МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і менеджменту
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

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

УДК 342.53
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ 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

_____ В. В. КЛИМИК
(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)

Житомир – 2022

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **Климик Віталі Вікторович**
допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від «____» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
к.е.н., професор _____ Якобчук В.П.
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

«___» грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Климик Віталі Вікторович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК
_____-_____ _____Пугачова Н.С.
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові

АНОТАЦІЯ

Климик В.В. Удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням публічної служби. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

В роботі обґрунтовані напрями удосконалення механізмів кадрового забезпечення публічної служби. Визначені шляхи та напрями формування нових механізмів публічного управління розвитком кадрового забезпечення публічної служби. Зроблено акцент на переході до європейських стандартів управління кадровим забезпеченням через нові підходи до навчального процесу, підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів в органах публічної влади. Відображено пріоритети модернізації інститутів управління кадровим забезпеченням публічної служби України в умовах воєнного стану.

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

ANNOTATION

Klymyk V.V. Improvement of the mechanisms for managing public service staffing. - Manuscript.

Thesis for the Master's degree, specialty 281 - "Public management and administration". – Polis National University, Zhytomyr, 2022.

The work substantiates directions for improving the mechanisms of staffing of the public service.

The ways and directions of the formation of new mechanisms of public management of the development of human resources of the public service are determined. Emphasis is placed on the transition to European standards of personnel management through new approaches to the educational process, training and retraining, improving the qualifications of personnel in public authorities. The priorities of the modernization of the institutions of management of personnel support of the public service of Ukraine in the conditions of martial law are reflected.

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

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ 7

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ 17

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ 26

ВИСНОВКИ..... 35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 37
ДОДАТКИ..... 41

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах воєнно-політичної та соціально-економічної кризи, що охопила України під час війни потрібні швидкі зміни та модернізація системи публічного управління кадровим забезпеченням публічної служби. Сектор публічного управління є багатофункціональним структурним елементом суспільного процесу, що визначає закономірні трансформації державних та муніципальних інститутів і вплив на результативність і ефективність використання кадрів.

Необхідність модернізації публічного управління викликає зміни і посилення вимог до кадрового забезпечення публічної служби, який буде спроможний досягати позитивних результатів на основі дотримання європейських демократичних принципів та стандартів суспільного розвитку. Перед українською державністю стоять стратегічні задачі: створити умови професійного зростання управлінських кадрів, забезпечити розвиток лідерських якостей персоналу публічної служби, сформувати систему якісного професійного навчання фахівців.

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

Мета і завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної роботи є на основі теоретичного обґрунтованих підходів визначити напрями удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням публічної служби України та розробити пропозиції його модернізації. Реалізація мети визначила ряд *завдань:*

−теоретично обґрунтувати напрями розвитку кадрового забезпечення публічної служби

– визначити напрями формування механізмів розвитку кадрового забезпечення публічної служби;

– показати напрями модернізації системи управління кадровим забезпеченням публічної служби;

– визначити пріоритети реалізації кадрової політики в системі публічного управління;

– сформувати перспективи вдосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу публічної служби України.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення механізмів управління розвитком кадрового забезпечення публічної служби.

Предмет дослідження – питання модернізації механізмів управління розвитком кадрового забезпечення публічної служби України в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. В роботі використані ряд наукових методів, в основі яких покладені діалектичний та синергетичний підходи. Основними методами були наукове абстрагування, аналіз і синтез, єдності логічного і історичного, систематизації та узагальнення, індуктивний та дедуктивний інструменти, аналогії, моделювання. Інформаційною базою дослідження були Конституція України, закони, постанови, рішення, статистичні збірники, періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

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

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Одним з важливих завдань, які стоять перед керівниками кожної державної установи є формування результативного колективу працівників та забезпечення організації компетентними кадрами. Провідну роль у вирішенні цього питання відіграє процес створення та розвитку кадрового забезпечення установи. Виходячи з сучасних наукових підходів, сутність управління кадровим забезпеченням можна визначити як процес пошуку персоналу, оцінки компетентностей, формування відносин з приводу забезпечення державної установи робочою силою з метою подальшого її використання та просування як по кар'єрних сходах. Це процес найму працівників, ланцюжок пошуку - відбору - підбору персоналу, первинного формування кадрового складу, розвитку персоналу, вдосконалення структури кадрів, підвищення якості трудового потенціалу.

Кадрове забезпечення повинно формуватись у відповідності до кількісних та якісних критеріїв розвитку організації, це постійний процес удосконалення трудового потенціалу, забезпечення організації новими кадрами. Кадрова політика реалізується через активну діяльність установи в напряму впровадження комплексу ініціатив по організації, освіті, управлінні, які спрямовані на реалізацію інтересів державних органів у кадрах відповідної кваліфікації. Іншими словами, це система підготовки кадрів, оновлення компетенцій публічних службовців, забезпечення їх професійного розвитку, покращення якості робочої сили.

В умовах воєнної агресії задача системи кадрового забезпечення державної установи повинна бути спрямована на вирішення завдань нарощування компетенцій фахівців, які володіють інструментами антикризового управління, можуть якісно надавати публічні послуги з

використанням інструментів електронного врядування, набули нових компетенцій в галузі подолання корупції і ефективної комунікації з інститутами громадянського суспільства. Державним службовцям в цих складних умовах потрібно активно освоювати нові знання, набувати нових навичок, умінь, розвивати особистісно-професійні якості, творчий потенціал.

Процес забезпечення кадрами публічної установи це частина процесу державного управління персоналом, що передбачає формування єдиної системи використання робочої сили, розвиток трудового потенціалу. Форми організації кадрової роботи пов’язані з плануванням, відбором, наймом, розподілом кадрів, навчанням та перепідготовкою персоналу, просуванням та стимулюванням робітників, покращенням умов праці, укріпленням формальних та неформальних зв'язків, консультуванням, подоланням конфліктів. Заміщення посад публічних службовців відбувається через внутрішні конкурси ротації кадрового резерву та зовнішнє залучення на конкурсних умовах компетентних спеціалістів.

Здійснювати розстановку кадрів потрібно на основі економічного обґрунтування доцільності розподілу службовців по структурних підрозділах та посадах у відповідності до рівня підготовки та профіля діяльності, з врахуванням досвіду роботи, ділових та особистих якостей працівників. Це забезпечить призначення на посади найбільш компетентних спеціалістів, визначить оптимальні сфери діяльності, які відповідатимуть професійній підготовці потенційних працівників. Кваліфікація працівників виступає пріоритетною умовою працевлаштування, це запорука результативної діяльності публічного службовця, якісного надання публічних послуг установою.

