

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

**Ковальчук Наталія Миколаївна**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 342.53  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ**  
**СЛУЖБИ УКРАЇНИ**  
(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

Ковальчук Н.М.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Якобчук Валентина Павлівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
к. е. н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри** \_\_\_\_\_

за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_

Протокол засідання кафедри \_\_\_\_\_

№ \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ захистив (ла)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

Ковальчук Н.М. Розвиток кадрового потенціалу публічної служби України. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

В роботі обґрунтовано напрями розвитку кадрового потенціалу публічної служби, Визначено шляхи формування механізму публічного управління розвитком кадрового потенціалу. Зроблено акценти на необхідності переходу до європейських стандартів навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації управлінських кадрів в системі публічної служби. Підкреслено напрями модернізації інституціонального забезпечення управління кадровим потенціалом публічної служби в Україні та пріоритети сучасної кадрової політики в системі публічного управління

Ключові слова: кадри, потенціал, персонал, управління, публічна служба, публічне управління, модернізація, кадрова політика.

## ANNOTATION

Kovalchuk NM Development of human resources of the public service of Ukraine. - Manuscript.

Thesis for the degree of "Master" in specialty 281 - "Public Administration". - Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

The directions of development of personnel potential of public service are substantiated in the work, the ways of formation of the mechanism of public management of development of personnel potential are defined. Emphasis is placed on the need to move to European standards of education, training, retraining, management training in the public service system. The directions of modernization of institutional support of personnel service management in Ukraine and the priorities of modern personnel policy in the public administration system are emphasized.

Key words: personnel, potential, personnel, management, public service, public administration, modernization, personnel policy.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ...	7
1.1. Роль кадрового потенціалу в системі публічного управління .....	7
1.2. Основні складові кадрового потенціалу державної та муніципальної служби .....	10
1.3. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в системі публічного управління.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ .....	15
2.1. Стан кадрового потенціалу публічної служби України.....	15
2.2. Оцінка системи навчання, підготовки та перепідготовки кадрів.....	19
2.3. Інституційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу публічної служби .....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	24
3.1. Впровадження зарубіжного досвіду компетентнісного підходу розвитку кадрового потенціалу .....	24
3.2 Напрями активізації саморозвитку кадрового потенціалу публічної служби. ....	27
3.3. Шляхи підвищення якості використання кадрового потенціалу публічної служби регіону.....	30
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Українське суспільство потребує швидких змін та модернізації системи публічного управління у відповідності до Стратегії сталого розвитку держави. Сектор публічного управління є багатофункціональним структурним елементом суспільного процесу, що визначає закономірні трансформації державних та муніципальних інститутів і вплив на результативність і ефективність використання кадрового потенціалу.

Нові вимоги до публічного управління викликають зміну і посилення вимог до кадрового потенціалу публічної служби спроможного досягати позитивних результатів на основі дотримання європейських демократичних принципів та стандартів суспільного розвитку. Перед українською державністю стоять стратегічні задачі: створити умови професійного зростання управлінських кадрів, забезпечити розвиток лідерських якостей персоналу публічної служби, сформувати систему якісного професійного навчання фахівців.

Грунтовні дослідження в сфері управління кадрами в системі публічного управління здійснені в роботах зарубіжних науковців Г. Беккера, Д. Боссарта, Ч. Вудрафа, Ф. Гузмана, Р. Дафта та вітчизняних вчених О. Васильєвої, Р. Войтовича, Л. Михалевської, О. Багріма [9], К. Ващенко, Д. Карамішева [119], Ю. Лихача, М. Міненка, С. Серьогіна, В. Сороки, Н. Обушної, І. Сухара.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є на основі теоретичного обґрунтованих підходів визначити шляхи удосконалення кадрового потенціалу публічної служби України та розробити пропозиції його модернізації. Реалізація мети визначила ряд завдань:

- теоретично обґрунтувати напрями розвитку кадрового потенціалу публічної служби
- визначити шляхи формування механізму публічного управління

розвитком кадрового потенціалу;

– показати напрями модернізації системи управління кадровим забезпеченням публічної служби;

– визначити пріоритети реалізації кадрової політики в системі публічного управління;

– сформувати перспективи удосконалення механізму розвитку кадрового потенціалу публічної служби України.

**Об’єкт дослідження** – процес управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби.

**Предмет дослідження** – питання модернізації системи управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби в Україні.

**Методи дослідження.** В дослідженні використовувались ряд наукових методів, в основі яких покладені діалектичний та синергетичний підходи. Основними методами були наукове абстрагування, аналіз і синтез, єдності логічного і історичного, систематизації та узагальнення, індуктивний та дедуктивний інструменти, аналогії, моделювання.

Інформаційною базою дослідження були Конституція України, закони, постанови, рішення, статистичні збірники, періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків

## РОЗДІЛ 1

### ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Роль кадрового потенціалу в системі публічного управління

Кадровий потенціал державної служби в умовах адміністративно-територіальної реформи займає центральне місце в проблематиці досліджень з публічного управління. Це підтверджується роботами ряду авторів, які аналізують формування та використання людського фактору в системі державної служби, вплив на формування кадрового потенціалу державної служби внутрішніх і зовнішніх факторів суспільного розвитку, роль в реалізації потенціалу людських ресурсів сучасної кадрової політики тощо.

Зовнішнє середовище визначає кадровий потенціал, як сукупність людей, які потенційно можуть потрапити на державну і муніципальну службу відповідно до освіти, досвіду, лідерських та креативних якостей. Основним джерелом формування персоналу в державній службі і місцевому самоврядуванні є випускники відповідних спеціальностей Вузів, кадрових резервів відповідної кваліфікації, фахівців інших організацій та галузей, які є тимчасово безробітними, але мають досвід і навички для виконання спеціалізованих функцій конкретного органу влади [6].

Кадрова спроможність та кадрова політика в сучасній системі публічного управління потребує нових фундаментальних знань про закономірності та особливості соціально-економічних відносин в ринковій економіці, яких, на жаль, не мають більшість теперішніх державних службовців, включаючи найвищий рівень управління, вимагає переходу від філософії типового виконавця доручень до творчого, креативного, нестандартного ставлення до посадових обов'язків. В центрі нової моделі управління персоналом в системі державної служби, є людина як носій

глибоких професійних знань, досвіду і кваліфікації, професійних можливостей.

