

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

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

УДК 331.108.26:351(477)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
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

С. П. ЛЕВКІВСЬКИЙ

(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)

АНОТАЦІЯ

ЛЕВКІВСЬКИЙ С. П. Напрями удосконалення кадрового забезпечення публічної служби України. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет. Житомир, 2022 р.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень присвячених теоретичному узагальненню та новітнім напрямкам удосконалення наукової проблеми визначення сутності та національних особливостей регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації, що дозволило сформулювати низку нових думок та рекомендацій.

Доведено перспективність та актуальність розв'язання практико-орієнтованого завдання удосконалення правового механізму забезпечення персоналом органів публічної служби. Вказані принципи і функції кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації. Доведено, що принципи кадрової політики, зазначені в законі, безпосередньо визначають зміст, напрямок діяльності, структуру, виконуючи регулятивну функцію.

Ключові слова: кадрова політики, підбір кадрів, органи публічної влади, кадрове забезпечення, професійний розвиток, робота з персоналом.

SUMMARY

LEVKIVSKYI S. Directions for improvement of staffing of the public service of Ukraine. - Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for the degree of "Master" specialty 281 «Public Administration». – Polissya National University. Zhytomyr, 2022

The qualification work contains the results of own research devoted to theoretical generalization and the latest directions of improvement of the scientific problem of determining the essence and national features of the regulation of the implementation of personnel support in public administration bodies, which allowed to form a number of new opinions and recommendations. The perspective and relevance of solving the practice-oriented task of improving the legal mechanism for staffing public service bodies has been proven. The principles and functions of staffing in public administration bodies are indicated. It is proven that the principles of personnel policy specified in the law directly determine the content, direction of activity, structure, performing a regulatory function.

Key words: personnel politic, personnel selection, public authorities, personnel support, professional development, work with personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	9
1.1. Сутність та завдання кадрового забезпечення в органах публічної служби України	9
1.2. Принципи і функції кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації	11
1.3. Національні особливості кадрового забезпечення в органах публічної служби	14
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ЗАКОНОДАВЧИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	17
2.1. Професійна підготовка кадрів в системі кадрового забезпечення публічної служби України	17
2.2. Управління персоналом в системі кадрового забезпечення в органах публічної служби України	19
Висновки до розділу 2	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	23
3.1. Адаптація закордонного досвіду адміністративно-правового регулювання реалізації кадрового забезпечення	23
3.2. Удосконалення процесу управління якістю кадрового забезпечення публічної служби України	26
Висновки до розділу 3	29
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кваліфікаційна робота присвячена розв'язанню актуального нині практично орієнтованого завдання дослідження напрямів удосконалення кадрового забезпечення публічної служби України, тому що з набуттям незалежності Україна отримала нові пріоритетні завдання з реформування суспільно-політичної галузі. Аспект осучаснення та модернізації на разі є актуальним та стратегічним для української влади. Для того, щоб наша Батьківщина розвивалась європейською, економічно стабільною необхідні реально діючі реформи, без виключення є адміністративні. Вагомим чинником державного розвитку є забезпечення кадрової реформи, конкурентоспроможність. Однією з важливих складових розвитку держави є кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм державних службовців, збільшення та раціональне використання ресурсу персоналу. При реалізації адміністративної реформи створено ряд документів, що стосуються певних аспектів державної кадрової політики, переважна кількість має практико-орієнтований напрямок. Вагомою є Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, вона є необхідним документом для розвитку держави на сьогодні, так само як закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

В Стратегії державної кадрової політики України вказані пріоритетні аспекти реформи персоналу в будь-яких галузях життя суспільства. Основним напрямком є реформа державного управління, тому що вона за високими рівень професіоналізму кадрового ресурсу залежить місце держави серед інших країн, її конкурентоспроможність, міцність та стабільність економічного розвитку. Ефективна робота державного та місцевого апарату правління має прямий зв'язок з людським потенціалом (кадровим забезпеченням), а це в свою чергу вимагає ефективної роботи з кадрами, що реалізовує спланований та контрольний процес, який є необхідним для покращення якості роботи

держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування.

Суттєві зміни абсолютно усіх галузей соціального життя в роки незалежності нашої країни, зокрема в кадровому забезпеченні потребують максимальної уваги та свідомості цих змін, осмислення проблем та знаходження напрямків вирішення. Значної уваги, на нашу думку, потребує дослідження проблеми створення та втілення в роботу кадрового забезпечення публічної служби України. Адже від кадрового забезпечення (людського потенціалу) залежить загальна успішність реалізації політики країни. Дані дослідження дають можливість об'єктивної оцінки рівня якості кадрового забезпечення публічної служби України, вносять її актуальні напрямки розвитку та шляхи удосконалення. Теоретичним підґрунтям наукового дослідження стали напрацювання української та зарубіжної науки, авторами яких є: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, О. Дьоміна, Я. Жовнірчика, Ю. Ковбасюка, А. Крусяна, Г. Лелікова, В. Лобанова, В. Лугового, В. Малиновського, Т. Мотренка, П. Надолішнього, Н. Нижника, О. Носик, О. Оболенського, В. Олуйка, Т. Пахомової, С. Серьогіна.

Хоч велика кількість науковців досліджували цю тему, водночас певні питання даної теми лишаються недостатньо вивченими та вирішеними, тому актуальність обраної проблеми, її затребуваність для найкращого розвитку кадрового забезпечення публічної служби зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: “Напрями удосконалення кадрового забезпечення публічної служби”. Студіювання наукових джерел із означеної проблеми дало змогу виявити питання, що потребують окремого дослідження, а саме : які ризики можуть бути в реальному житті через низьке кадрове забезпечення публічної служби? Яку небезпеку для держави становить низький рівень кадрового забезпечення публічної служби? Для чого державі потрібні напрямку удосконалення кадрового забезпечення публічної служби?

Відтак, кваліфікаційна робота є актуальною.