В процесі формування кадрового забезпечення, основна функція закріплюється за керівником установи, він займається підбором та розстановкою кадрів. Спільно з кадровою службою, керівники підрозділів наймають нових працівників, виходячи з пріоритетів організації, стратегічних напрямів розвитку публічної служби, визначають можливості

ефективного застосування їх здібностей у відповідності до їх спеціалізації та кваліфікації, ділових якостей, компетенцій тощо. Умови воєнного стану викликають необхідність особливо ефективно формувати систему кадрового забезпечення публічної служби, грамотно організувати систему підбору персоналу, який зможе виконати поставлені завдання відновлення держави, розвитку соціальних і економічних процесів.

Основні етапи формування кадрового забезпечення, включають етап планування найму, підбору персоналу, його професійний розвиток, оцінку професіоналізму, мотивацію. Таким чином, напрями сучасної кадрової політики передбачають, перш за все, удосконалення механізмів управління забезпеченням організації якісними кадрами, оптимізацію функцій публічних службовців, формування нових вимог до персоналу. При доборі персоналу потрібно враховувати професійні та моральні якості держслужбовців, можливості сформувати дієвий резерв керівників. Планомірна робота по удосконаленню методів та інструментів оцінки ефективності діяльності персоналу, пошук нових форм мотивації праці службовців, по раціональному використанню кадрів, створенню умов для кар'єрного росту, підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації кадрів запорука переходу до нової моделі публічного менеджменту.

Кадрова робота повинна бути збагачена новими інструментами та технологіями, вона вимагає теоретичного переосмислення напрямів діяльності, передбачає формування нової моделі кадрового забезпечення, нових тактичних і стратегічних дій публічного адміністрування. Професійно підготовлені кадри здатні, в умовах війни, ефективно діяти, застосовувати передові механізми та технології управління, здатні відмовитись від надмірної централізації механізмів прийняття управлінських рішень, авторитаризму.

Таким чином, під кадровою політикою розуміється система наукових та нормативно-правових цілей, принципів та задач, які стоять перед органами публічної влади по визначенню політичного і стратегічного векторів кадрової

роботи на всіх рівнях публічного управління. Державна кадрова політика включає стратегію та тактику управління трудовими ресурсами публічного сектору з метою підвищення ефективності трудової діяльності службовців та покращення якості надання публічних послуг.

На етапі формування нової моделі публічного менеджменту потрібно розробити інноваційну концепцію державної кадрової політики, за допомогою якої можна окреслити принципи і пріоритети формування системи кадрового забезпечення, критерії оцінки рівня людського капіталу. Пріоритетними напрямами політики кадрового забезпечення публічного сектору, в період воєнної агресії, є підвищення професіоналізму, результативне використання знань та інтелекту публічних службовців, набуття нових компетенцій.

Формування та реалізація державної політики, кадрового забезпечення публічного сектору, повинно відбуватись на системній основі, містити порядок та структуру кадрової діяльності, механізми управління кадровим забезпеченням тощо. Основними суб’єктами, які вступають у відносини з приводу формування та використання кадрів для державної служби, є здобувачі на посади в системі публічного управління, публічні органи, посадові особи, кадрова служба, які керуються концептуальними положеннями кадрової політики, визначеною нормативно-правовою базою спрямованими на об'єкти кадрового забезпечення.

Політика кадрового забезпечення полягає у формуванні механізмів підбору кадрового складу, проведенні заходів пов’язаних з призначенням на публічну службу на конкурсній основі, у встановленні випробувальних термінів, складанні службових контрактів тощо. Механізми повинні забезпечувати підвищення престижності публічної служби та авторитету публічних службовців, інноваційні програми підготовки та професійного розвитку.

Теоретичним фундаментом сучасної кадрової політики є цілепокладання кадрової діяльності на основі розробки критеріїв,

індикаторів, показників, методик оцінки, принципів підбору, відбору, прийому, розміщення, використання, поетапного супроводу, перепідготовки публічних службовців. В умовах воєнно-політичної та економічної кризи потрібна продумана, розрахована на тривалий час, державна кадрова політика, яка забезпечить вирішення задач модернізації публічної служби, сприятиме оптимізації кадрового складу, покращенню якості надання публічних послуг.

Кадрове забезпечення є важливим інструментом забезпечення життєдіяльності публічної установи за допомогою якого, здійснюється безпосередній вплив на кадрову політику установи. Це передбачає оцінку структури кадрового складу, результативності його діяльності, рівня ділових якостей, професійного рівня, планування та управління кар'єрою публічного службовця. Використовуючи методику формування кадрового забезпечення проводиться аналітична робота, збір та обробка отриманої інформації, порівняння показників, формування висновків.

Всебічна оцінка системи кадрового забезпечення здійснюється на основі застосування принципів комплексності, системності, достовірності вихідних даних, максимальної проінформованості. Для підвищення ступеня об'єктивності оцінки застосовуються методи вертикального аналізу, що дозволяє визначити структурні елементи системи кадрового забезпечення, дозволяє порівняти окремі показники з підсумковими, оцінити їх вплив на загальні результати. Застосовуються також інструменти горизонтального аналізу, який відображає зміни показників з врахуванням фактору часу, дає можливість порівняти поточні показники з показниками за минулі роки, виявити проблеми кадрового забезпечення публічних установ.

Обидва підходи передбачають виявлення та систематизацію існуючих проблем кадрового забезпечення, їх згрупування, аналіз документообігу та показників за методичним, організаційним, інституційним та фінансово-економічним аспектами. Об'єктивна оцінка кількісних показників кадрового забезпечення, виходячи з періоду не менше трьох

років, необхідна для правильного визначення напрямів вирішення проблем сучасної кадрової політики з врахуванням впливу першочергових та другорядних чинників.

Кадрові зміни, в результаті реалізації сучасної кадрової політики в публічному адмініструванні, потребують фундаментального вивчення закономірностей та особливостей соціально-економічних систем в умовах невизначеності, анонсують перехід, в питаннях підготовки і перепідготовки державних службовців, до формування компетенцій антикризового та демократичного управління, заміну сумлінного виконавця доручень творчим, креативним, нестандартним ставленням до процесу прийняття управлінських рішень. В період війни, кадри в системі державного управління та місцевого самоврядування, мають стати найбільш дієвим ресурсом публічного адміністрування, орієнтованим, ефективним, інтелектуальним, креативним тощо. «Поняття і суть людських ресурсів системи публічного адміністрування тісно пов'язані з жорсткими вимогами до якості управлінців, в умовах суспільних трансформацій, та економічних перетворень» [2].

Якщо, в кадровому забезпеченні поєднані здібності і можливості, навички і творчість, компетентність і креативності, то це запорука посилення професійналізму та результативності діяльності публічної служби. Таким чином, «ефективне управління кадровим персоналом визначається як балансування здібностей співробітників, цілей державного управління та інтересів громадян» [5]. Конкретизуючи цілі та задачі управлінських кадрів, застосовуючи особливий підхід до найму публічних службовців, в період воєнно-політичної та економічної кризи, можна досягти результативності трансформаційних процесів в системі публічного адміністрування [9].

