

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

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

УДК: 351.08 (477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ (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

О. В. Кришевич
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Довженко Валентина Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Кришевич О. В. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2021 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми якісного управління кадровим потенціалом публічної служби. Розкрито сутність кадрового потенціалу публічної служби; визначено сутність та особливості механізмів управління кадровим потенціалом публічної (державної) служби в контексті сталого розвитку. Надано характеристику кадрового потенціалу публічної служби в сучасних умовах державного управління. Визначено напрями удосконалення управління кадровим потенціалом публічної служби в контексті сталого розвитку

Ключові слова: кадровий потенціал, кадрове забезпечення, людські ресурси, публічна служба, державна служба.

SUMMARY

Olena V. Kryshevych. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE

Qualification work for obtaining the educational qualification level “Master”, specialty “Public Administration”, – Polissia National University, Zhytomyr, 2021.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientific and applied solution to the problem of human resources management of public service. The essence of the personnel potential of the public service is revealed; the essence and features of mechanisms of personnel potential management of public (state) service in the context of sustainable development are determined. The characteristic of personnel potential of public service in modern conditions of public administration is given. The directions of improving the human resources management of the public service in the context of sustainable development are identified.

Key words: human resources, staffing, public service, civil service.

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	7
Висновки до Розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ (ДЕРЖАВНОЇ) СЛУЖБИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	14
Висновки до Розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	21
Висновки до Розділу 3.....	25
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Висококваліфікований персонал публічної служби є ключовим фактором ефективного визначення та реалізації обґрунтованої державної політики. Актуальність удосконалення публічного управління людськими ресурсами впливає з необхідності підвищення ефективності управління кадрами публічної служби та безперешкодного надання якісних адміністративних послуг. Реалізація сучасної кадрової політики у всіх секторах громадської діяльності, і в публічній службі зокрема, вимагає комплексного підходу до системи роботи з персоналом: робити акцент на управлінні та розвитку як окремих інститутів (низки установ та організаційних структур публічної сфери), так і окремо на процесах, які пов'язані із безпосереднім розвитком та підбором персоналу у різних галузях та сферах людської діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо удосконалення управління кадровим потенціалом публічної служби в сучасних умовах. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність кадрового потенціалу публічної служби;
- розкрити сутність та особливості механізмів управління кадровим потенціалом публічної (державної) служби в контексті сталого розвитку;
- надати характеристику кадрового потенціалу публічної служби в сучасних умовах державного управління;
- визначити напрями удосконалення управління кадровим потенціалом публічної служби в контексті сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом публічної служби в Україні на основі дослідження світових практик та концепції сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління кадровим персоналом публічної служби в Україні.

Методи дослідження. Теоретичними та методологічними основами роботи є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених в сфері управління кадровим потенціалом публічної (державної) служби. В роботі застосовано теоретичні та емпіричні методи досліджень, також, в основі дослідження було використано комплексний підхід, в результаті якого було побудовано логічну структуру роботи, представлено висновки та пропозиції. Синергетичний підхід став основою для визначення подальших стратегічних напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом публічної (державної) служби України.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає в визначенні напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом публічної служби в контексті сталого розвитку.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Поліського національного університету. Результати роботи представлені 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 34 сторінки, у тому числі 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Управління публічною (державною) службою – це складне системне явище з великою кількістю компонентів та різною спрямованістю, які визначаються наявними національними стратегіями розвитку в різних сферах існування країни. Основою ефективного державного управління є висококваліфікований персонал публічної служби. Своїми діями співробітники приводять в дію апарат публічної влади, завданням якого є підтримання демократії та запровадження високих стандартів якості життя громадян за допомогою організаційних, адміністративних та регуляторних важелів. В контексті сталого розвитку управління кадровим потенціалом публічної служби – це формування системи людських ресурсів, яка спрямовує свої дії на встановлення балансу між задоволенням потреб сучасності та захисту довкілля в майбутньому. Всі базові концепції сталого розвитку так чи інакше пов'язані з публічним (державним) управлінням. Саме кадри, які наповнюють апарат влади мають керувати сьогодні таким чином, щоб прийдешнє покоління мало можливість задовольнити свої потреби безпечно, екологічно та найменш ресурсозатратно.

Питання управління людськими ресурсами цікавило дослідників протягом всіх історичних періодів. Існує багато теоретичних та методологічних підходів щодо вивчення даної проблематики. Цікавим вважаємо точку зору дослідника в сфері державного управління О.Пархоменко-Куцевіла, який пропонує визначення кадрового потенціалу в контексті нової управлінської парадигми, яка ґрунтується на теоріях кадрового забезпечення та потенціальному резерві, гуманістичному підході в

контексті кадрового менеджменту «людського капіталу державної служби» [2].

На наш погляд, «людські ресурси публічної влади» є головним стратегічним фактором реформування системи публічного управління, який зумовлює подальший розвиток соціально-економічних умов в Україні та її позицій на світовій арені. Якість життя українців та покращення позиції нашої країни у світових рейтингах, що відображає добробут, демократичні процеси та прозорість державних заходів, залежать від кадрового складу публічної служби. Варто зазначити, що в сучасному цивілізованому світі з демократичними принципами та децентралізованими моделями управління кожен громадянин має право і повинен приймати участь у формуванні сфер своєї життєдіяльності, контролювати її та змінювати. Саме на людину та стабілізацію соціально-культурних систем (без руйнівних конфліктів) спрямована соціальна складова концепції сталого розвитку. Тому так важливо ходити на вибори (приймати участь у голосуванні), мудро підходити до вибору, постійно цікавитися процесами публічного управління хоча б на своєму, місцевому рівні: співпрацювати з владою та громадськістю, займатися волонтерством, приймати участь у громадських засіданнях, контролювати владу і змінювати її за необхідністю.