Мета роботи обґрунтування теоретичних та практичних засобів

забезпечення кадрового потенціалу органів публічної служби України, надання пропозицій напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів публічної служби, враховуючи власний та адаптуючи зарубіжний досвід.

Для досягнення поставленої мети потрібно розв'язати такі **завдання**:

1. Дослідити правове забезпечення реалізації кадрової політики публічної служби в Україні.
2. Розкрити сутність поняття, цілей, принципів та структури державного кадрового забезпечення.
3. Проаналізувати зарубіжний досвід реалізації кадрового забезпечення публічної служби.
4. Здійснити моніторинг сучасного стану державної кадрової політики публічної сфери.
5. Зазначити проблеми у сфері кадрового забезпечення в органах публічної влади.
6. Сформулювати практичні пріоритети розвитку кадрового забезпечення публічної служби України.

Об'єкт роботи – є суспільні відносини у сфері забезпечення кадрової політики в публічній службі України.

Предмет роботи – є наукові положення з визначеної проблематики, нормативно-правові акти України, що регулюють суспільні відносини в галузі забезпечення кадрової політики в органах публічної влади, в тому числі їх практичне застосування.

Методи роботи. В процесі вивчення теми дослідження використовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що в результаті забезпечило ґрунтовне вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків. Методологічну основу кваліфікаційної роботи складає системний та структурно-функціональний підходи до аналізу управлінських явищ і процесів та діалектичний метод наукового пізнання. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано певну стратегію взаємопов'язаних наукових методів,

таких, як: аналіз та синтез, метод системного узагальнення, статистичний метод.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, з висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 36 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та завдання кадрового забезпечення в органах публічної служби України

В Конституції України, а саме в частині 2 статті 3 вказано, що держава несе відповідальність перед людиною за свою діяльність, а саме твердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [13]. Дана стаття визначає конкретний напрямок та визначену роботу, через це реалізація державних функцій являє собою компас, що забезпечує конституційні права та обов'язки людини. В сучасному суспільстві, де панують ринкові стосунки, демократизм, гласність публічної влади, там функції держави зазнають окремої трансформації – про це говорить науковець Є. Годованик. [5, с. 114]. В той час, коли згідно Конституції людина - найвища соціальна цінність, де держава має забезпечувати її реалізацію.

Зазначене конституювання публічної діяльності не повинне впливати на рушійні сили, за допомогою яких ресурсів держава забезпечує свої обов'язки та функції. Також звернемо увагу, що переважна більшість роботи з соціальною галуззю. Важливість забезпечення конституційних прав та свобод людини, створення нового інструментарію: форм та методів виконання державою своїх обов'язків ставить людину на перше місце у вирішенні завдань суспільства та держави [14, с. 98]. Розповсюджена фраза «кадри вирішують все» сьогодні має інше значення одного з пріоритетних чинників стратегії публічного управління.

«Управління» в науковому розумінні - владно-організуючий вплив на суспільну діяльність з метою її впорядкування, координації і спрямування [3, с. 31-32]. Тоді як родове поняття управління за своєю природою є соціальним, де майже завжди суб'єктом та об'єктом є людина, група людей тощо.

Важливо розуміти, що такі чинники, як: соціальні технічні, біологічні, об'єктів управління здійснюється в повноваженнях соціального, тому що всі види управління мають тісний зв'язок з моделлю роботи людина - людина, коли одна ціль, але різна спрямованість (об'єкт) [7, с. 18].

На нашу думку, важливими етапами публічної служби (основними елементами кадрового забезпечення) є : вступ на державну службу (ст. ст. 19-21); службова кар'єра (ст. ст. 38-49); припинення державної служби (ст. ст. 83-89). А будь-яка інша діяльність є безпосередньо похідними чи додичними до трьох вищевказаних. Тому при прийнятті людини на державну службу може бути встановлений випробувальний термін до півроку. Дане запровадження є певною перевіркою рівня професіоналізму працівника, його характерним рисам (ст. 26 Кодексу законів про працю України (КЗпП України) [11]). Для того щоб працівник набув практичного досвіду публічного службовця застосовується стажування. Для того, щоб прийняти людину на роботу в держслужбу проводиться етап підготовчої роботи. Сюди входить створення кадрового резерву, конкурс відбору. Тут розділяємо думку Ю. Битяка, що держава має мати сталий кадровий резерв для оптимальної заміни будь-якого працівника державної служби, будь-якої категорії та будь-якого рівня, так як підготовка і навчання кадрів продовжують займати пріоритетне місце в системі створення цілісного апарату органів публічної адміністрації та органів місцевого самоврядування [1, с.49].

Через це роботу підготовки, підбору персоналу потрібно вносити до основних чинників кадрового забезпечення для сталого функціонування структури, для реалізації цього існує перелік законодавчих документів. Ними є: Указ Президента України «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки», на меті якого є реалізація усіх аспектів діяльності держави, за допомогою професійного персоналу, що є необхідним для впровадження національних інтересів для розвитку в демократизму соціальної значущості, сталої економіки держави[25]; Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку організації підвищення

кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [19]; Законодавство України «Про публічні закупівлі», конкретніше ст. 1 «Визначення основних термінів», де зазначено, що послугами є «будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, а саме транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт» [24]; Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження державного замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2019 році» [17]; Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [18].

Сутність кадрового забезпечення публічної служби полягає у формуванні спроб для держави, за допомогою державних службовців, виконувати її функції, обов'язки, які має сучасна правова, демократична держава перед своїми громадянами. Варто говорити про полі змістовне значення кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації, завданнями якого є забезпеченні можливості функціонування держави та її органів допомозі в забезпеченні прав, свобод та законних інтересів особи в державі.