В теперішніх умовах стає вкрай необхідним застосування успішного досвіду роботи з кадровим забезпеченням в системі публічного менеджменту країн розвиненої демократії. Основними інструментами у формуванні якісного кадрового складу державних установ країн Європи є широке

застосування стандартів публічного менеджменту та орієнтація в підборі та просуванні персоналу на «принцип заслуг». Конкурсні вимоги європейських країн до працевлаштування посадовців, усіх рівнів управління, є вкрай жорсткими і непорушними, мають вирішальну роль в оцінюванні результативності діяльності державних службовців, виступають невід'ємним інструментом регулювання системи кар'єрного зростання.

Так, в публічному менеджменті Сполучених Штатів Америки функціонують федеральні цивільні служби головного управління кадрами, що здійснює контрольну функцію по дотриманню «принципу заслуг», встановлює порядок дії класифікаційних стандартів, інструктує кадрову роботу, поліпшує організацію праці [12]. В Японії, Франції, Німеччині, Англії найбільшу увагу приділяють формуванню кадрового забезпечення вищих ешелонів влади шляхом цілеспрямованої спеціальної підготовки елітних лідерів і керівників за спеціальними програмами у спеціалізованих вищих освітніх установах.

Кар’єрне зростання керівників державних установ передбачає проходження тривалого стажування в різних напрямах публічного управління з жорсткою системою оцінювання за комплексом показників. Кадрова європейська політика та застосування інноваційних інструментів формування кадрового забезпечення публічної служби, лягли в основу створення моделі гарного, демократичного врядування. Залучаючи позитивний західний досвід в практику формування кадрового забезпечення публічної служби України можна досягти прогресу у вирішенні питань державотворення та подолання наслідків воєнно-політичної та економічної кризи. «З іншого боку, трансформації повинні відбуватись зі збереженням, в процесі реалізації кадрової політики, своєї національної культури, локальної ідентичності» [5].

Україна, в період воєнного часу, повинна розробити плани, програми, проекти реалізації пріоритетних напрямів політики держави з кадрового забезпечення публічної служби. Система кадрового забезпечення органів

державної влади, це центральний елемент, фундамент публічного адміністрування, до функцій якого належить вироблення і реалізація, на основі дотримання європейських стандартів публічного менеджменту, нормативно-правового поля організації кадрової роботи, створення нового інституційного забезпечення діяльності кадрових служб, формування ефективного зовнішнього та внутрішнього середовища кадрової політики держави.

Кількісні і якісні нормативи та показники виміру результативності діяльності публічних службовців повинні бути приведені до одного знаменника, відповідно до європейських стандартів демократичного врядування, бути науково обґрунтованими, носити системний, комплексний характер, відповідати специфіці техніко-технологічного та фінансово-економічного забезпечення управлінської діяльності. Важливо поєднати комплексну оцінку результатів роботи публічних службовців з формами мотивації їх праці, станом безпеки життєдіяльності, напрямами соціального захисту, шляхами вирішення психологічних проблем, шляхами розв'язання конфліктів.

Ефективне кадрове забезпечення публічної служби нерозривно пов'язане з поліпшенням інструментів інформаційного забезпечення процесу найму, підбору, відбору, планування, заохочення та використання персоналу. Потрібна комплексна система інформування громадянського суспільства по питаннях наявних і майбутніх вакансій, конкурсних умов працевлаштування, характеру та змісту праці, ступеня відповідальності за прийняття управлінських рішень та форми мотивації персоналу. Дієвим інструментом в цьому напрямі є використання соціальних мереж, повідомлення в мережі Інтернет, на офіційному сайті державної установи певного рівня, на сайті Національної агенції державної служби України. Як вважають експерти з питань кадрового забезпечення «ефективний професіоналізм державного службовця залежить від радикального оновлення системи професійної освіти, підвищення вимог до професіоналізму кадрів, культивування нових,

принципових і об'єктивних підходів до питань організації кадрової роботи» [38].

Українська державність, в період воєнного стану, буде збережена, модель публічного управління буде модернізована, економіка буде відновлена, соціальна інфраструктура буде збережена, політична діяльність стабілізується, якість надання публічних послуг покращиться, якщо до влади прийдуть кадри і лідери нового покоління. Результативність дій воєнних публічних адміністрацій на пряму залежить від впливу людського чинника, від кадрової політики, компетенцій персоналу, напрямів і характеру перетворень в кадровому забезпеченні органів публічної влади на різних рівнях адміністрування.

Війна посилила громадянську активність, понизила ступінь довіри до органів публічної влади, викликала втрати соціального капіталу системи публічного управління, що може бути відновлено лише самими публічними органами та їх персоналом. Потрібно посилити ступінь відповідальності за формування та використання кадрового забезпечення на всіх гілках влади, мотивувати громадські, соціальні та приватні інститути до кадрових перетворень в публічному адмініструванні. Такі дії забезпечать реалізацію управлінських функцій держави в позитивному напрямі, вирішать ряд завдання суспільного розвитку, вплинуть на якість кадрової політики в сфері державного управління.

Висновки до 1розділу

Отже, в першому розділі дослідження було акцентовано увагу на розвитку кадрового забезпечення публічної служби України в умовах воєнного стану, яке сповільнюється в результаті дії ряду негативних факторів, що унеможливлюють ефективну реалізацію державної кадрової політики. Було проаналізовано теоретико-методологічні та практичні аспекти сутності, форм, інститутів та особливостей державної політики кадрового забезпечення під час війни. До основних чинників удосконалення

напрямів та принципів здійснення кадрового забезпечення належить якісна аналітична робота, формування сучасної стратегії держаної кадрової політики, удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням відповідно до реалій воєнного часу. Кадрова політика повинна бути спрямована на реалізацію принципів, форм і методів управління персоналом в публічній сфері, на покращення кадрової роботи та ефективне планування та прогнозування.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Кадри високої кваліфікації це потенціал держави, що виступає основою національної безпеки України та здатний подолати негативні наслідки війни. Глобальні виклики воєнного часу, втрата значної частини ресурсного потенціалу країни, в результаті воєнної агресії, руйнація соціальної інфраструктури територіальних громад потребують залучення, для вирішення питань відновлення соціально-економічної системи, лідерів нового покоління. В системі публічного управління визріла необхідність радикального оновлення системи кадрового забезпечення публічної служби, реалізації основних напрямів кадрової політики держави. Сучасна стратегія публічної кадрової політики України, це система принципів, пріоритетів, напрямів та інструментів кадрової політики держави, яка реалізується на основі законодавчо-нормативних актів, застосування наукових підходів, концептуальних засад її формування та здійснення [1, с. 12].