Отже, основною метою формування системи людських ресурсів у державному управлінні є наповнення публічної служби високопрофесійними кадрами, які спеціалізуються в окремих сферах державного управління відповідно до міністерств, так і в сфері публічного управління загалом. Якість управління кадровим потенціалом публічної служби, його ефективність визначається, насамперед, особливостями національної політики держави, стратегією її розвитку в різних сферах. Тому ми пропонуємо трактувати механізм розвитку людських ресурсів публічної служби як комплексний набір норм, принципів, методів, інструментів та важелів, що створюють умови для ефективного використання можливостей з точки зору виконання поставлених стратегічних завдань. Отже, вважаємо, що

для ефективного управління та розвитку кадрового потенціалу публічної служби необхідно використовувати низку механізмів публічного управління, а саме: організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікаційний (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Механізми управління та розвитку кадрового потенціалу публічної служби

Джерело: авторська розробка.

Основним механізмом управління та сприяння розвитку людських ресурсів публічної служби є організаційно-правовий механізм, який повинен передбачати як регулювання взаємовідносин між державними службовцями органів влади, так і регулювання державних інституцій, встановлюючи правові та організаційні принципи публічної служби та сприяючи організації структурних зв'язків між її елементами. Ресурсний механізм управління та розвитку людських ресурсів публічної служби визначає принципи, джерела, структуру та засоби фінансування розвитку кадрового потенціалу. Механізм стимулювання для підготовки та розвитку кадрового потенціалу публічної служби складається з низки адміністративних та соціально-економічних стимулів, які заохочують державних службовців до ефективного виконання своїх службових обов'язків та набуття нових компетенцій.

Сучасна теорія управління кадрами трактує мотивацію як процес, який заохочує працівників досягнути цілі організації [5]. Інформаційно-комунікаційний механізм розвитку та управління кадровим потенціалом публічної служби пов'язаний з організаційними, правовими та мотиваційними механізмами та визначає якісні характеристики людських ресурсів через особисту взаємодію з клієнтом в процесі надання адміністративних послуг.

Слід зазначити основну відмінність у місіях управління кадровим потенціалом комерційної організації та публічної служби. В бізнес-організаціях стратегія спрямована виключно на досягнення фінансового результату, тому і мотиваційний фактор, як провідний, можна розглядати матеріальний (рівень заробітної плати та інших матеріальних винагород). Крім того, дані організації, як правило мають конкурентів на ринку товарів та послуг, з якими вони постійно змагаються виборюючи собі найкращі можливості для збуту чи виробництва. Організації публічної служби суттєво відрізняються від комерційних за вищезазначеними характеристиками.

Стратегія функціонування та розвитку публічної служби полягає у суспільній цінності, яку політики уповноважили ту чи іншу організацію надавати громадянам та суспільству в цілому, крім того у даних організацій немає конкурентів, що з одного боку добре, а з іншого, у сенсі доцільності та ефективності розподілу і використання бюджетних коштів – ні. Сфера бюджетних відносин містить в собі багато корупційних ризиків, а зважаючи на те, що частка державного сектора в економіці України займає від 12,5% (2019 р.) до 10,5% (I півріччя 2021 р.), а частка публічного сектору (бюджет) в 2020 р. становила 31% від ВВП, дані ризики є також високо вартісними [23-25].

Сьогодні поки що не створено в Україні єдину систему контролю публічних фінансів, але значні кроки як з боку влади (трансформація нормативно-правової бази в бік прозорості влади), так і з боку громадськості (існування системи публічних закупівель «Prozorro», інші проєкти за

підтримки Transparency International, ACREC та ін.) все ж таки зроблено. Національна система контролю за використанням публічних коштів потребує зміни на більш прозору і підзвітну громадянам, окрім контролю необхідно також розвинута і справедлива система покарань за злочини здійснені у сфері розпорядження публічними фінансами.

Державний контроль в сфері обігу публічних фінансів сьогодні здійснюється Міністерством фінансів України, Рахунковою палатою України, Державною аудиторською службою України, Державною казначейською службою України.

Важливу роль у сенсі контролю діяльності публічної служби та формування її кадрового потенціалу зокрема, відіграють представники громадськості, тобто інститути громадянського суспільства. Контроль з боку громадськості за належним виконанням службових обов'язків державними службовцями здійснюється українськими та міжнародними громадськими організаціями, ЗМІ, окремими громадянами на основі наявного нормативного забезпечення такого контролю, зокрема це Закони «Про відкритість використання публічних коштів», «Про доступ до публічної інформації» та «Про публічні закупівлі», «Про державну службу» [26-27], [29-30]. Провідну роль у формуванні та оцінці ефективності кадрового потенціалу публічної (державної) бере участь центральний орган виконавчої влади Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Дане агентство забезпечує розробку, формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби України, здійснює керуючу, контрольну та корегуючу функцію в управлінні державною службою в державних органах [31].