1.2. Принципи і функції кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації

Основним фактором сталого розвитку держави в аспекті продовження розбудови в Україні незалежності, суверенності, соціальної значущості, демократизму, гуманності, правових аспектів є належне наділення уваги

кадровому забезпеченню її управлінського механізму, а саме публічної служби, відповідних установ та організацій. Дуже важливо впорядкувати роботу такого багатозадачного механізму, який є вагомим за сенсом та великим за значущістю власної діяльності, тому що це проблеми загальнодержавного рівня. Така система має ґрунтуватись на базових принципах, що допоможуть контролювати роботу кадрового забезпечення, встановлюючи його відповідність і встановлювати шляхи та напрямки удосконалення кадрового забезпечення публічної служби. Студіювання наукової літератури дає змогу визначити, що система роботи з кадрами будується і впроваджується на основі окремих правил або принципів цієї роботи [9 с.83].

За допомогою букви закону може здійснюватись затвердження принципів кадрового забезпечення публічної служби, але не варто ігнорувати факт, що режим обов'язковості роботи кадрового забезпечення публічної служби його принципи стають чинними у випадку їх законодавчого закріплення. Вони можуть виявитись у формі норм, принципів, а для підсистеми, такої як кадрове забезпечення вони можуть з'явитись з дослідження загальногалузевих норм [2, с. 8-9].

Вартий уваги той факт, що сьогодні кадрове забезпечення тісно пов'язане з менеджментом персоналу. Але їх закономірності не мають суперечити фундаментальним нормам-принципам, які закріплені в Конституції України, особливо це стосується загальнообов'язкових конституційних прав та свобод громадянина. Беручи до уваги вищесказане, що через принципи кадрового забезпечення, які працюють як систематичне новоутворення є варіант створити повноцінне явище, яким і являється цей підвид адміністративної діяльності. Для створення цієї системи потрібні норми та принципи різних підвидів діяльності, що дає способи їх класифікувати на загальні, спеціальні (структурно-функціональні, структурно-цільові, структурно-процесуальні, структурно-організаційні), а це тільки демонструє відношення у кадрового забезпечення до головних філософських дефініцій загального, особливого та одиничного. Виокремлення великої кількості положень, що відносяться до

інструментарію кадрового забезпечення публічної служби демонструє актуальність вивчення цього явища, його суцільний зв'язок з соціальною та публічною діяльністю в управлінні з різно галузевим правом. Це дає нам змогу відмежувати явні галузі в системі кадрового забезпечення публічної служби за різними критеріями, за їх призначенням, структурою, рівнем тощо) та вивчати це питання за достовірністю принципам, що являють собою окремі елементи кадрового забезпечення публічної служби, що є фундаментом для майбутнього розвитку забезпечення персоналу в органах публічної адміністрації. Від рівня комплектування державних працівників залежить не лише функціональне забезпечення, але й рівень розвитку нашої держави в майбутньому.

За функціями кадрового забезпечення органів публічної служби маємо на увазі певні напрями роботи з персоналом публічної адміністрації. Цим є залучення органів публічної служби конкурентоспроможним, морально стійким співробітником, вивчення та аналіз якості роботи з підбору, розстановки, зміцнення, навчання і виховання працівників, збереження професійних кадрів, розробки заходів щодо вдосконалення цієї роботи; вивчення ділових та моральних якостей державних службовців, створення резерву персоналу; планування потреб органів публічної служби; впровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами; профілактики порушень адміністрації; організацію законності ведення та в здійсненні діяльності обліків заходів, аналітичний процес даної інформації; реалізація діяльності про здійснення коучинга над молодими працівниками; реалізація соціально-побутових проблем співробітників, питань доступності пільг та допомог, встановлених чинним законодавством.

Основною функцією кадрового забезпечення органів публічної служби є залучення кадрів, що надає можливість обирати на роботу найбільш висококваліфіковані кадри. Залучення таких кадрів є основним чинником кадрового забезпечення і рушієм сили майбутнього потенціалу державної служби, адже від залучення конкурентоспроможних працівників галузі публічного управління залежить його якість.

1.3. Національні особливості кадрового забезпечення в органах публічної служби

Суб'єктно-об'єктна складова кадрового забезпечення публічної служби ми вважаємо, що вона має відповідати деяким факторам, що можуть сповна проаналізувати цей процес, який ми вивчаємо. Такими факторами є виявлення сенсу суб'єктних та об'єктних відношень, визначення їх сутності та значимості, визначення суб'єктів, об'єктів кадрового забезпечення публічної служби, визначення прямих зв'язків між роллю суб'єкта кадрового забезпечення та застосуванням функцій згідно їх призначення, розкриття взаємозв'язків кількості професіоналізму певного елемента кадрового забезпечення публічної служби щодо конкретного об'єкта кадрового забезпечення.

Через те, що тема нашого магістерського проекту напрями удосконалення кадрового забезпечення публічної служби, то її діяльність, яка має на меті реалізацію потреб країни, буде формуватись за допомогою спеціальних державних структурних одиниць, а вони в свою чергу створюють організаційну ланку кадрового забезпечення публічної служби. Наукові дослідники Т.О. Коломоєць та В.К. Колпаков виділяють два фактори згідно організаційної структури: поділ цілого на організаційно відокремлені одиниці, мережа управлінських зв'язків у цьому цілому. Таке трактування є сталим у науці. В організаційній структурі управління її елементами є тільки посади суб'єктів управління, а зв'язками - зв'язки субординації [12, с. 76]. Також класифікують, що система управління персоналом розділяється на загальні підсистеми керуючу і керовану, вони є індивідуальними з своїми особливостями та закономірностями. Також вони мають багаторівневу ієрархічну структуру, у кожній структурній одиниці є свої напрямки прямих і зворотних зв'язків, що формують в свою чергу внутрішні джерела саморегуляції.

Після вивчення досліджуваних питань, що стосуються особливостей кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні можна

виділити такі ключові факти, котрі описують об'єкт кадрового забезпечення публічної служби. Ними є система соціально-економічних відносин, соціальні ресурси, використання співробітників, організаційні питання процесу їх створення та реалізації, підрозділи; сукупність людей та їх груп; їх діяльність, поведінка. Так у наукових досягненнях виділили, що система управління має керуючу та керовану підсистеми, які є основними, та які містять в собі свою ступеневу структуру.[10, с. 13].