Розробка державної кадрової політики повинна здійснюватись на основі системності, соціальної детермінованості, критичності, творчості, з застосуванням накопичених наукових знань в галузі управління кадровою діяльністю. В теперішніх умовах потрібна реалістична оцінка стану кадрового забезпечення публічної служби України, аналіз рівня складності кадрових процесів в період воєнного стану, діагностика зарубіжного досвіду роботи з кадрами та шляхи його адаптації в Україні. Цілі державної кадрової політики мають бути адаптовані до інтересів громадянського суспільства, інтересів соціально-економічного розвитку територіальних громад і кадрового забезпечення їх управлінських структур, враховувати особливості кадрової політики в умовах воєнного стану таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегічні напрями кадрової політики держави

№	Складові	Характерні риси
1	Причини розробки стратегії кадрової політики держави	повільний розвиток функцій системи кадрового забезпечення
		недостатньо ефективна система моніторингу суспільних потреб кадрового забезпечення у фахівцях відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки, недосконала система механізмів формування державного замовлення на підготовку фахівців
		відсутність збалансованості в системі управління професійними орієнтаціями молодих кадрів, принципів добору та навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій порофесійного розвитку
		недостатність застосування наукового обгрунтування обєктивності та науковості досліджень при формуванні державного регулювання кадрових змін
2	Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики	Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші численні законодавчі та підзаконні нормативні акти.
3	Суб'єкти реалізації державної кадрової політики	Президент; Верховна Рада; Кабінет Міністрів; Національне агентство України з питань державної служби; керівники апаратів центральних органів влади та органів місцевого самоврядування; кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади; кадрові служби місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, установ, організацій, які перебувають у державній власності; управління, відділи освіти відповідних регіональних і районних рівнів; навчальні заклади різного спрямування; суб'єкти соціального партнерства приватного та громадського секторів.
4	Стратегічні напрями державної кадрової політики	*соціальні аспекти* – на досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці
		економічні аспекти – на забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності держави, рівня добробуту населення
		інституційні аспекти– на вдосконалення нормативно-правової бази з метою впровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті
		організаційні аспекти – на розбудову системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави й суб'єктів підприємницької діяльності

Джерело: адаптовано автором на основі [7]

Важливими напрямами державної кадрової політики, що будуть

забезпечувати формування кадрового забезпечення публічної сфери є:

- обґрунтування сучасних форм і систем оплати праці;

-оптимізація розмірів та структури державного замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів;

- удосконалення освітнього процесу, профорієнтації, перепідготовки кадрів, через розробку та прийняття Кодексу про освіту;

- покращення ситуації на ринку праці через підвищення зайнятості та регулювання зайнятості внутрішньо переміщених осіб;

- розвиток соціального діалогу та державно-приватного партнерства.

Процес трансформацій, який відбувається у всіх сферах суспільного життя, необхідність забезпечення та підтримання на бажаному рівні ефективного розвитку економіку країни вимагають від українського суспільства та держави кардинально нових, сучасних підходів до вирішення проблем розвитку кадрового забезпечення. В умовах війни публічна сфера повинна стати інформаційно забезпеченою, інноваційною, повернути інвестиційну привабливість державі, забезпеченою кваліфікованими, творчими кадрами, які будуть сприяти реалізації національних інтересів та забезпечувати національну безпеку. Україна, як демократична країна повинна стати е- ефективною, кадрово забезпеченою, подолати падіння національного виробництва, подолати проблему бідності та розшарування між соціальними групами. Потрібно створити інноваційну організаційно-кадрову модель публічного управління, навчитись управляти знаннями та інтелектом.

Людський потенціал є основним ресурсом публічного управління, саме він може повернути конкурентоспроможність публічної служби, таким чином інвестування в освіту є головним пріоритетом у після кризового відновлення країни. Проблема відтворення та підвищення якості використання людських ресурсів держави, як вважають провідні вчені, може бути вирішена за рахунок підвищення рівня соціального та економічного забезпечення процесу формування кадрового потенціалу при досягнення

громадянином повноліття, покращення соціального захисту працівників публічної сфери, вдосконалення законодавчих інститутів, врегулювання міграційних процесів працездатного, професійно підготовленого персоналу, приведення у відповідність з європейськими стандартами системи публічного управління трудовим потенціалом.

Воєнні дії стали причиною заповільнення створення трансформованої системи кадрового забезпечення, тому потрібні дієві заохочувальні заходи покращення ситуації, нові шляхи реалізації стратегії публічної кадрової політики. Висококваліфіковані кадри з відповідним кваліфікаційним рівнем підготовки, збалансованість механізмів державного замовлення на підготовку персоналу, неналежний рівень проведення профорієнтації молоді, зміна принципів відбору та навчання, покращення технологій професійного розвитку; застосування наукових підходів до аналізу кадрового забезпечення публічної служби забезпечить формування та реалізацію публічної кадрової політики в складних умовах воєнного часу.

Можливими шляхами вирішення проблем кадрового забезпечення повинно стати акцентування уваги на важливості формування кадрової політики на загальнонаціональному рівні не лише в частині створення загальнодержавного перспективного напрямку розвитку сукупного кадрового потенціалу, але і як окремого напрямку втілення в реальність державної політики. Не враховуючи державну кадрову політику в контексті інших напрямків державної політики, важко визначити її зміст, спрямованість, етап, пріоритети. Доцільною є розробка перспективного плану соціально-економічного розвитку України, визначення пріоритетних напрямів, які необхідно розвивати в першочергово в умовах війни.

Структура кадрового потенціалу відіграє ключову роль і є головним фактором забезпечення ефективної діяльності органу публічної влади, вона представлена організаційною, функціональною, штатною, професійною кваліфікаційною, соціальною складовими. Управління структурою кадрового потенціалу повинно здійснюватись з урахуванням динаміки еволюції

організації.

Професійний склад персоналу Головного управління національної поліції в Житомирській області ґрунтується на діагностиці сфери діяльності, кількісній та якісній оцінці кадрового забезпечення, аналізі використання досліду та сучасних методів обчислення оптимальної структури співробітників. Проведений аналіз якісного забезпечення кадрового забезпечення та результатів його діяльності здійснюється з превентивною розробкою плану, який реалізується відповідно до наступних етапів:

-обґрунтовування предмету аналізу кадрового забезпечення;

- визначення предмету аналізу, що деталізується у завданнях;

-розробка та оновлення стандартів та норм;

-дотримання методології аналізу.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» вперше ввів поняття «неформальне професійне навчання працівників», суть якого полягає у набутті працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентованих місцем набуття, строком та формою навчання; а також «підтвердження кваліфікації працівників», що означає процедуру визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня шляхом атестації. Атестація працівників є процедурою оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, а порядок її проведення визначаються колективним договором [5]. Навчання впродовж життя визначено у Законі України «Про освіту» одним із принципів державної політики у сфері освіти. Встановлено, що освіта дорослих має спрямування на дотримання прав повнолітніх осіб безперервності навчального процесу. Особа реалізує своє право на освіту впродовж життя шляхом формальної, неформальної освіти [4].