Зазначимо, що існують суб'єкти та об'єкти кадрової політики в публічному (державному) управлінні. При чому суб'єкт може змінюватися за обставин на об'єкт і навпаки. Так, суб'єктами державної кадрової політики у сфері публічного (державного) управління є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, керівники центральних, регіональних та місцевих органів виконавчої влади та уряду, керівники

центральных, регіональних та місцевих органів виконавчої влади та уряду, керівники підприємств, установ, організацій [35]. Об'єктами кадрової політики держави є ті елементи кадрової системи, на яких зосереджена матеріально-практична діяльність суб'єктів, тобто кадри, кадровий склад, кадрові відносини, способи, процеси та механізми управління ними.

Публічне управління кадрами в умовах сталого розвитку – це мистецтво максимізації корисності природних ресурсів та людського капіталу. Такий результат має відображати позитивний синергетичний ефект соціальної, економічної та екологічної політики, яка була розроблена та здійснюється національними лідерами з метою формування прозорої системи кадрових ресурсів публічної служби для надання послуг громадянам у всіх сферах їхнього життя.

Висновки до Розділу 1

В результаті аналізу літературних джерел та нормативно-правового забезпечення визначено теоретичні, історичні та організаційно-правові засади управління кадровим потенціалом державної служби. Встановлено, що основою ефективного державного управління є висококваліфікований персонал публічної служби. В контексті сталого розвитку управління кадровим потенціалом публічної служби – це формування системи людських ресурсів, яка спрямовує свої дії на встановлення балансу між задоволенням потреб сучасності та захисту довкілля в майбутньому.

Визначено суб'єкти та об'єкти управління кадровим потенціалом державної служби. Суб'єкт за певних обставин може набувати властивостей об'єкта і навпаки. Провідну роль у формуванні та оцінці ефективності кадрового потенціалу публічної (державної) служби відіграє центральний орган виконавчої влади Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Дане агентство забезпечує розробку, формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби України, здійснює керуючу, контрольну та корегуючу функцію в управлінні державною службою в державних органах.

Розкрито сутність та особливості механізмів управління кадровим потенціалом публічної служби в контексті сталого розвитку. Механізм розвитку людських ресурсів публічної служби – це комплексний набір норм, принципів, методів, інструментів та важелів, що створюють умови для ефективного використання можливостей з точки зору виконання поставлених стратегічних завдань. Отже, вважаємо, що для ефективного управління та розвитку кадрового потенціалу публічної служби необхідно використовувати низку механізмів публічного управління, а саме: організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікаційний

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики до 2020 року [35], однією із складових реформи системи публічного управління була оптимізація чисельності працівників публічної служби. На даний час реформа з публічного управління в Україні вважається завершеною, але все ще тривають процеси адаптації до нових реалій в умовах децентралізації. Трансформаційні процеси системи публічного управління спрямовані на підвищення ефективності діяльності публічної служби як основи суспільства, мають на меті забезпечення високого рівня життя громадян, прозоре та безперешкодне (у сенсі відсутності «ручного») регулювання ведення бізнесу, довгострокове зростання реального ВВП та інше.

Розробка та реалізація кадрової політики публічної служби є однією з передумов успішної реалізації даної реформи. Національне агентство з питань державної служби (НАДС) забезпечило підготовку та прийняття законів про національну державну службу. Загалом було прийнято 47 нормативно-правових актів. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до процедури проведення конкурсу на посади державної служби» встановлює конкретні професійні вимоги [31], а також рівні кваліфікації та характеристики проведення конкурсу на посади фахівців з питань управління реформами та подальшої діяльності публічної служби.

За даними Національного агентства з питань державної служби станом на 31 грудня 2020 року кількість посадових осіб за штатним розписом становила 219844 осіб, із них:

- категорія А – 247 осіб;
- категорія Б – 54635 осіб;

- категорія В – 164962 осіб.

Фактично працюючих державних службовців в даному році було 176527 осіб, із них:

- категорія А – 180 осіб;
- категорія Б – 43014 осіб;
- категорія В – 133333 осіб [13].

Реформа державного управління в контексті кадрового забезпечення протягом 2016-2020 рр. характеризувалася популяризацією публічної служби. Даний факт знаходить своє відображення у створенні нових або трансформації нових інституційних структур (Нацполіція, Міністерство цифрової трансформації, НАДС, тощо). Окрім цього популяризація публічної служби відбувається в контексті переходу від усталеної моделі надання адміністративних послуг «приміщення-черги-отримання довідки (документу)» до моделі надання послуг онлайн (впровадження в дію алгоритмів електронних звернень, черг, оцифрування документів, електронних підписів, тощо), введення в роботу сервісу з надання адміністративних послуг та інформації «Дія». Такі зміни вимагали і вимагають надалі набуття нових навичок працівниками публічної служби, розширення їх світогляду в сенсі використання в роботі нових технологій та надання послуг у сучасному вигляді.

Впровадження таких нових рішень в органах влади в останні роки викликало громадський резонанс: середня кількість бажаючих зайняти посаду на оновленій державній службі в 2017 році становила 29 осіб на місце. Цей попит громадян у цьому сегменті ринку праці був зумовлений двома факторами: готовністю змінити надання державних послуг та рівнем зарплати на краще [9], [10]. Рівень заробітної плати головного спеціаліста в публічній службі значно зріс. Проте, зважаючи на рівень інфляції та ситуацію, яка погіршила економічний стан України, більшість респондентів опитування (70%), яке проводило НАДС у 2020 р. серед державних службовців, вважають, що рівень оплати праці є недостатнім. Слід зазначити, що у

вибірку вище зазначеного опитування, яке проводилося НАДС не входили представники місцевого самоврядування. Опитування охопило 35 143 держслужбовці за рівнем держоргану. Серед них: Апарат ВРУ, ЦВК, Рахункова палата та інші за аналогією – 1%; Міністерства, вищі спеціалізовані суди, Вища спеціалізована комісія суддів України та інші за аналогією – 12%; інші державні органи влади, юрисдикція яких поширена на всю Україну (територію) – 21%; державні органи, юрисдикція поширення яких АРК (Автономна республіка Крим), одна або кілька областей, міст Києва та Севастополя – 25%; органи державної влади, юрисдикція – територія одного або кількох районів, райони у містах, міста обласного значення – 41%. Вибірка стосовно категорій державних службовців була наступною: категорія А – 0,1%, категорія Б – 31,5 %, категорія В – 68,4% [14].