Тому, за допомогою проведення адміністративної реформи в нашій державі варто виокремити, що саме соціальні ресурси України можуть надати можливість досягти позитивних звершень в її еволюції. Вартий уваги той факт, що за змістовним фактором реформа адміністрування є абсолютно самостійним елементом стратегічно погоджених заходів, метою яких є досягнення високого рівня керованості процесами, що необхідні для життя суспільства, що досягаються за допомогою покращення інформаційно-технічного, кадрового, фінансово-економічного забезпечення організації виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Адміністративна реформа хоче змінити теперішню систему управління з низів економічних, соціальних рушійних сил на один з найважливіших напрямів їх удосконалення.

Висновки до розділу 1

Пріоритетним та полі галузевим видом соціального управління є публічне управління, де усе суспільство є об'єктом, а саме правління спільною роботою

людей, яке реалізовується за роботи певного механізму держави - державним апаратом. Кадрове забезпечення в свої структурі має тих суб'єктів, що виконують функції з питань забезпечення персоналу. В яких мета організувати та контролювати питання кадрового забезпечення, за допомогою людей, що мають владно-розпорядчі повноваженнями даної сфери. Суб'єктно-об'єктне вивчення та аналіз кадрового забезпечення органів публічної

адміністрації пов'язують з системним баченням про неї, де такі елементами вказаної системи є: об'єкти кадрового забезпечення, суб'єкти кадрового забезпечення, зв'язки між ними, нормативно-правові акти в сфері кадрового забезпечення.

Через те що сенс сутність кадрового забезпечення публічної служби має на меті забезпечення діяльності уповноважених суб'єктів з роботи кадрової політики держави, що хочуть здійснити функціонування публічного управління соціальними, біологічними та технічними об'єктами, яке реалізується за факторів ринкової економіки, що включають в себе гуманістичні засади розвитку країни, де в першу чергу цінують права, свободи та законні інтереси громадян. Збільшуються системи органів публічної служби, за допомогою організаційних підрозділів, а також формування гідного рівня мотивації до ефективної праці, організації правильного користування професійного та соціального розвитку їх соціального захисту, тоді робимо висновок про те, що кадрове забезпечення, фокусуючись на забезпеченні можливості реалізації функцій країни та її органів, які виконують функцію публічного управління, своїм головним об'єктом має саме публічне управління.

РОЗДІЛ 2.

ЗАКОНОДАВЧИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Професійна підготовка кадрів в системі кадрового забезпечення публічної служби України

Ключовими критеріями формування професійної підготовки державного персоналу є характерні ознаки функцій та етапів розвитку публічної служби як соціального та правового інституту. Досвід зарубіжних країн вказує, що етап реалізації публічної служби без втручання освітянської системи є надзвичайно довготривалим процесом. Якщо держава буде підтримувати, то це настане значно швидше. Реалізація механізму підвищення, перепідготовки, підготовки кадрів публічної служби має тісний зв'язок зі створенням ефективної сучасної системи державної служби, яка є елементом кадрового забезпечення. На даний час будь-які питання функціоналу та організації державної служби України пов'язані з якістю роботи державного персоналу, рівнем їх освіти. Механізми роботи публічної служби та стратегії підготовки кадрової політики публічної служби абсолютно взаємопов'язані. Зі змінами парадигми громадського розвитку, духовно-емоційних цінностей, напрямків культурного розвитку формується інститут державної служби. Державна публічна служба не тільки відчувають системну кризу, але й як самостійна рушійна сила мають глобальні колізії та проблемні питання. При таких обставинах формування неперервної кваліфікованої освіти кадрів публічної служби є актуальним і пріоритетним важелем держави з міцним становлення громадсько-політичної ринкової економіки [8, с. 96].

Найголовнішою сходинкою успішної реалізації функціоналу та розвитку усієї системи державного правління є рівень та стан організації професійної підготовки кадрового забезпечення публічної служби України. Система

освітнянської роботи кадрової політики публічної служби - це цілеспрямована, конкретна, організована діяльність різних елементів (кожен з яких є правовим інститутом та складною підсистемою), уся робота яких направлена для реалізації основної цілі, якою є забезпечення органів публічної служби необхідною кількістю конкурентноспроможних, громадсько свідомих, всебічно розвинених кадрів високої професійної підготовки державних службовців, що можуть займатись пошуковою роботою наукових напрацювань що мають м'які навички та уміння, що допоможуть їм досягати поставлених: мети, цілей, завдань своїй професійній діяльності. Вся діяльність кадрового забезпечення публічної служби України систематично розглядалися Президентом України та Кабінетом Міністрів України. Пріоритетними є нормативно-правові заходи, до прикладу, положення та заходи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрової політики публічної служби, ними є положення:

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [18];

Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій [21];

Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [20] та інші.

Основною метою у підготовці, перепідготовці і підвищення кваліфікації працівників публічної служби є забезпечення їхнього високого рівню професіоналізму, розвиток можливостей найбільш ефективно та раціонально реалізовувати завдання, функції держави, дотримуючись усіх правил та умов публічної служби у своїй професійній діяльності.

Мета визначається та конкретизується в завданнях системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби, на нашу думку, вони мають такий прояв:

1) освіта, що відповідає кваліфікаційним вимогам, яких мають дотримуватися державні службовці; 2) створення рушійних і прикладних питань еволюції та функціонування державної служби; 3) інформаційно-аналітична складова публічних органів державної влади; 4) забезпечення науково-методичним інструментарієм здійснення консультаційних послуг з питань державної служби, підготовку науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації для системи навчання державних службовців; 5) наукову експертизу проєктів, програм і рекомендацій щодо напрямів удосконалення кадрового забезпечення публічної служби України; 6) залучення міжнародного співробітництва у галузі публічної служби.