Кадрова політика державних установ це регуляторний вплив на сукупність напрямів діяльності суб'єктів управління в напрямку формування та раціонального використання людських ресурсів державної служби та публічного управління. Управління кадрами спрямоване на створення дієвого ресурсу державної адміністрації, який професійно орієнтований, ефективний, інтелектуальний, креативний і дотримується основних принципів законності. Поняття і суть людських ресурсів системи публічного адміністрування тісно пов'язані з жорсткими вимогами до якості управлінців, в умовах суспільних трансформацій, та економічних перетворень [2].

Негативні соціально-економічні процеси змушують публічні організації сконцентрувати увагу на інноваційному розвитку системи управління та зміні ролі і функцій людських ресурсів, розширенні можливостей та мотивації кадрів державних організацій. Потрібно вивести кадровий потенціал на новий конкурентний рівень, що забезпечить сталий розвиток країни та модернізацію публічного управління.

Термін «кадровий потенціал» походить з поєднання двох понять, людського ресурсу і потенційних його можливостей для забезпечення ефективного функціонування всієї системи публічного управління в теперішньому та майбутньому часі. Ця комбінація забезпечить поєднання здібностей і можливостей, навичок і творчості, компетентності і креативності, сприятиме посиленню професійної мобільності, інноваційності, професійній орієнтації тощо. Ефективне управління кадровим персоналом визначається як балансування здібностей співробітників, цілей державного управління та інтересів громадян [5].

Успішне використання людських ресурсів в системі державного управління пов'язане з комунікацією та взаємодією органів влади, з вирішення кадрових питань, з формальними і неформальними громадянськими інститутами, розвитком лідерських якостей, інноваціями в



управлінні кадрами, формуванням здорового психологічного клімату. Сучасне управління кадровим потенціалом в системі державної служби повинно бути орієнтоване на реалізацію ряду завдань, а саме:

- відповідність кількісних і якісних характеристик кадрів цілям організації;
- об'єднання персоналу на базі спільних цінностей, організаційної культури, лояльності, вмотивованості командної роботи, професіоналізму, поваги до емоційного інтелекту.

Управління кадровим потенціалом характеризується функціями: планування, відбору, переміщення персоналу, оцінки якості трудової участі, оптимізації заробітної плати, формування ефективної системи стимулювання, адаптації, навчання, кадрового та кар'єрного зростання, обґрунтованого звільнення. Таким чином, основними напрямками кадрової політики з управління кадровим потенціалом є забезпечення якісними людськими ресурсами системи державної служби та органів місцевого самоврядування; результативне використання наявного персоналу; цілеспрямоване управління знаннями; інноваційні технології організації професійного навчання співробітників.[11]

Однією з умов вирішення актуальних управлінських завдань державної служби є модернізація механізмів залучення висококваліфікованого персоналу, орієнтованого на нові знання в галузі публічного управління та адміністрування. Кадровий потенціал в системі публічного управління, це особливий вид діяльності, що орієнтований на вирішення суспільнозначимих питань, задоволення соціальних потреб громадянського суспільства, надання публічних послуг, що повинно бути враховано в кадровій політиці. Управління кадрами, виходячи з цього, визначає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, мотивацію до розвитку, оцінку ефективності.

## **1.2. Основні складові кадрового потенціалу державної та муніципальної служби**

Значення кадрового потенціалу в розвитку кадрової політики органів державної влади і місцевого самоврядування визначається місцем людського фактору у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Кадри в органах державної влади і місцевого самоврядування - це трудові ресурси, що виконують основні функції суспільного та місцевого розвитку, а також мають внутрішній потенційний ресурс для потенційної участі в діяльності у владних структурах на більш високому статусному рівні. Джерелом розвитку кадрового потенціалу в системі влади є резерв кадрів, це спеціально сформовані, на основі визначених критеріїв, групи перспективних працівників, що володіють необхідними професійними, діловими, особистісними і моральними якостями. До груп резерву повинні входити кадри, які позитивно проявили себе на попередніх посадах, пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації і стажування, необхідні для заміщення певних посад державної і муніципальної служби [31].

В сучасних умовах змінюються підходи до формування та підготовки кадрового резерву за рахунок пошуку механізмів покращення складу кадрового резерву, залучення фахівців з комерційних структур, здійснення навчання громадян з застосуванням нових наукових підходів та інноваційних кадрових технологій. Правильна постановка завдання при формуванні кадрового резерву створює конкурентне середовище серед потенційних претендентів на державну службу, стабілізує механізми та технології державного і муніципального управління, покращує системи планування та прогнозування публічних дій, дозволяє ефективно управляти структурною перебудовою управлінського апарату.

Ефективним методом управління кадровим потенціалом в системі публічного управління є оцінка його професійної успішності. Оцінка повинна застосовуватись при відборі персоналу, плануванні його діяльності, навчанні,

підготовці та підвищенні кваліфікації працівників, формуванні резерву для керівних посад, удосконаленні системи мотивації кадрів, умов праці персоналу тощо. Потрібно розробляти програми управління кадровим потенціалом, удосконалювати інструменти управління його розвитком, підвищувати результативність заходів щодо підвищення кваліфікації [8].

Сучасна державна та муніципальна служба повинна відповідати потребам і масштабам демократичних змін суспільства, в зв'язку з чим, вимоги до кадрового потенціалу, який є найважливішою структурною складовою механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країни, зростають. Нажаль, сьогодні не вироблено достатньо обґрунтованих критеріїв комплексної оцінки рівня кадрової політики в сфері публічного управління, відсутній єдиний концептуальний підхід в реалізації сучасних кадрових технологій професійного розвитку і засвоєння державними і муніципальними службовцями професійних та етичних цінностей, норм і правил кадрової культури. Оцінка ефективності праці державних і муніципальних службовців є не вирішеною проблемою в умовах суспільних трансформацій і реалізації адміністративно-територіальної реформи.

Складність оцінки ефективності праці державних і муніципальних службовців обумовлена об'єктивними причинами: специфікою управлінської праці, складністю вимірювання кількісно і якісно результату та витрат праці, відсутністю єдиного підходу до визначення ефективності діяльності. Найчастіше науковці ототожнюють ефективність праці з її продуктивністю, результативністю та іншими непрямими показниками. Управління розвитком кадрового потенціалу в системі публічного управління буде ефективним при комплексній оцінці потенційних здібностей і професіоналізму кожного окремого представника органів влади і включатиме оцінку: рівня професійної освіти, знань і навичок, стажу, динаміки кар'єрного зростання, ділових та моральних якостей, психології тощо.