Кадрове забезпечення організації та підготовки публічних службовців є Закон України «Про державну службу» (стаття 48). Згідно із положення вищезгаданого Закону України, професійне навчання державних службовців

проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. [8].

Процес залучення публічних службовців до організації відбувається за рахунок використання внутрішніх і зовнішніх джерел. Це дає змогу оцінювати професійну діяльність співробітника публічної установи та забезпечує підтримання бажаного рівня ефективності виконання ними професійних обов'язків, рисунок 2.1 [7].

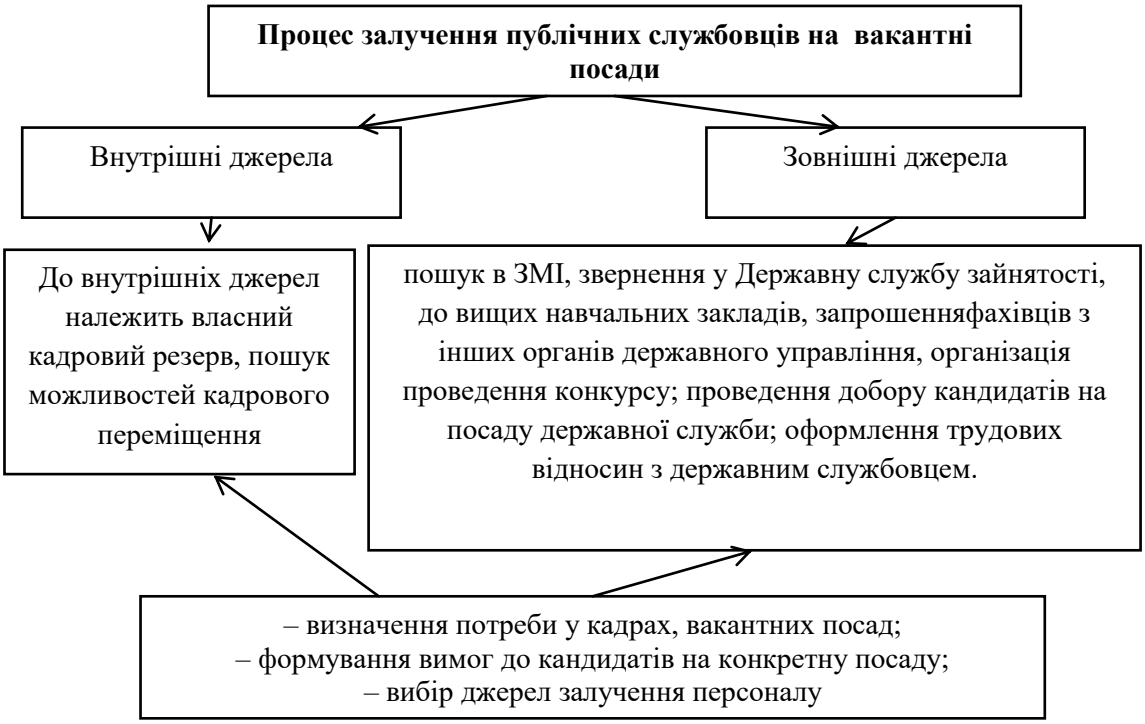

Рис. 2.1 .Процес залучення публічних службовців на вакантні посади

Перелік обов'язків посадових осіб, розроблені завдання та професійні повноваження вакантних посад, окреслюють вимоги до претендентів на посаду державного службовця, в обов'язки якого входить виконання функцій держави та забезпечення високо результативності діяльності. Конкретні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади публічної служби визначені

Посадовою інструкцією, яку розробляє служба персоналу органу виконавчої влади, наводяться основні вимоги до: спеціальних знань, освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця, мінімальні вимоги до стажу державної служби [11].

Наближення кадрового складу органів публічних влади до європейських стандартів повязане з посиленням професіоналізму, професійної підготовки службовців, за допомогою чого будуть сформовані якісно нові відносини між державою та громадянами, а функціонування органів влади стане більш результативним. Налаштованість кадрової системи державного управління на вирішення завдань професіоналізації, нарощування кадрового потенціалу великою мірою залежить від усвідомлення значущості професіоналізму, його суттєвої обумовленості особистісними якостями працівника, здатністю інтегруватися у професійну діяльність.

В умовах євроінтеграції та побудови нової моделі публічного менеджменту відкриваються нові можливості для удосконалення оцінки професіоналізму держслужбовця, які є невід'ємною складовою управління персоналом. Чіткі критерії та показники відповідності посаді, результативності, успішності, професійного потенціалу, потреб розвитку в термінах компетентністного підходу підвищать ефективність кадрового забезпечення.

Забезпечення ефективності управління компонентами підсистеми кадрів можливе при вирішенні завдань створення та функціонування системи управління кадровим забезпеченням публічної установи. Виконання основних завдань формування та використання кадрового забезпечення публічної служби дозволить покращити стратегію і тактику кадрової політики держави, дасть можливість оптимізувати кадровий склад службовців, мінімізувати витрати тощо (рис.2.2).