2.2. Управління персоналом в системі кадрового забезпечення в органах публічної служби України

У трактуванні «кадрове забезпечення органів публічної служби, ми можемо розділити цю фразу на частини з чого він складається, що реалізується в специфічному категоріальному апараті. Якщо б ми мали понятійний апарат, ми могли б значно краще знаходити рушійні напрямки дії та проявлення безпосередньо кадрового забезпечення органів публічної служби, яке є системним процесом, разом з тим дослідити та проаналізувати його системні зв'язки. Лише з дефініціями, поняттями, що розкривають пріоритетні та характерні чинники певних істотних явища, дає можливість не лише розкрити сутність останнього, а реалізувати діалектичний аналіз створення його, як в сталому існуванні так і в динамічному й у межах досліджуваного нами питання кадрового забезпечення органів публічної служби України.

На нашу думку, ми можемо розділити, що кадрове забезпечення реалізовує два напрямки, які ділять його на два рівні, ними є практичний та політичний напрямки. Сюди входить:

- створення високопрофесійного та компетентного запасу державних працівників, що пов'язується з підвищенням та розвитком соціального потенціалу взагалі всієї державної служби (розробка та сама робота кадрової політики);

- створення механізмів суб'єктів, що можуть її реалізовувати;

- винахідництво та затвердження наукової та нормативної бази кадрового забезпечення;

- впровадження актуальних на сьогодні технологій управління людським потенціалом;

- розвиток людського ресурсу та об'єднаних людських можливостей публічної служби, так і конкретного державного працівника, як окрему структурну одиницю, забезпечення благополучного використання ними своїх особистих здібностей для реалізації загальнодержавних цілей;

- самостійна робота з кадрами органів публічної служби підприємств, установ та організацій;

- розроблення напрямків удосконалення діяльності осіб, функціями яких є здійснення діяльності з кадрового забезпечення публічної служби.

Тоді ми маємо усі факти, аби вважати, що публічне управління, це управління людськими ресурсами, де головним є управління персоналом органів публічної служби держави. І ми маємо усі докази того, що понятійний апарат «кадрова робота» та «робота з персоналом» корелюють з такими дефініціями, як «управління людськими ресурсами» та «управління (менеджмент) персоналом».

Ми вважаємо за доцільне, розуміти що не тільки запровадженням новітніх технологій управління організаціями, де вагомою з них можна вважати країну, але і опосередкуванням певного виду роботи сучасною термінологією, що виникнувши на Заході, реально перенесена і для характеристики вітчизняного процесу керування соціальними ресурсами на різних рівнях поняттю «робота з персоналом» є тотожне поняття «управління людськими

ресурсами», а таке поняття, як «кадрова робота» – «управління (менеджмент) персоналом».

Загальна течія так званої «практичної» діяльності та “політичної” діяльності розуміє в своїй роботі реалізування діяльності з персоналом (кадрами) або управління людським потенціалом і що діє у межах кадрового забезпечення органів публічної служби.

Ми розділяємо думки науковців, що люди — це найважливіша складова органу публічної служби, через це сьогоdnішній менеджмент ставиться до людей, не лише як до трудових ресурсів та робочої сили, а як до особистостей з індивідуальними потребами. [26, с. 87]. Це є наслідком того, що сьогоdnішній зміст функцій управління співробітниками встановлюється відношенням до людських ресурсів як до головного ресурсу організації, джерела її конкурентної переваги [16, с. 82]. Але на превеликі жаль, на практиці конкретно простежується напрям кадрової роботи на «використання кадрового елемента для найбільш ефективного функціонування будь-якої організаційно-структурної інституції», що апелює генетичним зв'язком кадрової діяльності з організаційно-структурною інституцією.

Висновки до розділу 2

Перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців мають стати провідною діяльністю органів управління та освітніх установ. Повинні бути встановлені на таких основних засадах:

- 1) конкурсні процедури, куди входить організація державного замовлення;
- 2) конкретне визначення прав та обов'язків сторін, що створюють, розпоряджаються та забезпечують дотримання державних наказів;
- 3) обов'язкове виконання закладами вищої освіти та органами громадського контролю рушійних сил, що слідкують за виконанням договірних зобов'язань; 4) державний контроль якості освіти, тобто практична реалізація

цих принципів та формування ощадливої системи впровадження в освітніх установах перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення за кошти держави.

Робота з людськими ресурсами (штатом) чи управління людськими ресурсами є загальним напрямом як «прагматичної діяльності», так і «політичної діяльності». «Політична» діяльність у рамках штатного розкладу державних установ або ж адміністрацій. Являється найпоширенішим рівнем реалізації положень та ідей кадрової політики у державі, і саме у цій роботі такі політики проявляють себе. Потенціал самореалізації, вирішення певних завдань, досягнення взаємопов'язаних цілей для всього штатного розкладу. Відбувається робота з персоналом, де людський ресурс посягає ключове місце у системі кадрового забезпечення державного органу, враховуючи максимальну близькість до конкретних публічних службовців. Його складність та важливість для забезпечення ефективного виконання державних функцій органами управління, державними підприємствами, установами та організаціями. Кількість завдань, що вирішуються за його допомогою, об'єктивно зумовлює існування таких явищ, як «робота персоналу». Створення спеціальних служб, яким доручено ведення особового складу публічної служби.

Під час кадрової діяльності вирішується велика кількість різних завдань, але всі вони об'єднані двоєдиною кінцевою метою: Нею є забезпечення в природній єдності як свобод державних службовців так і конституційних прав і так і результативної та ефективної діяльності відповідного органу публічної служби в сфері реалізації функцій публічного управління.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Адаптація закордонного досвіду адміністративно-правового регулювання реалізації кадрового забезпечення

Студіювання наукових джерел зарубіжного досвіду кадрового забезпечення публічної служби стане у нагоді для встановлення шляхів осучаснення української державної служби та допоможе створити дієву систему кадрового забезпечення та усуне вже існуючі в Україні негативні сталі фактори. Але в процесі поступової реалізації раціональних аспектів світового досвіду потрібно не забувати про особливості та відмінності нашого суспільства. Світові країни-лідери не мають одного шаблону визначення відношення працівника до державних працівників. Це є ускладнюючим елементом процесу аналізу якісного та кількісного складу кадрової політики. Сполучені Штати Америки має більше трьох мільйонів осіб у складі федеральних службовців. Це шістнадцять відсотків зайнятого населення, якщо рахувати разом зі службовцями, більше дев'яноста відсотків працює у виконавчих органах влади. Натомість у нашій дружній Великій Британії урядові службовці складають приблизно шість відсотків усіх зайнятих, а у Франції – п'ятнадцять відсотків [27].