НАДС було визначено та здійснено рейтинг факторів системи оплати праці на публічній службі, що мають вплив на оплату праці держслужбовців. Даних факторів більше 30-ти [14]. Так, серед «факторів-лідерів» (можна було градувати всі фактори від більшого до меншого впливу), які характеризують ступінь впливу на систему публічної (державної) служби в розділі оплати праці є: недостатній рівень оплати (74%), рівень майбутнього пенсійного забезпечення (73%), ступінь довіри публічних (державних) службовців процесу та результатам реформи (71%); зрозумілість визначальних елементів оновленої системи оплати праці держслужбовців (70%); соціальна захищеність (70%). Цікавим є і той факт що поінформованість державних службовців щодо впровадження нової системи з нарахування заробітної плати є вкрай низькою (близько 72% є абсолютно не обізнаними в даній сфері).

Таким чином, станом на 2021 р. можна зробити наступні висновки про стан системи оплати праці державних (публічних) службовців:

- наявні порушення принципу справедливості у сенсі розподілу грошової винагороди за результати роботи державних службовців,

недостатній рівень оплати;

- зниження конкурентоздатності публічної служби на ринку праці;
- плинність кадрів публічної служби в результаті вищезазначених факторів, відтік професіоналів в інші сфери діяльності.

Отже, фінансова мотивація в системі управління кадровим потенціалом публічної служби в органах державної влади знаходиться на досить низькому рівні. З метою виправлення ситуації в поточному році НАДС визначило зовнішні та внутрішні можливості з удосконалення системи зарплат публічних службовців. Для того, щоб мінімізувати наслідки таких негативних явищ, перш за все необхідно забезпечити здійснення ряду заходів, спрямованих на:

- відповідний і прозорий рівень винагороди та заохочень;
- вдосконалення нормативно-правової бази з даного питання та донесення інформації щодо змін до кожного працівника публічної служби;
- підвищення рівня комунікації окремих органів влади і інституцій з реформ державного управління;
- запровадження унікальний підходу до визначення рівня заробітної плати в розрізі навантаження та відповідальності за прийняття управлінських рішень;
- запровадити систему відповідальності (покарання та винагороди) за прийняття управлінських рішень;
- посилити зовнішній моніторинг та контроль за нарахуванням та виплатою зарплати працівникам публічної служби;
- впровадження інноваційних моделей оплати праці державних службовців на основі позитивного національного та світового досвіду.

Слід зазначити, що кадровий склад органів місцевого самоврядування формується відповідно до Постанови КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [31] на підставі конкурсу або, якщо це виборна посада – на підставі проведення виборів (обирає громада) або в результаті вибору

(затвердження) сільською, селищною, міською радою. Це такі посади як: секретар сільської, селищної, міської ради, заступник сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради [31]. З огляду на завершення першого етапу децентралізації – відповідні органи місцевого самоврядування сформовані, проте зведених даних про чисельність та якість такого складу ще не оприлюднено.

Беручи до уваги громадські обговорення та невдоволення з приводу кадрового складу органів місцевого самоврядування, формування та витрат фонду оплати праці публічних (державних) службовців відповідних органів місцевого самоврядування (нарахування великих, невиправданих справами премій) та використання бюджетних коштів на організацію внутрішніх заходів територіальних громад для представників органів управління, слід посилити громадський контроль за доцільністю використання коштів місцевих бюджетів та залучити територіальні органи Національного агентства з питань державної служби до розробки та реалізації заходів та Рахункової палати України [34], які б мінімізували та усунули ризики щодо прояву неправомірної вигоди та розтрати бюджетних коштів на місцевому рівні.

Зазначимо, що інноваційним кроком НАДС в контексті удосконалення процесу якісного пошуку кандидатів на вакантні посади публічної служби стало відкриття різних електронних платформ. Дані нововведення економлять час як шукачів вакантних посад, так і роботодавців. Такий процес попереднього моніторингу на ринку праці в органах публічної служби є комфортним та безпечним (зважаючи на нові виклики в контексті появи пандемій – це є важливий фактор). Так, наприклад, сервіс Help-desk для тих, хто хоче працювати в публічній службі надає роз'яснення по всім процедурам конкурсного відбору в розрізі категорій державних службовців (рис. 2.1).