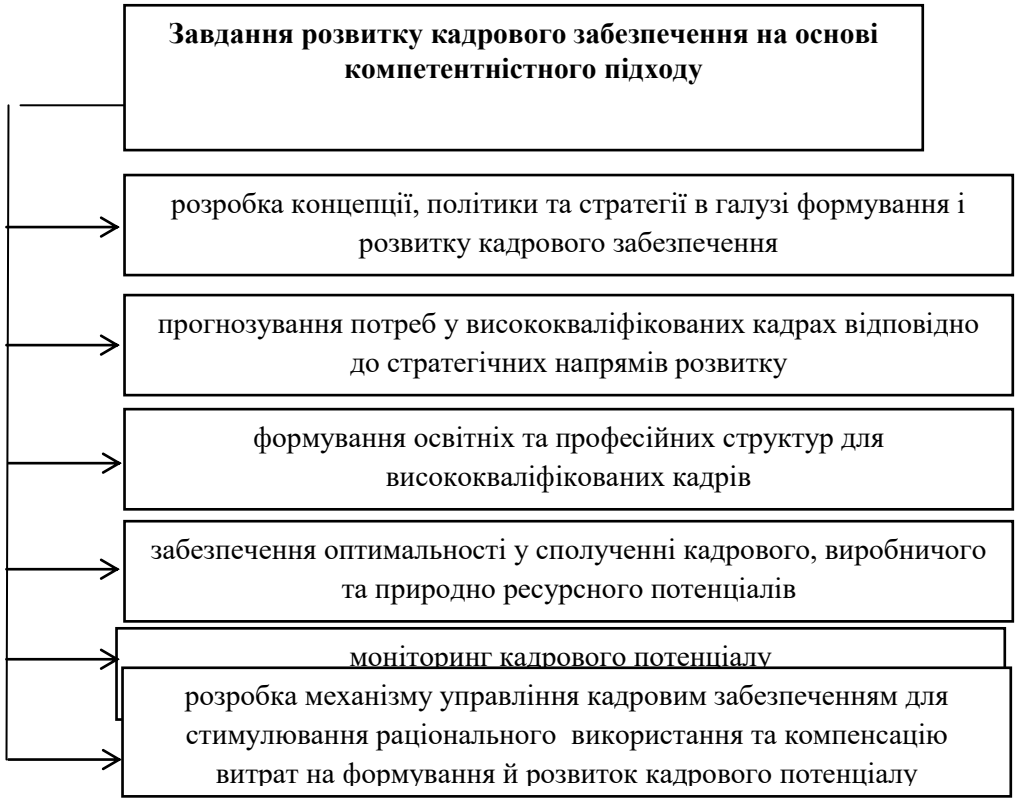

Рис. 2.2 Завдання розвитку кадрового забезпечення [12]

Висновки до 3 розділу

Таким чином, проведений аналіз показав необхідність вирішення ряду проблем формування та використання кадрового забезпечення публічної служби з врахуванням складних умов розбудови української державності викликаних віною. Застосування компетентнісного підходу в вирішенні питань кадрового забезпечення передбачає послідовність етапиів реалізації кадрової політики, а саме, наявність компетентнісно орієнтованого забезпечення формування та використання кадрового потенціалу, що передбачає здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій. Вимагає удосконалення механізмів постановки цілей і завдань, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреб у кадрах на основі профілів компетенцій, розробку планів їх реалізації. Важливим є зміна системи оцінки кадрового забезпечення, на основі діагностики етапів та процедур, наявності системи

мотивації розвитку компетенцій. Управління розвитком кадрового забезпечення публічної служби повинно включати покращення якості навчання, підготовки, перепідготовки, їх орієнтацію на набуття та нарощування компетенцій, забезпечення карєрного зростання.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Розвиток демократичного врядування та необхідність формування нової моделі публічного управління створили нові умови реалізації державної кадрової політики в Україні, активізували питання вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади. Особливої актуальності набули проблеми дефіциту кваліфікованих публічних службовців, низького професійного рівня управлінських кадрів, їх корумпованості та бюрократизму. Вирішення проблем кадрового забезпечення публічної служби потребує використання сучасних методів та інструментів активізації напрямів управління персоналом.

В умовах воєнного стану необхідно впровадити найбільш оптимальні процедури, способи відбору на публічну службу, виробити комплексні критерії оцінювання кандидатів, проаналізувати накопичений вітчизняний та зарубіжний досвід кадрової роботи. Демократичні перетворення, як показав попередній аналіз, створюють принципово відмінні від директивно-наказової системи розподілу кадрів принципи, форми та методи формування та використання кадрового забезпечення публічної служби. Воєнно-політична та кадрова криза в країні актуалізували проблему управління та розвитку кадрового забезпечення органів публічної влади на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.

Необхідно виробити демократичну ідеологію державної кадрової політики, визначити пріоритетні напрями її розвитку, оцінити попит на кваліфіковані керівні кадри на всіх рівнях публічного управління, визначити наявний кадровий потенціал на територіальному рівні. На наш погляд, важливим напрямом вдосконалення механізмів кадрового забезпечення в системі публічного управління є застосування програм економіко-математичного моделювання поведінки механізмів управління

соціальними процесами, прийняття управлінських рішень на національному, регіональному, локальному рівнях та прогнозування тенденцій кадрової політики. Це пов’язане з тим, що в умовах кризисної ситуації у всіх сферах життєдіяльності суспільства, любі практичні дії, по кадровому забезпеченню органів публічної влади, мають бути виключно раціональними і вестись на науково обґрунтованому рівні, з застосуванням ефективних прийомів пошуку, підбору, використання персоналу.

Становлення нової моделі публічного менеджменту, зміна уявлень про роль держави в суспільному розвитку, трансформація державно-правових інститутів в публічній сфері принципово змінили підходи до шляхів і інструментів забезпечення ефективності управління кадровим забезпеченням публічної служби, процедур підбору та розміщення кадрів. В умовах воєнного стану виникла необхідність розробки та впровадження принципово нових кадрових технологій, що відповідають теперішній ситуації в сфері політики, економіки, стану соціальної інфраструктури.

Ці технології мають бути органічними до сучасних тенденцій кадрової політики в сфері публічного управління, відповідати пріоритетам суспільного розвитку, формувати нові компетенції публічних службовців, в тому числі і тих хто займається питаннями кадрового забезпечення. Їм треба розумітись в непрямих інструментах впливу на потенційну робочу силу, опанувати інструменти антикризового менеджменту, маркетингу, управління змінами, лідерством та інформаційними технологіями.

Уряд повинен створити відповідні умови для запровадження нових підходів до реалізації механізмів управління кадровим забезпеченням органів публічної влади, це забезпечить подолання дефіциту в кваліфікованих публічних службовцях, їх низького професійного рівня. Для оптимального вирішення проблем державної політики кадрового забезпечення потрібно виявити фактори, що прямо чи опосередковано впливають на кількісні та якісні показники діяльності персоналу, оцінити ситуацію з кадрами в цілому. Необхідно нейтралізувати вплив таких

негативних чинників, як недостатній соціально-правовий захист державних службовців; відірваність системи навчання від практики. Обгрунтованим є створення єдиного комп'ютеризованого банку кадрової інформації та системи обміну нею між регіональними публічними органами, посилення спеціалізації навчальних програм.

Потрібно систематично проводити кадровий моніторинг управлінського персоналу, визначати оптимальність та раціональність розподілу кадрів у регіонах. Виходячи з даних про потреби у кадрах та рівні їх забезпеченості, має вирішуватися питання про розміщення на території країни державних навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців. Докорінне поліпшення кадрових технологій, методик підбору і розстановки персоналу можливе тільки на базі безперервної наукової оцінки стану і прогнозу розвитку кадрової ситуації, удосконалення нормативно-правових актів, що регламентують діяльність кадрових структур.

Найважливіші питання, пов'язані з кадровим забезпеченням публічної служби, мають бути врегульовані на законодавчому рівні з чітким розмежуванням компетенцій та суб'єктів у сфері публічної служби. Ці дії пов’язані з визначенням видів публічної служби, порядку взаємодії органів влади, визначенням їх місця в системі ієрархії інституцій публічного управління. Потрібно розвинути інноваційні механізми адміністративного контролю за виконанням законодавчих норм кадрової діяльності, закріпити належні права та соціальні гарантії тощо.