### **1.3. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в системі публічного управління**

Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в системі публічного управління показує індивідуальні підходи кожної країни до вирішення питань забезпечення органів влади високопрофесійним і відповідальним персоналом. Особливостей, Конкретні завдання розвитку української державності та трансформації публічної влади потребують особливого підходу до підбору кадрів та реалізації основних напрямів кадрової політики. Накопичений зарубіжний досвід розв'язання кадрових завдань може бути застосований в Україні в період модернізації органів публічної влади, перебудови економіки, активізації інститутів громадянського суспільства, вирішення соціальних проблем [9].

Демократична правова українська держава повинна навчитись ефективно використовувати успішний досвід організації публічної служби в країнах демократії. Основним інструментом формування ефективної кадрової політики в європейських країнах є чіткі стандарти посадових кваліфікацій і кваліфікаційних вимог у відповідності до «принципу заслуг», який є основою ідеології західної державної служби, підставою заняття з адміністративної посади і проходження конкурсу. Конкурс, в зарубіжних системах публічного управління, має важливе значення при оцінці результатів щорічних атестацій держслужбовців на основі атестацій, іспитів та конкурсів як невід'ємний елемент кар'єри західного чиновника.

Відбір кандидатів в Японії, США, Англії здійснюється через систематичне тестування та іспити, регулярні співбесіди. Принциповим, у відборі кандидатів в більшості розвинених країн, є контроль який здійснюють спеціальні органи, які незалежні від політичних і відомчих інтересів. В США таку функцію здійснює федеральна цивільна служба через головне управління кадрів, яке забезпечує загальне керівництво персоналом федерального апарату, контролює дотримання «принципу заслуг» при

просуванні по службі, визначає порядок виходу на пенсію, розробляє класифікаційні стандарти, інструкції по роботі з кадрами та рекомендації щодо поліпшення організації їх праці [12].

особлива увага в країнах розвиненої демократії приділяється формуванню вищого прошарку професійних службовців, Японія, Франція, Німеччина, Англія цю категорію формують не з наявних чиновників, а через цілеспрямовану підготовку нових керівних кадрів, за спецпризначенням. Кар'єрні сходинки до керівної посади в органах державної влади починаються зі складних іспитів, до яких допускаються особи певного віком до 30 років, які мають спеціальну вищу освіту. В Японії, Англії, Німеччині та США підготовка майбутніх керівників це тривале стажування в підрозділах держапарату, може тривати до 2 років з оцінкою їх результатів. Модернізація публічної служби в Україні, в процесі удосконалення кадрової політики та формування кадрового потенціалу, повинна започаткувати таку практику, що сприятиме оновленню системи публічного управління. Залучення західного досвіду є обов'язковою умовою успіху модернізації публічної служби країни. З іншого боку, трансформації повинні відбуватись зі збереженням, в процесі реалізації кадрової політики, своєї національної культури, локальної ідентичності [5].

Керуючись зарубіжним досвідом, в Україні можна створити систему підготовки кадрів, що буде вбудована в систему публічного управління, через створення академій кадрового резерву при Адміністрації президента, яка буде виключно займатись підготовкою кадрів для державного і муніципального управління. Потрібно виробити нормативи кількісних і якісних показників вимірювання результатів діяльності державних службовців; сформувати єдиний підхід до визначення ефективності управлінської праці, пов'язати результативність роботи з матеріальним стимулюванням, поліпшити інформування громадян з питань наявності вакансій, умов проведення конкурсів, через розміщення повідомлень в Інтернеті та на офіційних сайтах органів влади. Ефективний професіоналізм

державного службовця залежить від радикального оновлення системи професійної освіти, підвищення вимог до професіоналізму кадрів, культивування нових, принципових і об'єктивних підходів до питань організації кадрової роботи [38].

Таким чином, розвиток української державності, модернізація системи публічного управління залежать від людського чинника, від того які кадри визначають напрями і характер перетворень, наскільки компетентні їх дії, які моральні принципи керують ними. Держава покликана нести відповідальність за розвиток кадрового потенціалу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Публічна служба це соціальний інститут, покликаний забезпечувати управлінські функції держави, вирішуючи комплекс суспільних завдань, впливати на міцність і цілісність державної влади, а також на її авторитет. Ефективне функціонування державної служби можливе тільки в тому випадку, якщо сформована якісна система управління нею, а точніше її кадровим потенціалом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Стан кадрового потенціалу публічної служби України

Створення демократичних інститутів публічної служби актуальна потреба та пріоритет розбудови української державності. Ефективність таких трансформацій залежить від кількісних і якісних показників функціонування кадрового потенціалу публічної служби. Кадрове забезпечення публічної служби, це особливий інститут який визначає багатофункціональний процес, що відображає закономірності розвитку демократизації суспільних відносин, зміни комунікації та взаємодії між державою, інститутами громадянського суспільства та органами публічної влади.

Підготовкою кадрового резерву для органів публічної влади, на всіх етапах еволюції системи державного управління в Україні, займались ряд державних інститутів з потужним кадровим забезпеченням та відповідною інфраструктурою. Радянська влада, з 30-х років двадцятого століття в умовах командно-адміністративного державного адміністрування кадрових процесів, на основі монополії державної власності на всі ресурси, в тому числі і на найважливіший ресурс – робочу силу, здійснювала директивне формування кадрового апарату держави [16].

В сучасних умовах суспільних трансформацій у всіх галузях національної економіки та інших сферах життєдіяльності суспільства, потрібні управлінські кадри нової генерації, що відповідають світовим демократичним стандартам нового публічного менеджменту. Ієрархічна структура партійної номенклатури, яка керувала економічними процесами через директивні плани використання ресурсів, які визначала комуністична партія, потребує повної модернізації та впровадження нової кадрової

політики. Потреба у створенні нової кадрової системи публічного управління з високим рівнем кваліфікації, компетентності, ініціативності та культури відповідає інтересам і потребам суспільних інститутів в ефективному управлінні вирішенням загальнодержавних та регіональних проблем розвитку. Реформи в кадровому забезпеченні системи публічного управління ґрунтуються на необхідності подолання відставання України порівняно з демократичними країнами у конкурентоспроможності публічного менеджменту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Позиціонування України в міжнародному рейтингу  
конкурентоспроможності у сфері публічного управління**