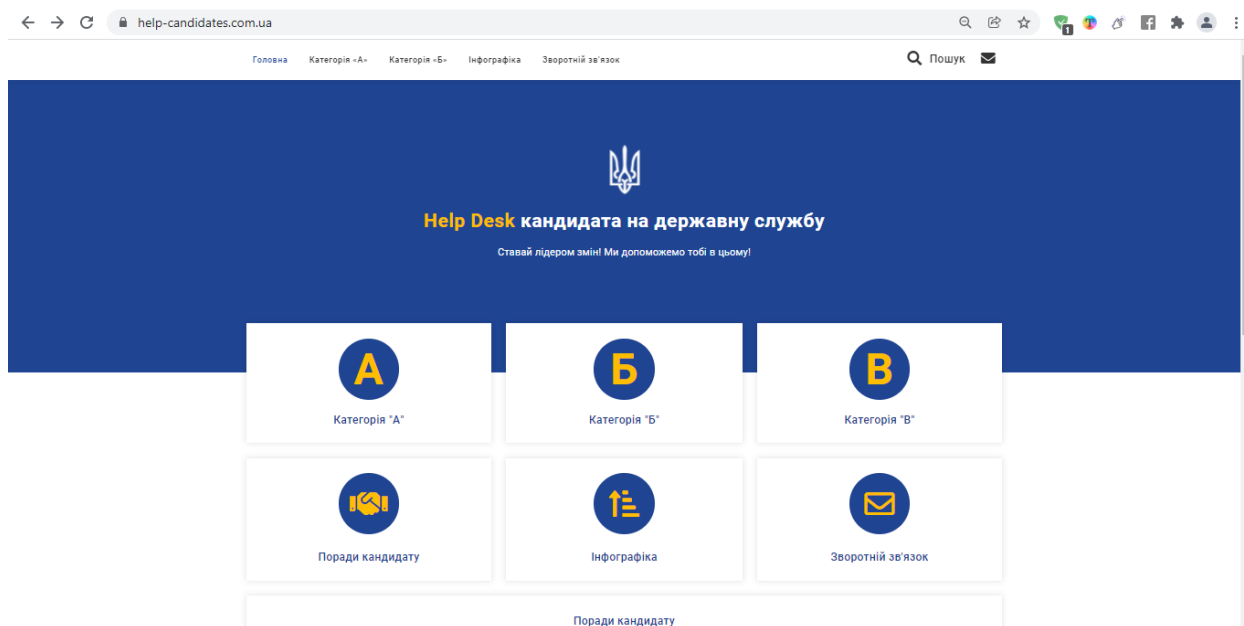


Рис. 2.1. Help-desk для кандидатів на державну службу.

Джерело: Help-Desk кандидата на державну службу, сайт <https://help-candidates.com.ua/> [17].

Окрім зазначених вище нововведень, в 2019 р. відбулося переведення процесу пошуку можливих кандидатів на вакансії публічних (державних) службовців в онлайн мережу: сайт Career.gov.ua, Career-бот, здійснено інтеграцію порталу вакансій державної служби з іншими в Україні сайтами з пошуку вакансій Work.ua, Robota.ua, налагоджено роботу порталу управління знаннями для професійного розвитку представників публічної (державної) служби.

Отже, протягом реформи державного управління в сенсі підвищення ефективності функціонування механізму формування кадрового потенціалу публічної (державної) служби та з метою залучення найкращих кандидатів у систему державного управління було використано ряд різноманітних заходів та інструментів: спрощення процесу подання документів на посади державних службовців, підвищення заробітної плати державним службовцям, створення мережі онлайн-сервісів для підтримки та консультування кандидатів. інтеграція публічного порталу вакансій тощо.

Висновки до Розділу 2.

В результаті проведеного аналізу кадрового потенціалу публічної служби встановлено, що станом на 31 грудня 2020 року кількість посадових осіб за штатним розписом становила 219844 осіб, із них: категорія А – 247 осіб; категорія Б – 54635 осіб; категорія В – 164962 осіб. Фактично працюючих державних службовців в даному році було 176527 осіб, із них: категорія А – 180 осіб; категорія Б – 43014 осіб; категорія В – 133333 осіб.

Реформа державного управління в контексті кадрового забезпечення протягом 2016-2020 рр. характеризується популяризацією публічної служби. Даний факт знаходить своє відображення у створенні нових або трансформації нових інституційних структур (Нацполіція, Міністерство цифрової трансформації, НАДС, тощо). Окрім цього популяризація публічної служби відбувається в контексті переходу від усталеної моделі надання адміністративних послуг «приміщення-черги-отримання довідки (документу)» до моделі надання послуг онлайн. Такі зміни вимагали і вимагають надалі набуття нових навичок працівниками публічної служби, розширення їх світогляду в сенсі використання в роботі нових технологій та надання послуг у сучасному вигляді. Зважаючи на рівень інфляції та ситуацію (COVID-19), яка погіршила економічний стан України, більшість респондентів опитування (70%), яке проводило НАДС у 2020 р. серед державних службовців, вважають, що рівень оплати праці наразі є недостатнім. Отже економічна (фінансова) мотивація кадрів публічної служби потребує перегляду в контексті збільшення.

Протягом реформи державного управління в контексті підвищення ефективності функціонування механізму формування кадрового потенціалу публічної (державної) служби було здійснено наступні заходи: спрощення процесу подання документів на посади, підвищення зарплати державним службовцям, створення мережі онлайн-сервісів для підтримки та консультування кандидатів. інтеграція публічного порталу вакансій тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У світовій практиці управління кадровим потенціалом публічної служби відомі основні два підходи: традиційний (класичний) підхід та новий публічний менеджмент. У традиційній моделі державного управління бюрократична політика зайнятості за Максом Вебером відповідала принципам раціоналізації, які були обмежені певними правилами та вертикальною ієрархією.

Застосування принципів управління персоналом у державному секторі витіснило традиційну модель управління персоналом. Вважали, що управління персоналом в державному секторі було запроваджено, коли сектор пережив перехід від культури, яка була обмежена жорсткими бюрократичними правилами, до культури, що базується на результатах діяльності. Впровадження у дію нових практик публічного управління людськими ресурсами паралельно з реформуванням всієї системи публічного управління керувалося новими управлінськими цілями, що забезпечують більшу ефективність, досягаються на основі впровадження ефективної практики управління людськими ресурсами.