Вирішальними критеріями для формування кадрового забезпечення публічного апарату влади мають стати переваги конкретних особистостей, а основною ідеєю - принцип підбору кадрів за професійними, діловими і морально-етичними якостями. Повинна поєднуватися змінність управлінського персоналу зі стабільністю та досвідченістю працівників. Ротація повинна забезпечувати динамізм у системі публічної служби, появу нових ідей, креативних рішень, посилення впливу емоційного інтелекту.

Важливим завданням, під час воєнно-політичної та економічної кризи, є подолання антагонізму між владою та громадянським суспільством, відновлення довіри, розширення форм та процедур соціального контролю суспільства, розробити нові методи боротьби з бюрократією. Підбір кандидатів на публічну службу має вестись на основі наукового обґрунтування кадрової політики з врахуванням перспектив і ступеня складності завдань, можливості їх виконання.

В умовах невизначеності функціонування воєнних публічних адміністрацій в районах бойових дій потрібно активно застосовувати процедуру відкритих конкурсів, що гарантує підвищення ступеня професіоналізму, компетентності, креативності нових публічних службовців. Порядок та умови проведення конкурсних відборів слід врегулювати на законодавчому рівні. Слід враховувати, що з державної служби характерна ієрархічна структура, кожен вищий рівень державних посад вимагає наявності в кандидатів вищих інтелектуальних, професійних якостей.

Доцільно використовувати, при відборі та оцінці управлінського персоналу, комплексний підхід застосування методів адміністрування, кожен з яких виконає свою функцію, а саме, компетенції можна визначити через співбесіди, тестування, оцінювання через есе, анкетування, методи експертного опитування, матричні методи оцінки, застосувати групову дискусію, цільову гру, мозковий штурм тощо. Застосування демократичних підходів при реалізації інструментів кадрового забезпечення, послідовне дотримання принципів відкритості, прозорості та професіоналізму дасть можливість принципово оновити кадровий склад публічної влади на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.

В системі кадрового забезпечення публічної служби, під час воєнної агресії, обґрунтованим є посилення впливу кадрової політики, розширити функції кадрових підрозділів публічних органів влади, сприяти розширенню підготовки фахівців в навчальних закладах, посилити підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних

службовців, вимоги до кадрів. При формуванні штатно-посадових структур кадрового забезпечення підбору та розстановки кадрів більше уваги приділити формуванню кадрового резерву тощо.

Особливу увагу потрібно приділяти кадровому забезпеченню керівних і лідерських посад, удосконаленню механізмів управлінської діяльності. Потрібно ретельно відбирати кадри на керівні державні посади, які несуть значну ступінь відповідальності за реалізацію пріоритетних цілей суспільства. Саме керівники та лідери спрямовують діяльність колективу, забезпечують ефективність його функціонування, уособлюють у собі орган публічної влади.

Методи розробки моделі поведінки керівника та лідера повинні бути першочерговим завданням сучасної кадрової політики. Формування лідерських якостей дасть можливість ефективно організувати, спланувати, мотивувати роботу команди, розвинути здібності підлеглих, сформувати позитивну орієнтацію на досягнення цілей організації. Таким чином, при призначенні на керівні посади в системі публічного адміністрування потрібно враховувати:

1) службовий стаж діяльності з даного профілю;

2) необхідність встановлення випробувального терміну;

3) врахування думки колективу.

Керівники повинні мати достатньо організаторських здібностей, володіти вміннями своєчасного реагування на кризові ситуації, здатність якісно провести аналіз інформації, виявляти актуальні проблеми, розуміти шляхи їх вирішення, розробляти і приймати результативні управлінські рішення, організувати їх виконання. Не менш важливим є ураховування здібностей підлеглих, що передбачає систематичний контроль виконання функціональних обов'язків. Здібності керівника визначають його авторитет в органах публічної та серед інститутів громадянського суспільства, обумовлюють його ділові якості, навички, стиль мислення, етичність поведінки, ступінь організаційної культури тощо.

Управляти персоналом публічної служби, його кар'єрним просуванням з врахуванням нових технологій, це вміти впливати на кадри, стимулювати їх творчу активність, забезпечувати досягнення поставлених завдань. Підбір керівників, визначення механізму кар'єрних змін є важливими завданнями кадрових підрозділів, до їх функцій належить постійна оцінка складу керівних кадрів, своєчасне проведення ротації. Ефективність кадрового забезпечення публічної служби потребує відповідного правового регулювання, регламентації кадрових питань, ухвалення заходів по вдосконаленню к4адрового забезпечення.

Кадрова служба має здійснювати планування кар'єри державних службовців, мати програму розвитку персоналу, бути технічно оснащеною, мати комп'ютеризований банк інформації про співробітників. Її структура має визначатися функціями та завданнями органу публічної влади, а не лише чисельністю працюючих. Сучасні співробітники кадрових служб повинні поряд зі спеціальною підготовкою мати знання в таких сферах, як право, психологія, педагогіка, соціологія, економіка. Підбір та розставляння кадрів, їх просування має проводитися з обов'язковим урахуванням думки співробітників кадрового апарату. Кадрова служба має тісно контактувати з керівником органу публічної влади, інформувати його про стан роботи з персоналом.

Процес оптимізації функцій органів публічної влади визначає зміни структури кадрової служби, яка повинна включати:

-відділ відбору співробітників;

-відділ підготовки та навчання персоналу, підвищення кваліфікації профорієнтації та адаптації;

- відділ оцінювання кадрів та їх розстановки;

-відділ контролю: за забезпеченням безпеки, вирішенням соціальних конфліктів.

В умовах воєнного стану та ускладнення механізмів та умов роботи кадрових підрозділів важливо створити дієві системи відбору та оцінки

кадрів, спрямовану на залучення та просування найбільш компетентних фахівців, а з іншого, знайти шляхи та інструменту вилучення неефективних кадрів. Для покращення кадрового забезпечення публічної служби необхідно розширити відбір кандидатів, залучати спеціалістів з інших галузей.

Регламентація критеріїв відбору та форм заохочення, просування публічних службовців це теж важливий напрям удосконалення системи кадрового забезпечення публічної сфери. В основу вибору критеріїв відбору потрібно покласти ділові та лідерські якості, основні концептуальні засади публічної служби, які акцентують увагу на служінні суспільству. Особливо важлива якість публічного службовця це соціальна орієнтація, усвідомлення задачі подолання існуючої відчуженості між державою та суспільством. При цьому підході статус, функції публічної служби формуються, виходячи інтересів, цілей і завдань спільноти людей, що об'єднується державою. Потрібно намагатися експериментувати із системами оцінки результатів діяльності державного службовця, враховувати його і думку колективу, у ході просування боротися з протекціонізмом та впроваджувати альтернативні способи заміщення посад.