Індекси	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Індекси глобальної конкурентоспроможності (GCI WEF)					
Індекс глобальної конкурентоспроможності	84 (148 країн)	76 (144 країни)	79 (140 країн)	85 (138 країн)	81 (137 країн)
Інституції	137	130	130	129	118
Держ. установи:	133	131	130	132	117
– права власності	134	135	131	130	128
– етика і корупція	130	120	107	109	106
– зловживання	132	131	125	127	129
– безпека	127	124	132	123	106
Прозорість формування політик	130	104	98	99	65
Ефективність державного сектору	131	130	119	114	103
Індекс процвітання ( <i>Prosperity Index</i> )					
Влада	120	121	119	128	130
World Bank					
Ефективність урядування	н/д	145	126	137	143
Transparency International					
Індекс сприйняття корупції	144 (177 країн)	142 (175 країн)	130 (168 країн)	131 (176 країн)	130 (180 країн)

Джерело: [31]

Всесвітній економічний форум, у відповідності до Індексу глобальної конкурентоспроможності, віддав Україні 81-е місце серед 137 країн, яка покращила цей показник за відповідний період на чотири позиції [31]. Найнижчими для України виявились показники якості влади, ефективності врядування, сприйняття корупції, що ще



раз доводить необхідність радикальних реформ в сфері кадрового забезпечення публічного управління. Потрібна переорієнтація інститутів системи публічного управління в напрямку підвищення ефективності дій, професіоналізму в наданні публічних послуг [14, с. 138]. Результативні інститути влади в поєднанні з професіоналізмом кадрів сприятимуть ефективній реалізації державних та муніципальних функцій в управлінні. Посилення корупційних дій в сфері публічного управління, політична криза в суспільстві вимагають критичного аналізу сучасного стану кадрів в державній та муніципальній службі, активізації кадрової політики.

В 2018 році чисельність державних службовців досягла 207 252 осіб, що на 67 487, що на 7 050 осіб, 11,7% менше за попередній період, це показує позитивні зміни в організації діяльності держслужбовців пов'язане зі скороченням вакансій в публічних структурах (табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2

### Чисельність публічних службовців в Україні

Роки	Чисельн. населення, млн. осіб	Посади за штатним розписом, осіб	Фактична чисельн. держслужбовців, осіб	Темп приросту фактичної чис- держслужбовців, %	Чисельн. громадян на 1-го держслужбовця, осіб
2014	45,42	-	335 270	-	136
2015	42,93	-	295 709	-11,8	145
2016	42,76	295 709	268 370	-9,2	159
2017	42,59	268 378	234 736	-12,5	181
2018	42,39	242 028	207 252	-11,7	205

Джерело: складено автором на основі [7].

Міжнародні експерти програми SIGMA, що здійснюють реформування публічного управління та системи публічного обслуговування, визначають, що зменшення чисельності працюючих в публічних органах влади на 2,5% в рік забезпечить підвищення ефективності публічного управління. [82; 180]. Важливим шляхом оптимізації кадрового складу публічної служби є активізація реформування територіально-адміністративного устрою та

прискорення завершального етапу процесу децентралізації, які покращать кадрову структуру публічної служби. За оцінкою вчених і практиків зменшення очікується в 2–3 рази. Аналіз системи публічної служби в зарубіжних країнах (табл. 2.3 – дані на 2018 рік), доводить, що кадровий потенціал в українській системі публічного управління за кількісними параметрами не відповідають загальносвітовим тенденціям.

Таблиця 2. 3

### Аналіз систем публічної служби у країнах світу

Країни	Чисельн. населення, млн. осіб	Фактична чисельн. держслужбовців, осіб	Чисельн. громадян на 1-го держслужбовця, осіб
Білорусь	9,503	53 703	176
Естонія	1,3	26 000	50
Китай	1 340 000	70 000 000	19
Латвія	2,3	88 300	26
Литва	3,3	20 000	165
Німеччина	83,2	507 520	163
Росія	141,9	996 596	140
США	309	2 101 200	147
Франція	61	320 000	190
Україна	42,9	295 709	145

Джерело: [8]

Закон України «Про державну службу», чинний в новій редакції від 24.10.2020 року [19], основними завданнями служби управління персоналом визначає організацію розвитку публічних органів через якісний добір кадрів, здатних ефективно та професійно виконувати посадові функції, на конкурсній основі. Відповідно до вимог чинного законодавства зберігаються структурні підрозділи розподілу публічних службовців за посадами. Критерії класифікації службових посад визначає орган, що займається працевлаштуванням, визначенням компетенцій, що відповідають посадовим обов'язкам персоналу публічного органу.

Відповідно до Закону «право на державну службу мають повнолітні громадяни держави. З 2017 року розпочались набори на публічну службу на посади “фахівців з питань реформ” (ФПР). Разом з тим, проблема високої плинності кадрових ресурсів у сфері публічного

управління залишається актуальною. (табл. 2.4). Висока плинність управлінських кадрів в сфері публічного управління зменшує результативність, ефективність та дієвість функцій публічної служби.

Таблиця 2.4

**Плинність кадрового забезпечення державної служби  
України на 2014-2018 роки**

Роки	Усього, осіб	Чисельн. прийнятих		Чисельн. звільнених	
		осіб	у % до фактичної кількості держслужбовців	осіб	у % до фактичної кількості держслужбовців
2014	335 270	59678	17,8	41238	12,3
2015	295 709	40512	13,7	40512	16,5
2016	268 370	53971	20,1	58699	21,9
2017	234 736	58684	25,1	56806	24,2
2018	207 252	53488	25,8	46693	22,5

Джерело: складено автором на основі [71; 104; 105; 106; 107; 108]

Коефіцієнти плинності людських ресурсів на держслужбі становили у 2014 році – 12,3%, а у 2018 році збільшилися до 22,5 % від загальної кількості держслужбовців в Україні. Підставою звільнення держслужбовців залишається переведення на іншу роботу, закінчення повноважень, дострокове їх припинення, скорочення штату, ліквідація установи. Мобільність та інноваційність, оперативність реагування на потреби та інтереси суспільства в напрямку надання якісних публічних послуг основне завдання нової публічної служби. Компетентність фахівців повинна бути зосереджена на управлінні змінами, удосконаленні механізму прийняття управлінських рішень, розвитку лідерських якостей, комунікації та взаємодії, досягненні результатів, управлінні ефективністю ресурсного потенціалу.