Але в США, без працівників публічної влади та управління, є ще співробітники сфери комунального сервісу та пошти, вони є в кожній країні, але куди вони відносяться залежить на пряму від концепції державної служби, що існує в кожній державі.

Синонімічним рядом є поняттям «публічна служба» та «цивільна служба» в деяких країнах світу. Але Сполучені Штати Америки мають відмінності в цих поняттях, «цивільна служба» входить в поняття «державна служба» є одним з її елементів. Воно включає в себе тільки службовців

державних установ. До нього не відносяться виборні посади, що пов'язані з юриспруденцією. Не входять до нього ні армія, ні флот, ні поліція й таке інше тощо. Ми можемо прослідкувати ряд подій, що вкаже на скорочення управлінського персоналу та переведення окремих категорій службовців з державного до приватного сектору. А от для Франції особливими є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що надає можливість приймати активну участь у ній профспілкових активістів та рядових співробітників. Саме з цією метою створена мережа напівдержавних, напівгромадських органів, а саме, Територіальна рада, Генеральна рада, Паритетний адміністративний комітет для прийнятих актів щодо державної служби з врахуванням інтересів державних службовців, обговорення альтернативних проєктів для державної служби [28, с. 72].

У Німеччині на роботу федеральних державних службовців бере Федеральний президент, уповноважений інстанціями. Претендент вважається призначеним на посаду після вручення йому грамоти щодо призначення, що містить у собі такі реквізити: вид службових відносин – «у якості почесного службовця», «довічно», «на іспитовий термін», або «на час» з вказанням терміну призначення; якщо відбулися зміни характеру службових відносин – який був визначений новим статусом; при переведенні на посаду – її назва. Якщо ж така грамота не має встановлених законодавством реквізитів та форми, призначення вважається не дійсним [6, с. 116].

Тому реформування нашої системи держслужби важливе у багатьох відношеннях. Направлені на досягнення тієї ж мети, що і модернізація нації закордонна служба на підвищення ефективності та раціональності діяльності, побудова системи управління, простота управління, демократизація. Добивайтеся високих кінцевих результатів з іноземні запозиченість елементами впровадженими у вітчизняних умовах. При організації кадрового забезпечення необхідно враховувати багато положень. По-перше, розробка програми впровадження має бути виконана першочергово, але варто враховувати побутові обставини. По-друге, ми не повинні уникати від правової, фінансової

та організаційна підтримка інновацій, а реалізовувати її у всіх цих напрямках, що впроваджуються. По-третє, рекомендується апробувати різні моделі організації якісної кадрової служби, аби зрозуміти яка є найефективнішою моделлю для нашої країни.

При запозиченні елементів іноземної організації для кадрового забезпечення необхідно враховувати низку положень. Насамперед, розробка програм впровадження має здійснюватися з урахуванням національних особливостей. По-друге, має бути реалізована правова, фінансова та інституційна підтримка інновацій, що впроваджуються. По-третє, як експеримент доцільно поступово апробувати різні моделі організації HR-служби. З рештою, варто розробити механізм моніторингу ходу впровадження та його результатів та розробити напрями удосконалення кадрового забезпечення публічної служби.

Україна не стоїть осторонь від сучасного процесу вивчення та запозичення позитивного досвіду інших успішних країн. Так, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. прямо вказано, що в Україні «... створено інститут державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері». Зокрема підкреслено, що таким шляхом ідуть колишні постсоціалістичні країни (Польща, Словаччина, Угорщина, Чеська республіка)[23].

Але при адаптації обґрунтованих положень закордонного досвіду потрібно враховувати досвід та особливості вітчизняного суспільства, її літературу та наукові напрацювання [15, с. 58]. Ряд методичних положень необхідно враховувати під час запозичення елементів, форм та методів та інших дидактичних інструментів організації кадрового забезпечення публічної служби з інших країн. У контексті розгляду порядку впровадження тих чи інших нововведень у сфері державного кадрового забезпечення є сенс звернутися до досягнень сучасного менеджменту. На наш погляд, щодо основних методів і

форм адаптації закордонного досвіду при кадровому забезпеченні виконавчої влади нашої держави доцільно звертатися до особливостей та характерних ознак самої державної служби.

Ми можемо припустити, що його головні характеристики тією чи іншою мірою сформованого явища будуть визначальними для формування пропозицій щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів державної служби країни. Такий підхід можна пояснити саме тим, що належний кадровий корпус державних службовців стає умовою існування певних моделей та типів державних службовців, які сформувалися в нашій країні та продовжують удосконалюватись. У свою чергу, реквізити органу державної служби так чи інакше впливають на змістовні характеристики його складових, у тому числі державних службовців (людських ресурсів).

3.2. Удосконалення процесу управління якістю кадрового забезпечення публічної служби України

На етапі реформування державної служби в сьогоденні та для збільшення вимог до професійного рівня державних службовців вирішується глобальна проблема забезпечення змісту та результатів діяльності державних службовців відповідно до міжнародних стандартів, а саме стандартів Європейського Союзу, який буде доречний у кадровому процесі публічної служби України. Особливо важливий гідний високий рівень якості. Ми вважаємо, що це дуже важливий аспект подальшого розвитку та вдосконалення цього виду управлінської діяльності та один з ключових напрямків удосконалення кадрового забезпечення та резерву публічної служби.

