Т.С. Антонова // Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: IV Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції. – Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. – 560 с.

28. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р., № 3723 - XII//ВВР України. - 1993. -№ 52. - Ст. 490.

29. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. № 4050 - VI// Офіційний вісник України. - 2012. - № 4. - Ст. 115.

30. Про затвердження плану першочергових заходів щодо інтеграції України до Європейського Союзу: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2013 р. № 73-р. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

31. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: наказ Нацержслужби України від 6 квіт. 2016 р. № 72 // Офіц. вісн. України. - 2016.- № 38. - С. 143

32. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448 // Офіц. вісн. України. - 2016. - № 59. - С. 11.

33. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. метод, комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба») / Л. Б. Круп'як. - Тернопіль: ТНЕУ - 2012. - 188 с.

34. Титаренко Л. Підготовка управлінської еліти в Україні та зарубіжний досвід державного управління / Л. Титаренко // збірник наук. праць Одеського регіонального інституту державного управління. - Вип. 1 (13). - Одеса: ОРІДУ Вісн. УАДУ. - 2003. - С. 206-216.

35. Україна та європейська інтеграція: публічно-правові аспекти: [монографія] / [Авер'янов В. Б. та ін.]; за заг. ред. В. Б. Авер'янова, С. Ф. Демченка; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. - К.: Преса України, 2010. - 631 с.

36. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика ; Центр політ.-прав. реформ. – К.: Конус-Ю, 2007. – 735 с.

37. Регіональні механізми інтеграції України до Європейського Союзу: монографія / О. О. Труш (кер. авт. кол.), В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов [та ін.]; за заг. ред. О. О. Труша. - Х.: ХарPI НАДУ “Магістр”, 2009. - 122 с.

38. Дацій Н.В. Роль міжнародних стандартів в процесі розвитку та оптимізації інституту корпоративного управління [Електронний ресурс] / Н. В. Дацій // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. - 2011. – № 1. – С. 25-31. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2011_1_4

39. Розширена Європа — Сусідні країни: Нова структура відносин з нашими східними та південними сусідами. Повідомлення Європейської Комісії для Ради та Європейського Парламенту. - Режим доступу: <http://www.delukr.ses.eu.int>.

40. Серьогін С. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: [монографія] / С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська та ін. – Київ, 2013. – 112 с.

ДОДАТКИ