## **2.2. Оцінка системи навчання, підготовки та перепідготовки кадрів**

Результативність діяльності публічних службовців залежить від рівня їх освіти, новий Закон «Про державну службу» [19] лібералізував умови вступу на публічну службу до можливості працевлаштування в органи

публічної влади на основі лише диплому молодшого бакалавра, але разом з тим, зросли вимоги до професіонального рівня кадрового потенціалу, ступеня його креативності, нестандартності, інтелектуального рівня мислення. Професійне зростання держслужбовця залежить від системи професійного навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток управлінських компетентностей.

Безперервність процесу підвищення кваліфікації забезпечать впровадження професійних програм підвищення кваліфікації, тематичних семінарів, спеціалізованих навчальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажувань в системі публічного управління, самостійного навчання тощо. Проведений аналіз показує зростання кількості осіб, що проходять різні форми підвищення кваліфікації до загальною їх чисельності (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

Чисельність державних службовців, які пройшли  
підвищення кваліфікації за 2014-2018 роки

Роки	Фактична чисельн. держ службовців, осіб.	Заг. чисельн. держ службовців, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб.	% від фактичної чисельн.	Категорії держ службовців, осіб	
				Керівники	Спеціалісти
2014	335 270	66769	20	22804	43965
2015	295 709	44697	15,1	15500	29197
2016	268 370	47222	17,6	16632	30590
2017	234 736	61653	26,2	н/д	
2018	207 252	63005	30,4	н/д	

Джерело: складено автором на основі [17]

Модернізація кадрового потенціалу публічної служби це умова руйнації інструментів адміністративно-командного регулювання процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, підвищення ефективності механізмів розвитку кадрового потенціалу.

### **2.3. Інституційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу публічної служби**

Реформування системи державної служби передбачає радикальне оновлення організаційно-правових механізмів розвитку кадрового забезпечення публічного управління та адміністрування.

Організаційне оновлення полягає в зміні організаційної структури та суб'єктів публічних органів, модернізацію вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними, зміни обсягів повноважень управлінських кадрів, можливість покращення професійних якостей та системи навчання, кар'єрне зростання та адаптаційні заходи. Утворене в 2011 році, Національне агентство державної служби України, основним завданням якого є сформулювати та реалізувати державну політику у сфері публічної служби, здійснює функціональне управління публічною службою, створює інститути та розробляє засади управління публічною службою, управляє персоналом публічної служби, забезпечує прозорість і гласність у публічній службі [14]. НАДС створює умови успішного проходження публічної служби, розробляє методичні рекомендації по навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів, забезпечує законність в сфері публічної служби, визначає напрями міжнародного співробітництва в сфері управління кадровим потенціалом тощо, керуючись пріоритетами:

- якісний кадровий менеджмент та управлінські технології в публічних органах;
- нова система інститутів публічного управління для забезпечення ефективності професійної підготовки публічних службовців та розвитку вищого корпусу публічної служби;
- Ефективна система захисту правових інтересів публічних службовців та місцевих влад;
- взаємодія з міжнародними інститутами в питаннях реформ публічної служби в Україні;

– адаптація національних інститутів публічного управління та законодавчих актів до законодавства ЄС.

Комплексні і системні дії з найму та відбору, розстановки, підвищення кваліфікації персоналу публічної служби повинні стати основою стратегій модернізації механізмів публічного управління. Розвиток, організація та реалізація кадрової політики визначена Указом Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки” [23], що визначає методологію управління кадрами. Професіоналізація публічної служби, нові вимоги до якості публічних послуг повинні бути спрямовані на отримання «в соціальному аспекті високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці» [23]. «Стратегія державної кадрової політики на 2012– 2020 роки» визначає конкретні шляхи і механізми розвитку кадрового потенціалу, створює правове підґрунтя для росту професіоналізму, креативності і творчості.

Сьогодні вкрай необхідна деполітизація публічної служби, нова класифікація посад з чітким розмежуванням функцій, прозорість, незалежність діяльності управлінських кадрів, розвиток лідерського корпусу, підвищення ефективності систем професійного навчання. Позитивні зміни в системі розвитку кадрового потенціалу публічного управління відбудуться при перетворенні їх в HR-служби, запровадженні ефективних програм навчання, плануванні кар’єри.

З цією метою, Постановою КМУ № 692 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», почала активно здійснюватись оптимізація навчальних процесів публічних службовців, створені належні умови підвищення професіоналізму, ця Постанова КМУ визначила необхідність галузі знань і підготовки кадрів зі спеціальності “Публічного управління та адміністрування».

В 2017 році КМУ було схвалено «Концепцію реформування системи

професійного навчання державних службовців» [22], яка запропонувала посилення конкурентних засад при наданні освітніх послуг, використанні ресурсної бази навчальних закладів. Разом з тим, сьогодні є нагальна потреба в удосконаленні чинного законодавства в сфері розвитку кадрового потенціалу публічного управління з метою:

- 1) зменшення громіздкості законодавчої бази та ліквідації колізій у взаємовідносинах при формуванні кадрової політики;
- 2) приведення у відповідність законодавства до вимог Європейського союзу з питань розвитку та демократизації суспільства;
- 3) обґрунтування єдиних концептуальних засад управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби;
- 4) закріплення принципів, що мотивують професіоналізм персоналу;
- 5) стандартизації процедури і документообігу у сфері управління персоналом;
- 6) інформування про фінансову основу реалізації розвитку кадрового потенціалу;
- 7) стандартизації компетентностей кадрового забезпечення публічної служби;
- 8) уніфікації підходів створення та умов роботи кадрових комісій;
- 9) створення умов відповідності цілей управління кадрами індикаторам публічної політики;
- 10) посилення вимог до етики поведінки управлінських кадрів.

Таким чином, реалізація комплексу організаційно – правових заходів у регулюванні процесу розвитку кадрового потенціалу публічної служби, сприятиме побудові механізмів та інститутів, що забезпечать ефективно, орієнтоване на результативність розвитку персоналу в системі публічного управління.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### **3.1. Впровадження зарубіжного досвіду компетентнісного підходу розвитку кадрового потенціалу**

Публічна служба України вимагає радикальних перетворень, які сформулюють нові підходи управління кадровим потенціалом. Сьогодні одним з найбільш важливих завдань, що стоять перед керівництвом країни, є організація формування та розвитку кадрового потенціалу високої якості, що передбачає створення ефективної системи управління персоналом. Зарубіжний досвід реалізації нового державного менеджменту показує необхідність забезпечення високого кваліфікаційно-компетентнісного рівня працівників публічної служби. Сучасні підходи до реформування публічного апарату і механізмів його функціонування розглядаються в рамках концепції нового державного менеджменту (*New Public Management, NPM*) [1].