Так в Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. чітко прописано, що з опису мети та завдань України щодо здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних (внутрішніх)

рушійних чинників вступу до Європейського Союзу наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн-членів Європейського Союзу має особливо актуальне значення [22]. Це повинні бути повністю застосовані впровадження загальноприйнятих принципів у державах-членах Європейського Союзу, розробка та реалізація кадрової політики. Наприклад, доказом цього слугує конкретна стаття того ж указу президента України, в якій вказано, що в українській системі держслужби є колізійні випадки та проблемні питання. В Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від лютого 2006 р. зазначено необхідність реалізації системного правового регулювання будь-яких видів державної служби. Через це фундаментальними положеннями для наукового дослідження даної галузі, ми вважаємо, мають знайти своє тлумачення в таких тезах [23]:

- погляд на управління як на цілісну систему, цей елемент – людська підтримка;
- взяти до уваги відносну незалежність роботи структурного підрозділу в рамках адміністративної структури;
- направити цю діяльність для задоволення потреб державних службовців;
- наявність відносин та взаємозалежності між народами;
- менеджмент, державна служба, людські ресурси.;
- усвідомлення важливості ефективної, дієвої та якісної організації кадрового забезпечення публічної служби, врахувавши кадрову справу управління.

Тоді стає абсолютно можливим застосування новітніх управлінських механізмів та стратегічних технологій, що мають наукове підґрунтя закордоном та досвід впровадження та роботи цієї системи.

Тому, ми вважаємо, управління системою менеджменту якості кадрів має бути стратегічним напрямом її розвитку на абсолютно всіх етапах її впровадження .

- реалізовувати це потрібно з метою підвищення ефективності та результативності цього виду управлінської діяльності. Через це також є

необхідним реалізувати такі заходи щодо впровадження системи контролю за якістю кадрового забезпечення органів публічної служби України:

- провести ґрунтовне дослідження вимог (додаткових та основних) споживачів результатів діяльності, такі як кадрові підрозділи. Тому саме опитування безпосередніх представників органів публічної адміністрації, органів управління державними підприємствами, установами та організаціями щодо їх очікувань від діяльності з кадрового забезпечення [23];

- створити єдиний базовий набір нормативних вимог про ступінь та зміст професійно необхідних якостей державних працівників. В його основі лежать державні освітні стандарти, що встановлюють вимоги до сутності, обсягу та рівня освіти та професійної підготовки в нашій державі.

- створити ще більше законодавчих нормативних вимоги та тлумачення необхідних професійних якостей державних службовців з урахуванням існуючої диференціації службово-трудової діяльності працівників служби, вирізняючи ви до якої відноситься працівник: загальна, мілітаризована, цивільна [4, с. 147, 149]);

- аналізувати та підвищувати ефективність та результативність діяльності освітніх установ, що фактично виступають у ролі постачальника людських ресурсів у систему управління (особливо зміст та якість освітнього процесу). Вважаємо за необхідне розробити критерії (вимоги) до відбору кандидатів на навчання до відповідних навчальних закладів з урахуванням статі, кваліфікації, особливостей когнітивного розвитку людини, аби найкраще реалізувати його індивідуальні якості, провести аудит ресурсів кадрового підрозділу та проаналізувати можливість виконання поставлених завдань з урахуванням наявних ресурсів, також експериментальна реалізація системи контролю за якістю людського супроводу на людському базисі.

- опрацювати питання подальшого впровадження системи управління моніторингу якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) в органів публічної служби;

- інтегрувати існуючі системи управління на основі нормативних дій та їх заходів, от як функціональних перевірок у єдину, логічно та функціонально єдину систему моніторингу;

- виправлення відхилень (усунення виявлених невідповідностей) та коригувальні дії (дії, вжиті для усунення причин наявних невідповідностей або інших небажаних станів) державних службовців (управлінських кадрів, які вдосконалюють систему реагування) від встановлених нормативів, вимог та характеристик.

Підсумовуючи, хотілося б відзначити, що спеціальне впровадження систем контролю якості через штатний розпис державних адміністрацій та структурних підрозділів публічної служби дає змогу отримати бажаних змін як у структурі особистості державного працівника, так і в структурі публічної служби. Такі фактори дають змогу Україні та державним адміністраціям бути конкурентоспроможними та міцними на ринку послуг.

Висновки до розділу 3

Аналізуючи нормативні документи країн світових лідерів ми можемо виокремити асимільовані і диференційовані службові системи нашої держави. Пріоритетні права та обов'язки державних службовців визначаються нормами трудового законодавства, що є загальнообов'язковими для всіх співробітників у асимільованих системах. В диференційованих системах, в свою чергу, функціонал та упорядкування державної служби встановлюється згідно спеціальних правових норм. Ми вважаємо, що наша країна, без сумніву має застосувати останній варіант, тому що ці правові норми можуть гідно регулювати особливий, правовий статус державного службовця. Враховуючи домінування централізованої моделі державної служби нашої держави, що демонструє потребу та чи мають місце існування єдиних (загальноприйнятих) норм, стандартів та правил, її регулювання, у тому числі й у сфері кадрового забезпечення, до перспективніших технологій, що можуть бути запозиченими

для кадрового забезпечення публічної служби можна підкреслити технологію управління якістю. Отже, актуальним є процес встановлення таких правил в галузі кадрового забезпечення публічної служби в питаннях системного і комплексного нормативно-правового акту, а саме, Кодексу державної служби України. Кодекс державної служби має бути фундаментальним збірником для проведення повноцінної реформи державної служби. Наявність цієї законодавчої книги дозволить значно ефективніше втілювати усі функції та роботу державної служби.

ВИСНОВКИ

У магістерському проєкті було досліджено теоретичні засади реалізації кадрового забезпечення публічної служби України, рушійну силу адміністративно-правового налаштування реалізації кадрового забезпечення в Україні органів публічної адміністрації, течії покращення кадрового забезпечення публічної служби.