Потрібно встановити оптимальні терміни перебування на посадах, які дозволяють державному службовцю опанувати ділянку роботи, розробити та реалізувати будь-які заходи, продемонструвати свої здібності, досягти позитивних результатів у службовій діяльності. Відсутність гарантій у закріпленні певного періоду роботи призводить до невпевненості співробітника, прагнення уникнути зайвих ризиків. З іншого боку, за тривалого перебування на одній посаді атрофуються ті знання та навички співробітника, які виявилися непотрібними на цій посаді і знижується мотивація до праці.

Підвищити ефективність кадрового забезпечення публічної служби можливо шляхом використання вітчизняного та зарубіжного досвіду у цій

сфері, так накопичений історичний досвід треба піддавати критичному аналізу, враховуючи ситуацію, що реально склалася. Слід розробити концепцію цілеспрямованої комплексної підготовки та перепідготовки публічних службовців, тісно пов'язану із практичною діяльністю органів влади, адекватну існуючим соціальним реаліям. Необхідна підготовка та впровадження нового державного стандарту за спеціальністю, з можливим поділом цієї спеціальності або створення та відпрацювання у рамках єдиної спеціальності низки спеціалізацій та навчальних програм.

Висновки до 3 розділу

Таким чином вдосконалення системи кадрового забезпечення в органах публічної влади дасть можливість персоналу ефективно володіти методикою реформування публічних органів, мати здібності управляти інноваційними процесами, долати соціальну та організаційну інертність бюрократичних структур. Потрібно активізувати процес навчання публічних службовців з використанням ситуаційного підходу.

Назріла потреба у розробці та впровадженні програм економіко-математичного моделювання кадрових тенденцій на регіональному та локальному рівнях та обліку її даних при прийнятті управлінських та кадрових рішень. Потрібно створити нові інструменти використання цифрових систем управління кадровим потенціалом, гнучкі організаційні форми, зконцентрувати кадрові ресурси на пріоритетних напрямах розвитку державності

Необхідне суттєве покращення методів підбору, розстановки, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів влади на основі безперервної наукової оцінки стану та прогнозу розвитку кадрової системи та напрямів реалізації кадрової політики.

В умовах воєнного стану потрібно знати нові підходити до вибору

механізмів формування кадрового забезпечення в сфері публічного управління на базі сучасних знань. В ці ситуації треба активно залучати на керівні посади фахівців із приватних сфер, на основі інформації про кадрові резерви, здійснювати заходи по плануванню кар'єри, більш продумано використовувати процедуру стажування, створювати спеціалізовані центри оцінювання кадрів, відпрацювати більш демократичні процедури заміщення посад; підвищувати престижність публічної служби.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Кадрова політика держави, в умовах воєнного стану, повинна бути спрямована на трансформацію механізмів кадрового забезпечення публічної служби у відповідності до сукупності цілей і задач відновлення соціально-економічного розвитку держави. Задача кадрових служб сфери публічного управління застосувати інноваційні методи, технології, засоби та ресурси для покращення процесу відбору, навчання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей фахівців, керівників, лідерів для розвитку трудового потенціалу .

2. Розвиток кадрового забезпечення в системі публічного управління передбачає покращення якісних і кількісних параметрів персоналу, формування нових компетенцій, морально-етичних норм поведінки і різнопрофільності діяльності. Ефективний кадровий потенціал держави, це запорука національної безпеки України, виходу з воєнно-політичної та соціально-економічної кризи , покращення міжнародного іміджу країни, засіб переходу до нової моделі публічного менеджменту.

3. Катастрофічні наслідки війни, руйнація соціальної та ринкової інфраструктури та необхідність відновлення соціально-економічних процесів в країні потребують модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних лідерів нового покоління, які спроможні будуть реалізувати основні цілі держави, якісно управляти колективами.

4. В надскладних умовах воєнних дій, потрібно зберегти безперервність процесу освіти публічних службовців, принципово змінити підходи до визнання результатів навчальної діяльності і в сфері формальної і неформальної освіти. Потрібно забезпечити можливість навчатися на кожному робочому місці, посилити наставництво та консультування експертів, запровадити у навчальні процеси інтерактивні методи навчання, використовувати форми дистанційного навчання.

5. При доборі кандидатур на посади публічної служби повинно бути забезпечено відповідність кадрового потенціалу необхідним вимогам до інтелектуальних та психологічних здібносте кандидатів на публічну службу, вимогам до професійних компетенцій органів виконавчої влади. На публічній службі добір кандидатів має здіснюватись з використанням комплексу методів на основі аналізу біографічних даних, тестувань, співбесід.

6. Правильність підібраних методів добору забезпечує обєктивну оцінку професійних здібносте, ділових та особистносних якостей кандидатів на посади публічної служби. Підбір прийомів та заходів добору кандидатів на посаду державної служби та результативність застосування методів добору залежить від знань, умінь та навичок спеціалістів служб персоналу та компетентності керівників системи кадрового забезпечення органів публічної влади. Компетентністні підходи в питаннях розвитку кадрового забезпечення органів публічного управління передбачають урахування знань, вмінь, навичок, особистих якостей службовців, що дають змогу реалізувати професійний потенціал

7. .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзамасова О.В. Дефініція “кадровий потенціал”: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015.Вип. 4. С. 102–106.

2. Багрім О. Професійний потенціал керівних кадрів державної служби: еволюція наукових поглядів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип.1 (24). С. 246–254.

3. Білинська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 52 с.

4. Болотіна Є.В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 3 (49). С. 138–145.

5. Бриль Ю.О., Пашов Р.І. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях. *Збірник наукових праць* “*Проблеми теорії та практики управління*” / НТУУ “КПІ”. 2015. №1. С. 23–32.

6. Васильєва О.І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в світлі децентралізації влади в Україні. *Суспільно-політичний та соціокультурний розвиток південного регіону України*: історичні традиції і сучасні тенденції [Електронний ресурс]: зб. статей для проведення І Всеукр. наук.-практ. конф. 21-22 травня 2015 року. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. С. 29–38.

7. Гавкалова Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі.* 2014. № 3. С. 4–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_3_3

8. Гаркуша А.Т. Адміністративно-правовий статус Національного агентства України з питань державної служби: дис. … канд. юрид. наук: 12.00.07 / Гаркуша Антон Тарасович. Одеса, 2017. 248 с.

9. Голобор Н.Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Держ упр.:*

теорія і практика: електрон. фах. журн. 2011. URL: www.academy.gov.ua/ej/ ej14/ txts/Golobor.pdf.

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

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

12. Державна служба США / Навч. матеріали он- лайн. URL: http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ ssha.

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

14. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік. Публічність. Професійність. Неупередженість. URL: http://www.guds.gov.ua/sites/default/files/imce/finalnyy_zvit_nads.pdf.

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

16. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України червня 1996 р. URL: www.rada.gov.ua.

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

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

_DS.pdf

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

37. Яненкова І.Г. Економічна сутність поняття "організаційний ресурс" та його місце в інноватиці. URL: http://lib.chdu.edu.ua/pdf/monograf/58/4.pdf

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