Дана концепція декларує можливість застосування та адаптації успішних управлінських технологій, що використовуються в бізнес-середовищі, в системі публічного управління. Принципи концепції *NPM* лежать в основі адміністративного реформування в різних країнах, їх потрібно застосовувати і в Україні. Хвиля реформ системи державного управління розпочалась з середини 80-х рр. XX ст., а з початку 90-х рр. минулого століття саме у вигляді самостійної концепції *NPM* охопила буквально весь світ, а саме США, Нову Зеландію, Швецію, Індію, Китай тощо [].

Завдання з реформування державного апарату в Україні передбачають впровадження всіх складових концепції *NPM*. Стримуючим фактором реалізації Концепції є те, що в даний момент ще немає чіткого опису



механізмів управління за результатами управлінської праці, не виділені ключові показники, що дозволяють проводити моніторинг виконання публічних функцій. Більшою мірою увага приділяється оцінці якості виконання публічних функцій і недостатньо ефективна система оцінювання кількісних показників ефективності роботи публічних службовців. Проблема збереження високого рівня компетенції кадрового складу публічної служби важлива для оперативного і результативного вирішення завдань, що диктуються часом, та пріоритетна в умовах переходу до цифрової економіки та цифрового суспільства.

Можливість компетентнісної підготовки кадрів залежить від роботи з кадровим резервом. Через неоднорідність персоналу публічної служби питання управління і розвитку кадрового потенціалу набувають особливого значення. В цьому зв'язку, резерв кадрів повинен створюватись для забезпечення посад на керівні посади усіх рівнів. План роботи з резервом повинен включати визначення потреб в кадрах, підбір, оцінку і комплектування резерву, додаткову підготовку і атестацію на визначення готовності претендентів з числа резерву до призначення на посаду.

Зростає значення та важливість тестування претендентів на їх готовність до просування по службі з позиції оцінки професійних навичок, умінь управляти колективом і вирішувати складні виробничі завдання [6]. Вважаємо, що при проведенні професійного відбору необхідна перевірка відповідності професійних можливостей кандидатів умовам і особливостям роботи на конкретній посаді, їх професійної освіти, досвіду роботи в державній або муніципальній службі. Таким чином, можна зробити висновок, що при формуванні резерву і проведення його атестації необхідно визначити опис кваліфікаційних характеристик, властивих певній посаді, які або відсутні, або мають ряд невідповідностей сучасним вимогам.

При формуванні системи критеріїв для відбору фахівців на будь-які посади в першу чергу аналізуються професійні характеристики кандидатів. Для забезпечення професійного чи особистісного розвитку співробітників

необхідно визначити ці характеристики. Набір параметрів повинен бути обраний для кожної організації виходячи з різних мотивів і критеріїв, однак, як правило, визначаються професійні компетенції як здатність якісно виконувати свою роботу за фахом і особистісні компетенції як здатність бути корисним елементом системи управління, що підтримує її цілісність. Коректно розроблена система компетенцій і правильно підібрані засоби оцінки дозволяють уникнути помилок при проведенні відбору і призначення кандидатів до кадрового резерву. Компетентнісний підхід став невід'ємною частиною системи управління персоналом організації, аналогічний підхід потрібно використовувати і для кадрового складу публічної служби.

### **3.2 Напрями активізації саморозвитку кадрового потенціалу публічної служби.**

Трансформація системи публічного управління на перший план висуває проблему необхідності активізації механізмів саморозвитку і самоорганізації співробітників і створення для цього певної культури і підтримує середовища в організації. Так, завдання підбору персоналу включають залучення і відбір кандидатів з акцентом на компетенції і сумісність з культурою організації, тому багато організацій сьогодні на своїх сайтах розміщують матеріали, що розкривають основну філософію організації, важливі положення корпоративної етики та вимоги до того, як нові співробітники повинні проявляти себе, щоб рости і розвиватися в організації. Оцінка і відбір нових співробітників здійснюється на основі профілів початкових компетенцій, що дозволяють визначити потенціал і можливі зростання в майбутньому, а за результатами випробувального терміну керівники здійснюють оцінку з обов'язковим зворотним зв'язком, визначаючи цілі навчання і розвитку. Метод оцінки персоналу, заснований на обліку компетенцій, вже сьогодні застосовує безліч публічних організацій світу. Відповідно до даного методу компетенцію можна розглядати як суму знань, умінь і поведінкових навичок, необхідних «для чудової якості виконання роботи» [8].

В європейських країнах основи управління компетенціями вже давно застосовуються при створенні стандартів управління персоналом основних професійних груп в системі публічної служби. У компетентнісній моделі об'єднуються методи і підходи оцінки професійних компетенцій, які використовуються при підборі персоналу. При реалізації навчання персоналу модель професійних компетенцій допомагає відібрати необхідні програми навчання, форми і методи навчання, а також сформулювати сам запит до навчання. В нашій країні є передовий досвід використання моделі компетенції для управління кадровим потенціалом співробітників, мотивації

персоналу, управління талантами і планування кар'єри, які переважно застосовуються в сферах бізнесу. Незважаючи на успішний досвід, слід зазначити, що компетентнісний підхід в сфері публічного управління тільки починає отримувати визнання.

В практиці публічного управління на даний момент немає єдиної реалізованої моделі компетенцій публічних службовців, яка б охоплювала кілька рівнів публічної служби, незважаючи на те, що конкретні моделі розробляються як на територіальному, так і на відомчому рівнях, можна лише зустріти різноманітні класифікації компетенцій. Найчастіше акцент робиться на психологічній діагностиці. Проводячи періодичну оцінку співробітника за моделлю компетенцій, в організації формується чітке уявлення про те, на яку позицію працівник може бути найнятий, яким чином повинна бути оплачена його робота, як можна визначити ефективність роботи працівника, яке додаткове навчання йому необхідно тощо.[17]

Використання компетентнісного підходу дозволяє точніше вибирати стратегії управління персоналом. Для підвищення якості управління кадровим резервом важливо визначити вимоги до кадрового резерву, виявити недоліки в управлінні кадровим резервом, усунути недоліки в управлінні кадровим резервом. Поліпшення процесу формування кадрового резерву на основі моделі компетенцій проявляється в наступному: виявлення працівників з високим управлінським потенціалом; підвищення рівня компетентності резервістів; формування розуміння управлінського еталона діяльності; позитивне сприйняття роботи з оцінки та розвитку працівників; інноваційні пропозиції від персоналу організації.