Слідуючи принципам нового публічного менеджменту, даний факт відкрив можливість державним управлінцям розробляти нові методики управління персоналом та його оцінки, систему заохочень та винагороди. Така модель вивела публічну службу на щабель не тільки управління, а і роботодавця. Слід зазначити, що поняття типового роботодавця включає в себе принципи найкращих світових та національних практик та має аргументуватися як приклад справедливого ставлення та фінансової оцінки працівників публічної служби по аналогії до законів ринкової економіки.

На основі проведеного в роботі теоретичного та емпіричного аналізу щодо управління та розвитку кадрового потенціалу публічної служби ми виокремили 5 напрямів удосконалення управління людськими ресурсами публічного (державного) сектору:

- синхронізувати процеси реформи державного управління та публічної служби з іншими стратегічними реформами, які відбуватимуться в країні;

- удосконалити нормативно-правову базу в контексті ефективного розвитку людських ресурсів публічної служби відповідно до європейських стандартів та принципів, а саме: забезпечити відповідність чинного законодавства у сфері державних послуг міжнародним та європейським стандартам та внести зміни законів про державну службу та освіту у формі чіткого визначення поняття людських ресурсів публічної служби;

- удосконалити систему мотивації персоналу публічної служби. Реформа системи управління передбачала прирівняти зарплату державних службовців до ринкових, чого до 2021 року не відбулося. Особливо це стосується категорій Б та В. Слід також враховувати мотиваційні елементи у здатності потенційного державного службовця постійно вдосконалювати свої професійні якості в організації: вдосконалення навичок та компетенцій через системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації;

- запровадити вдосконалену систему щорічної оцінки роботи державних службовців з акцентом на набуття нових навички та зростання професійних компетенцій у часі;

- створення досконалої інформаційно-комунікаційної інфраструктури між державним службовцем та системою управління персоналом публічної служби. Окреслені сфери вдосконалення механізмів навчання персоналу та розвитку державного управління явно не вирішують усіх проблем державної служби, але їх слід розглядати як перспективні напрямки для постійного зростання якості людських ресурсів в Україні.

Отже, управління кадровим потенціалом публічної служби має розгалужений спектр завдання щодо удосконалення. Слід також зазначити,

що криза державного менеджменту та управління персоналом в даному секторі притаманна наразі не тільки в Україні, вона спостерігається в усьому світі. Це явище з'явилося тому що перехід від класичної моделі державного управління до нової, більш демократичної та ринкової здійснювався в світі нерівномірно. За останні 15 років відбулися значні зміни у сфері державної політики, практики державного управління та управління персоналом. З точки зору державної політики, особливо на національному рівні спостерігається глобальний зсув в сфері міжнародного політичного права та регулювання. Стає менше регулюючих інституцій національного характеру, які в минулому регулювали внутрішні та зовнішні взаємовідносини. Натомість з'явилися саморегулюючі міжнародні організації (наприклад СОТ), які не потребують зовнішнього спеціального втручання держав на рівні додаткових публічних інституцій. Такий прояв меншого втручання держави у повсякденне життя громадян та бізнесу призводить як правило до скорочення кількості людських ресурсів в публічній службі. Причиною скорочення чисельності державних службовців у світі також є впровадження низки сервісів з надання адміністративних послуг онлайн на основі нових цифрових програмних продуктів.

Можна ставитися до цього як до еволюційного процесу, проте ці зміни відбулися дуже швидко в сенсі зміни укладів попередніх історичних періодів. І не всюди в світі країни перейшли до демократичного, відкритого управління. Наприклад, нещодавня ситуація, яка мала місце в Туреччині, де державних службовців, включаючи науковців, поліцейських та представників судової влади звинувачували, а в деяких випадках навіть ув'язнили на підставі підозр у протидії режиму Ердогана. Так само в Латинській Америці суперечливі вибори у Венесуелі призвели до зупинки великої державної діяльності, що мало відбиток на отриманні адміністративних послуг громадянами та зайнятості державних службовців. Слід зазначити, що і в тій і іншій країні описаним вище подіям передували процеси довготривалої політичної нестабільності. Таким чином, в сенсі витоків публічного

управління кадровим потенціалом державної служби має бути політична та геополітична стабільність чого не можна сказати наразі про Україну.

Іншим прикладом світового та зокрема європейського масштабу став вихід Великобританії із ЄС, так званий BREXIT, який теж мав значний негативний вплив на систему державного управління кадрами публічної служби як Великобританії так і ЄС.

Отже, характерною рисою нового публічного менеджменту в сенсі кадрової політики публічної служби є делегування обов'язків державного сектору. Так, наприклад у Великобританії відбулася передача багатьох обов'язків служб державної соціальної допомоги стосовно догляду за людьми похилого віку до приватного та громадського секторів. Останніми роками дедалі більше ведеться мова про недосконалість нового публічного менеджменту в сенсі недостатнього врахування соціальних потреб окремих громадян та громад в секторі «охорона здоров'я», «соціальне обслуговування», «житлові питання та планування побуту громади» [16]. З точки зору управління персоналом, це вимагає додаткових навичок для державних службовців і додаткових людських ресурсів: таких як соціальні працівники, управлінці житловими масивами, медичні працівники та інші, які не мають виконувати функцію окремого експерта, а бути стейкхолдером громади.