У процесі досягнення мети наукового дослідження були вирішені такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

- досліджено правове забезпечення реалізації кадрової політики публічної служби в Україні;
- розкрито сутність поняття, цілей, принципів та структури державного кадрового забезпечення;
- проаналізовано зарубіжний досвід реалізації кадрового забезпечення публічної служби;
- здійснено моніторинг сучасного стану державної кадрової політики публічної сфери;
- зазначено проблеми у сфері кадрового забезпечення в органах публічної влади;
- сформульовано практичні пріоритети розвитку кадрового забезпечення публічної служби України.

Під час проведеного наукового дослідження було з'ясовано, що кадрове забезпечення публічної служби має багато питань, що потребують опрацювання, багато колізій, та мало законодавчих норм, що регулюють данні відносини. Приділено значну увагу питанням якісної освіти, підготовки, перепідготовки кадрів публічної служби України, їх рівень мотивації до роботи, їх конкурентоспроможність на ринку сучасної праці.

В магістерському проєкті запропоновані напрями удосконалення кадрового забезпечення публічної служби, їх взаємодія в державних, громадських, економічних структурних підрозділах, на меті яких є вирішення

питань кадрів у формуванні, розвитку та раціональному використанні людського потенціалу: управлінського та підприємницького. Механізм управління персоналом є фундаментальним прискоренням соціально-демократичних змін у всьому глобальному процесі. Ми виокремили та прописали напрями вирішення наукової проблеми щодо удосконалення адміністративно-правового алгоритму застосування кадрового забезпечення в органах публічної служби України, аналізу його специфічних характерних чинників, виокремлення низку організаційно-правових інструментів кадрової політики створення науково визначених стратегічних заходів, що вдосконалять дану систему. В нашій роботі ми зазначили ряд теоретичних та практичних напрямків роботи, пропозицій та рекомендацій, що можуть зробити ефективнішою систему кадрового забезпечення публічної служби. Акцентовано, що принципами кадрового забезпечення вітчизняної публічної служби є обумовлені рівнем соціального, економічного, технічного і політичного розвитку суспільства й країни, прописані та затверджені на законодавчому рівні, що показують сутність та значення кадрового забезпечення, характеризують його зміст і структуру, принципи та завдання

Виключно за дотримання таких вимог та критеріїв може бути реалізовані напрями удосконалення кадрового забезпечення публічної служби. Для реалізації її національних інтересів, створенні висококваліфікованого кадрового резерву управлінців з високою моральністю, за допомогою яких країна буде на тому етапі розвитку коли міцно триматиметься на ногах в оточені світової спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адміністративне право : навчальний посібник для здобувачів вищої Освіти / Ю.П. Битяк 4-те вид., допов. та переробл. Харків : Право, 2019. 186 с.
2. Афонін Е.А., Балакірєва О.М. Функціональна і компетентна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. Український соціум. 2015. № 1 (52). С. 7-22.
3. Булкат М.С. Про питання до термінологічних позначень складових державної влади. Бюлетень Міністерства юстицій України. 2019. № 12. С. 29-33.
4. Ганоцька С.О. Стандарт керівництва якістю- це інструмент мотивації професійної роботи державних службовців. Економіка та держава. 2011. № 5. С. 147-150.
5. Годованик Є.В. Ефективна діяльність конституційно-правових норм: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса : Фенікс, 2019. 355 с.
6. Гребоножко Є.П. Досвід східного та західного інститутів державного управління у врегулюванні взірцевого примірника державної служби України (в зразку Німеччини та Польщі). Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 18. С. 113-116.
7. Задихайло О.А. Адміністративне право України (Загальна частина) : навч. посіб. Вид. 3-тє, допов. Харків : Право, 2019. 314 с.
8. Жиденко Н.А. Сучасний стан та перспективи розвитку системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2019. № 3. С. 16-22.
9. Інституційна реалізація кадрового забезпечення публічного управління : місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові України : наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, А.І.

Семенченко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2015. 160 с.

10. Конституція України : Основний закон України від 28 червня 1996 р. No 254к/96-ВР. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.

11. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. No 332-08. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/322-0>

12. Карпенко О.В., Савченко Н.В. Базові детермінанти формування сервісно-орієнтованої державної політики : контракціонізм та клієнтизм. Вісник Національної академії державного управління. 2017. No 4. С.10-15.

13. Коломоєць Т.О., Колпаков В.К. Вступ до навчального курсу «Адміністративне право України» : текст лекцій. Київ : Ін Юре, 2014. 240с.

14. Магда С.О. Про актуальні питання захисту прав, свобод та інтересів особи адміністративним судом в аспекті дискреційних повноважень. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Право. 2017. Вип. 23. С. 97-101.

15. Онищук С.В. Практичний аспект застосування ЗУ «Про державну службу» : практичний посібник. Івано-Франківськ ; Дрогобич : Коло, 2017. 184 с.

16. Падун Н.П. Парадигмальний розвиток мотиваційних факторів трудової діяльності та сучасних теорій управління персоналом. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2016. Вип. 4. С. 81-84.

17. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 травня 1995 р. No 381/95. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua> ›

18. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року No 106. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua> ›

19. Про затвердження державного замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2019 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 червня 2019 р. No 615. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua> ›

20. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 No 211-19. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

21. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року No 789. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

22. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року No 789. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

23. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 No 211-19. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

24. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. No 922-VIII. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua> ›

25. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : Указ Президента України від 20 лютого 2006 р. No 140/2006. URL.: <http://nbuv.gov.ua2006>.

26. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 05 березня 2004 р. No 278/2004. URL.: <http://zakon.rada.gov.ua> › laws › show.
27. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки :Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. No 45/2012. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua> ›
28. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С.86-90.
29. Шамраєва В.М. Забезпечення норм службової етики у структурах державної влади США. Актуальні проблеми державного управління. 2009. No 1. С. 384-392.
30. Rouban L. The Senior Civil Service in France / E. C. Page, V. Wright (Ed.). Bureaucratic Elites in Western European States : A Comparative Analysis of Top Officials. New York : Oxford University Press, 2000. P. 65-89.