Кожна професійна компетенція формується на підставі вивчених дисциплін в рамках процесу навчання. Внесок дисципліни в формування кожної компетенції є так званим ваговим коефіцієнтом при розрахунку оцінки відповідності моделі компетенцій молодого фахівця вимогам робочого місця. Вхідними даними для роботи алгоритму оцінки відповідності моделі компетенцій здобувача з досвідом роботи вимогам

робочого місця є виявлений за допомогою тестових завдань набір компетенцій, якими володіє здобувач. Результат цього етапу - кількісна оцінка здобувача з досвідом роботи, що характеризує ступінь відповідності його компетенцій пропонованим вимогам робочого місця. Реалізація зазначених вимог дозволила сформувати модель вдосконалення управління кадровим резервом на основі компетентнісного підходу. Всю систему роботи з кадровим резервом необхідно умовно розбити на кілька етапів: підготовчий, планування і формування кадрового резерву, відбір кандидатів до кадрового резерву на основі моделі компетенцій, робота з кадровим резервом на основі індивідуального плану розвитку резервіста, заміщення керівної посади.

Таким чином, регулярна оцінка персоналу за параметрами необхідними для визначення зони розвитку персоналу, методів навчання, а головне - для формування методів мотивації до розвитку компетенцій, необхідні державним органам в даний момент і в майбутньому. Підвищення кваліфікаційно-компетентнісного рівня публічних службовців призводить до ефективного розвитку всієї публічної служби в цілому і здатності її швидкої адаптації до змін. Особливо гостро стоїть ця проблема у зв'язку з невизначеним характером процесів, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій, цифрової трансформації економіки. У цих умовах необхідно рішити задачі формування кадрового резерву, що дозволить забезпечити збереження балансу структури кадрового потенціалу при ротації і мобільності працівників всередині публічної служби.

### **3.3. Шляхи підвищення якості використання кадрового потенціалу публічної служби регіону.**

Оціночні показники персоналу при врахуванні професійних компетенцій і ефекти, які можуть бути отримані при використанні кадрового потенціалу на регіональному рівні, аналізувались на прикладі Житомирської області. Інтегрована характеристика персоналу публічної служби Житомирщини доводить, що розвиток кадрового потенціалу виступає метою кадрової політики регіону. Реалізація цієї мети забезпечується за допомогою програмно-цільових і проектних методів управління, забезпечення інноваційності інструментів управління і залучення інтелектуального капіталу на публічну службу, в економічну і соціальну сфери регіону.

Для оцінки результатів виконання програм застосовуються технології індикативного управління. Вирішальним фактором розвитку кадрового потенціалу публічної служби регіону є формування креативності мислення, професійної компетентності, відповідальності і творчості кадрового корпусу області. Кадровий потенціал Житомирської області є ключовою ланкою, яка визначає успішність впровадження нових технологій в усі сфери публічної діяльності і вирішення нових економічних завдань, що забезпечує подальший соціально-економічний розвиток регіону. У Житомирській області реалізуються правові основи публічної служби як механізму державного управління, адекватні соціально-економічним умовам сучасного українського суспільства [1]. Формування і розвиток кадрового потенціалу системи публічного управління Житомирської області здійснюється за наступними напрямками:

- формування комплексної політики розвитку кадрового потенціалу на території області, через підвищення зацікавленості в участі у вирішенні стратегічних питань області. З метою оптимізації конкурсних процедур при прийомі на публічну службу утворено конкурсні комісії з обов'язковим включенням до їх складу представників публічного органу з управління публічною службою за допомогою незалежних експертів;

- поліпшення якісного складу службовців, досягається за допомогою організації конкурсного відбору фахівців на посади службовців, формування і ефективного використання резерву кадрів, реалізації планів безперервної освіти кадрів;

- впровадження системи оплати праці за результатами, через об'єктивну формалізовану оцінку результативності професійної службової діяльності публічних службовців. З метою підвищення мотивації та стимулювання цивільних службовців області в органах виконавчої влади введена нова система оплати праці державних службовців, заснована на оцінці досягнень показників результативності професійної службової діяльності, визначених у посадових регламентах і службових контрактах;

- підвищення престижу державної і муніципальної служби та вдосконалення організаційних структур, методів і технологій кадрової роботи. В роботі державних органів області діє інформаційно-аналітична система електронних адміністративних регламентів, яка призначена для оперативного обліку управлінської діяльності, фіксації доручень, контролю за ходом їх виконання державними цивільними службовцями і оцінки результатів їх роботи. Проте до теперішнього часу зберігається ряд проблем формування і розвитку кадрового потенціалу системи державного і муніципального управління: 1) низька ефективність роботи з кадровим резервом на державну публічну службу області; 2) недостатня мотивація державних і муніципальних службовців до професійного розвитку; 3) відсутність науково обґрунтованих критеріїв оцінки результативності діяльності державних і муніципальних службовців; 4) відсутність ефективної системи адаптації управлінських кадрів; 5) низька ефективність впровадження практики конкурсного відбору в роботу з персоналом муніципальної служби, яка, незважаючи на відсутність нормативного закріплення, повинна розглядатися як найбільш ефективний спосіб відбору кадрів.

## ВИСНОВКИ

Розвиток кадрового потенціалу системи публічного управління передбачає вдосконалення системи залучення, підготовки та професійного навчання людських ресурсів. Це можливо за допомогою вирішення наступних завдань:

1) вдосконалення планування і управління людськими ресурсами в системі публічного управління, що передбачає в свою чергу:

- вдосконалення механізму залучення кадрового складу публічних службовців та роботи з ним на основі впровадження ефективних управлінських технологій;

- завершення формування системи безперервного професійного навчання публічних службовців;

- розробку нових програм підготовки і професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби;

- реалізацію системи заходів, спрямованих на підвищення престижу публічної служби та авторитету службовців;

- створення умов для підвищення ролі вищих управлінських кадрів і розвиток навичок соціальної інженерії в керівників регіону;

2) впровадження систем стимулювання публічних службовців на основі удосконалення показників результативності їх діяльності, що передбачає впровадження компетентнісної моделі управління кадровими процесами.