Таким чином, слід зазначити, що модель публічного управління «Новий публічний менеджмент» характеризується недостатньою соціальною ефективністю, і отже є сумнівною у використанні її в повному обсязі в контексті реалізації стратегії сталого розвитку світу.

Висновки до розділу 3.

На основі проведеного в роботі теоретичного та емпіричного аналізу щодо предмету дослідження, встановлено, що криза державного менеджменту та управління персоналом в даному секторі притаманна наразі не тільки в Україні, вона спостерігається в усьому світі. За останні 15 років відбулися значні зміни у сфері державної політики, практики державного управління та управління персоналом. З точки зору державної політики, особливо на національному рівні спостерігається глобальний зсув в сфері міжнародного політичного права та регулювання, яке стає домінуючим над національним. З'являються саморегулюючі міжнародні організації (наприклад СОТ), які не потребують зовнішнього спеціального втручання держав на рівні додаткових публічних інституцій. Такий прояв меншого втручання держави у повсякденне життя громадян та бізнесу призводить як правило до скорочення кількості людських ресурсів в публічній службі. Причиною скорочення чисельності державних службовців у світі також є впровадження низки сервісів з надання адміністративних послуг онлайн на основі нових цифрових програмних продуктів.

Запропоновано п'ять напрямів удосконалення управління людськими ресурсами публічного (державного) сектору, а саме: синхронізувати процеси реформи державного управління та публічної служби з іншими стратегічними реформами, які відбуватимуться в країні; удосконалити нормативно-правову базу в контексті ефективного розвитку людських ресурсів публічної служби відповідно до європейських стандартів та принципів; удосконалити систему мотивації персоналу публічної служби, оскільки реформа системи управління передбачала прирівняти зарплату державних службовців до ринкової, чого до 2021 року не відбулося; запровадити вдосконалену систему щорічної оцінки роботи державних службовців з акцентом на набуття нових навичок та зростання професійних компетенцій у часі; створити досконалу інформаційно-комунікаційну інфраструктуру між державним службовцем та системою управління персоналом публічної служби.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу проблему управління кадровим потенціалом публічної служби, враховано світову практику та засади функціонування публічної служби в зарубіжних країнах.

Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. В результаті аналізу літературних джерел та нормативно-правового забезпечення визначено теоретичні, історичні та організаційно-правові засади управління кадровим потенціалом державної служби. Встановлено, що основою ефективного державного управління є висококваліфікований персонал публічної служби. В контексті сталого розвитку управління кадровим потенціалом публічної служби – це формування системи людських ресурсів, яка спрямовує свої дії на встановлення балансу між задоволенням потреб сучасності та захисту довкілля в майбутньому.

Визначено суб'єкти та об'єкти управління кадровим потенціалом державної служби. Суб'єкт за певних обставин може набувати властивостей об'єкта і навпаки. Провідну роль у формуванні та оцінці ефективності кадрового потенціалу публічної (державної) служби відіграє центральний орган виконавчої влади Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Дане агентство розробляє, формує та бере участь у реалізації політики у сфері функціонування публічної (державної) служби України, здійснює керуючу, контрольну та корегуючу функцію в управлінні державною службою в державних органах.

Розкрито сутність та особливості механізмів управління кадровим потенціалом публічної служби в контексті сталого розвитку. Механізм розвитку людських ресурсів публічної служби – це комплексний набір норм, принципів, методів, інструментів та важелів, що створюють умови для

ефективного використання можливостей з точки зору виконання поставлених стратегічних завдань. Отже, вважаємо, що для ефективного управління та розвитку кадрового потенціалу публічної служби необхідно використовувати низку механізмів публічного управління, а саме: організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікаційний.

2. В результаті проведеного аналізу кадрового потенціалу публічної служби встановлено, що станом на 31 грудня 2020 року кількість посадових осіб за штатним розписом становила 219844 осіб, із них: категорія А – 247 осіб; категорія Б – 54635 осіб; категорія В – 164962 осіб. Фактично працюючих державних службовців в даному році було 176527 осіб, із них: категорія А – 180 осіб; категорія Б – 43014 осіб; категорія В – 133333 осіб.

Реформа державного управління в контексті кадрового забезпечення протягом 2016-2020 рр. характеризується популяризацією публічної служби. Даний факт знаходить своє відображення у створенні нових або трансформації нових інституційних структур (Нацполіція, Міністерство цифрової трансформації, НАДС, тощо). Окрім цього популяризація публічної служби відбувається в контексті переходу від усталеної моделі надання адміністративних послуг «приміщення-черги-отримання довідки (документу)» до моделі надання послуг онлайн. Такі зміни вимагали і вимагають надалі набуття нових навичок працівниками публічної служби, розширення їх світогляду в сенсі використання в роботі нових технологій та надання послуг у сучасному вигляді. Зважаючи на рівень інфляції та ситуацію (COVID-19), яка погіршила економічний стан України, більшість респондентів опитування (70%), яке проводило НАДС у 2020 р. серед державних службовців, вважають, що рівень оплати праці наразі є недостатнім. Отже економічна (фінансова) мотивація кадрів публічної служби потребує перегляду в контексті збільшення.

Протягом реформи державного управління в контексті підвищення ефективності функціонування механізму формування кадрового потенціалу публічної (державної) служби було здійснено наступні заходи: спрощення

процесу подання документів на посади, підвищення зарплати державним службовцям, створення мережі онлайн-сервісів для підтримки та консультування кандидатів. інтеграція публічного порталу вакансій тощо.