Зміни кадрової політики в системі публічного управління повинні здійснюватись через удосконалення діагностики кадрового забезпечення, покращення системи оцінки персоналу, організаційно-правове, ресурсне, мотиваційне та інформаційно - комунікативне реформування публічного управління. Цільова орієнтація на саморозвиток та самореалізацію публічного службовця відповідає основним цілям стимулювання ресурсного потенціалу суспільства. Акцентовано увагу на необхідності модернізувати кадровий потенціал публічної служби в умовах адміністративно-



територіальних реформ в Україні.

Міжнародний ринок праці диктує нові вимоги формування системи кадрового забезпечення публічної служби, передбачає розвиток професійних компетентностей управлінських кадрів, підвищення ефективності систем мотивації, механізму громадянського контролю, зменшення політизації управління кадрів.

Вирішення даних проблем вимагає поблокової систематизації інструментів управління кадровим потенціалом, а саме організаційного, правового, інформаційного, комунікативного. Передовий зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу публічної служби – американський, європейський та східний показали можливості адаптації його для України. Найбільш перспективними напрямками модернізації кадрового забезпечення публічної служби є концепція лідерства, використання тренінгових систем, менторів, самонавчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзамасова О.В. Дефініція “кадровий потенціал”: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 102–106.
2. Багрим О. Професійний потенціал керівних кадрів державної служби: еволюція наукових поглядів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип.1 (24). С. 246–254.
3. Білинська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 52 с.
4. Болотіна Є.В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 138–145.
5. Бриль Ю.О., Пашов Р.І. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях. *Збірник наукових праць “Проблеми теорії та практики управління” / НТУУ “КПІ”*. 2015. №1. С. 23–32.
6. Васильєва О.І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в світлі децентралізації влади в Україні. *Суспільно-політичний та соціокультурний розвиток південного регіону України: історичні традиції і сучасні тенденції* [Електронний ресурс]: зб. статей для проведення I Всеукр. наук.-практ. конф. 21-22 травня 2015 року. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. С. 29–38.
7. Гавкалова Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 4–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_3_3)
8. Гаркуша А.Т. Адміністративно-правовий статус Національного агентства України з питань державної служби: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Гаркуша Антон Тарасович. Одеса, 2017. 248 с.
9. Голобор Н.Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Держ упр.:*

*теорія і практика: електрон. фах. журн.* 2011. URL: [www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf).

10. Гонтюк В.А. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців. *Молодий вчений*. 2016. № 9(36). С. 35–41.

11. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу : нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52–56.

12. Державна служба США / Навч. матеріали он-лайн. URL: [http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna\\_sluzhba\\_ssha](http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssha).

13. 10 країн: держслужбовці vs громадяни. Інфографіка. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-infografika/2158153-10-krain-derzsluzbovci-vsgromadani-infografika.html>.

14. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік. Публічність. Професійність. Неупередженість. URL: [http://www.guds.gov.ua/sites/default/files/imce/finalnyu\\_zvit\\_nads.pdf](http://www.guds.gov.ua/sites/default/files/imce/finalnyu_zvit_nads.pdf).

15. Звіт про виконання у 2016-2017 роках Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки / Звіт підготовлено Секретаріатом КМУ та Офісом реформ КМУ на основі інформації, наданої профільними ЦОВВ, та публічної інформації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249777403>

16. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України червня 1996 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

17. Линдюк О.А. Модернізація державної служби в умовах України в умовах глобалізації. Дис. ... докт. наук держ. упр. : 25.00.03 державна служба / О.А. Линдюк. Київ, 2017. 420 с.

18. Модельний кодекс поведінки державних службовців країн Ради Європи (схвалено Рекомендацією Кабінету Міністрів Ради Європи Європейським країнам “Про кодекси поведінки для державних службовців”, травень 2000 р., №R(2000)10). URL: [www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7.../Rekomend\\_poved](http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7.../Rekomend_poved)

\_DS.pdf

19. Науково-практичний коментар до Закону України “Про державну службу” / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

20. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 року URL: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>

21. Реформа оплати праці державних службовців: презентація дослідження / Центр економічної стратегії [Електронний ресурс]. Режим доступу : [https://rpr.org.ua/.../civil-servants-pay-reform\\_pres\\_2018.pdf](https://rpr.org.ua/.../civil-servants-pay-reform_pres_2018.pdf)

22. Селіванов С.В. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фах. вид. 2018. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

23. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: затверджена розпорядженням КМУ № 474-р. від 24.06.2016 року URL: [zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p](http://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p)

24. Стратегія сталого розвитку “Україна 2020” : затверджена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 року URL: [zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p](http://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p)

25. Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання : наук. розробка / [Л.Г. Штика, Л.М. Гогіна, І.І. Нинюк та ін.]. К.: НАДУ, 2009. 40 с.

26. Тертишна О.А. Проблеми кадрового забезпечення органів влади в умовах адміністративної реформи. *Вища освіта України*. 2008. № 4 (додаток 1). С. 39–41.

27. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ № 640 від 23.07.2017 року URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80>.

28. Тіньовий звіт (Shadow Report) “Реформа державної служби та

державного управління в Україні в 2017 році”. К.: ГО “Лабораторія законодавчих ініціатив”, 2018. URL: <https://www.slideshare.net/radaprogram/shadow-report-2017>

29. Чухно А.А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. Том 3. К. : ВІПОЛ, 2007. 709 с.

30. Шакина М.А., Турняк К.В. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. *Ars administrandi (Искусство управления)*. 2012. № 4. С. 41–55.

31. Шамраєва В.М. Забезпечення норм службової етики у структурах державної влади. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Х. : Магістр, 2009. №1 (35). С. 384–392.

32. Шамхалов Ф. Основы теории государственного управления : учеб. для вузов. М. : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2003. 518 с.

33. Шевченко А.С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2017. Вип. № 15. С. 137–144.

34. Шило К.М. Організаційно-економічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємств туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3(27). С. 79–83.

35. Щекин Г.В. Теория кадровой политики : монографія. К. : МАУП, 2007. 176 с.

36. Щокін Г. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: наук.-практ. посібник. К.: МАУП, 1999. 400 с.

37. Яненко І.Г. Економічна сутність поняття “організаційний ресурс” та його місце в інновації. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/monograf/58/4.pdf>

38. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Держ. упр. та місц. самоврядування*: зб. наук. пр. / редкол. : С.М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. №1 (4). С. 236–245.