3. На основі проведеного в роботі теоретичного та емпіричного аналізу щодо предмету дослідження, встановлено, що криза державного менеджменту та управління персоналом в даному секторі притаманна наразі не тільки в Україні, вона спостерігається в усьому світі. За останні 15 років відбулися значні зміни у сфері державної політики, практики державного управління та управління персоналом. З точки зору державної політики, особливо на національному рівні спостерігається глобальний зсув в сфері міжнародного політичного права та регулювання, яке стає домінуючим над національним. З'являються саморегулюючі міжнародні організації (наприклад СОТ), які не потребують зовнішнього спеціального втручання держав на рівні додаткових публічних інституцій. Такий прояв меншого втручання держави у повсякденне життя громадян та бізнесу призводить як правило до скорочення кількості людських ресурсів в публічній службі. Причиною скорочення чисельності державних службовців у світі також є впровадження низки сервісів з надання адміністративних послуг онлайн на основі нових цифрових програмних продуктів.

Запропоновано п'ять напрямів удосконалення управління людськими ресурсами публічного (державного) сектору, а саме: синхронізувати процеси реформи державного управління та публічної служби з іншими стратегічними реформами, які відбуватимуться в країні; удосконалити нормативно-правову базу в контексті ефективного розвитку людських ресурсів публічної служби відповідно до європейських стандартів та принципів; удосконалити систему мотивації персоналу публічної служби, оскільки реформа системи управління передбачала прирівняти зарплату державних службовців до ринкової, чого до 2021 року не відбулося; запровадити вдосконалену систему щорічної оцінки роботи державних службовців з акцентом на набуття нових навичок та зростання професійних

компетенцій у часі; створити досконалу інформаційно-комунікаційну інфраструктуру між державним службовцем та системою управління персоналом публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Редкол.: Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін. Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
2. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. к.держ.упр.: 25.00.03 // НАДУ при Президентові України. – К., 2005. – 20 с.
3. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: [навч. посібник]. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
4. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. № 4050 – VI. Офіційний вісник України. 2012. № 4. Ст. 115.
5. Мацокін А. Мотивація та заохочення державних службовців /А Мацокін// Держслужбовець. № 12, 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/awbuz>
6. Звіт про результати аналізу використання коштів державного бюджету на оплату праці працівників органів державного управління. Київ: Рахункова палата України, 2019. 47 с.
7. Стратегія реформування державного управління України на 2016 - 2020 роки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/awbve>
8. Синицина Н.Г. Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні / Н.Г. Синицина // Державне будівництво. – 2011. – № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/awbwc>
9. Звіт про результати аналізу використання коштів державного бюджету на оплату праці працівників органів державного управління. Київ: Рахункова палата України, 2019. 47 с.
10. Желюк Т. Л. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки : монографія. Тернопіль: Крок, 2017. 360 с., С.25-26

11. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В.Б. Авер'янова. Київ, 1999. – 432 с.
12. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Редкол.: Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін. Одеса: НАДУ, 2012. Т. 2. 334 с., с. 128-131
13. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 2020 р. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf>
14. Звіт за результатами опитування державних службовців «Система оплати праці державних службовців» за 2020 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/avsyb>
15. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: наказ Нацдержслужби України від 6 квіт. 2016 р. № 72 // Офіц. вісн. України. - 2016.- № 38. - С. 143
16. Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / Т. М. Безверхнюк, С. Є. Саханенко, Е. Х. Топалова ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.
17. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік – Київ: НАДС, 2019. – 48 с.
18. Реформа оплати праці державних службовців. Аналітична записка. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/public_wages_note_ukr1.pdf
19. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України /М. Міненко // Вісн. УАДУ. 2004. № 4. С. 464–470.
20. 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.

21. 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.

22. Кришевич О. В. Теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом публічної служби органів державного управління в контексті сталого розвитку / О.В. Кришевич // Студентські наукові читання-2021. Поліський національний університет. Житомир. 2021. 308 с., С. 50-54

23. Питома вага державного сектору в економіці. Дані міністерства економіки України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/auzgx>

24. Про Державний бюджет України на 2021 рік: Закон України від 15.12.2020 р. № 1082-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 16, ст.144

25. Національні рахунки (ВВП). Валовий внутрішній продукт (у середньоквартальних цінах базового 2016р., млн. грн). Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_scb16_2017_2020_u.htm

26. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 р. № 183-VIII. Відомості Верховної Ради, 2015, № 16, ст.109

27. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314

28. Фещенко Д. В., Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом публічної служби / О.В. Кришевич., Д. В. Фещенко, Ю.О. Юхимчук). //Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. Житомир. Поліський національний університет. 2021. 378 с., С.151-155.

29. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Відомості Верховної Ради, 2016, № 9, ст.89

30. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради, 2016, № 4, ст.43

31. Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова від 28.07.2021 р. № 798 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2021-%D0%BF#Text>

32. Кришевич О. В. Теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом публічної служби органів державного управління в контексті сталого розвитку //О. В. Кришевич /Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. Житомир. 2021. 278 с., с. 68-93.

33. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки. Національне агентство України з питань державної служби. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/avdiq>

34. Інформаційне повідомлення на виконання рішення Рахункової палати від 20.08.2019 № 20-5. Рахункова палата. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReactions/?id=806>

35. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text36>.

37. Сервіс для кандидатів на державну службу Help-desk. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://help-candidates.com.ua/> (дата звернення 21.08.2021).

38. 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.

39. 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.

40. 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.

ДОДАТКИ