

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

**СОБКО ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В**  
**СФЕРІ АДМІНІСТРУВАННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

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

О. М. СОБКО  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**ДАНКЕВИЧ Віталій Євгенович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **СОБКО Ольга Миколаївна**  
допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к. е. н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання) \_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **СОБКО Ольга Миколаївна** захистила  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) \_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

СОБКО О. М. Державна політика кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2023.

Основними завданнями державної політики кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами є: забезпечення органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших державних установ кваліфікованими кадрами у сфері водних ресурсів; формування кадрового резерву для органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших державних установ у сфері водних ресурсів; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших державних установ у сфері водних ресурсів; забезпечення розвитку кадрового потенціалу органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших державних установ у сфері водних ресурсів.

*Ключові слова: вода, ресурси, державне управління, публічне адміністрування, управління, державна служба.*

## SUMMARY

SOBKO O. State Policy Of Personnel Support In The Sphere Of Water Resources Administration. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 281 – Public administration and administration. – Polissia national university, 2023.

The main objectives of the state policy of Personnel Support in the field of Water Resources Administration are: providing state authorities, local self-government bodies and other state institutions with qualified personnel in the field of Water Resources; forming a personnel reserve for state authorities, local self-government bodies and other state institutions in the field of water resources; improving the efficiency of using the personnel potential of state authorities, local self-government bodies and other state institutions in the field of Water Resources; ensuring the development of human resources potential of state authorities, local self-government bodies and other state institutions in the field of Water Resources.

*Keywords: water, resources, public administration, public administration, management, public service.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ.....	7
1.1. Засади управління та функціонування державної служби .....	7
1.2. Кадрова політика в Україні .....	10
1.3. Державне управління кадровим забезпеченням адміністрування водними ресурсами .....	15
Висновки до розділу 1 .....	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗІ .....	21
2.1. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика управління водними ресурсами та кадрами .....	21
2.2. Динаміка функціонування державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами .....	24
2.3. Реалізація моделі удосконалення діючої системи адміністрування державних службовців.....	30
Висновки до розділу 2 .....	33
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ.....	35
3.1. Пріоритетні напрями розвитку кадрового забезпечення державної служби.....	35
3.2. Розвиток людського капіталу.....	37
Висновки до розділу 3 .....	42
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	46
ДОДАТКИ.....	50

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Наразі активні процеси децентралізації владних повноважень з управління ресурсами органами влади та місцевого самоврядування визначили ефективність та пріоритетний характер розвитку територіальних громад. Застосування інноваційних методів та інструментів управління на тлі використання наявної законодавчо-нормативної бази та чинної наукової парадигми потребують її доопрацювання як формат регулювання відносин між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та інших суспільних інститутів з питань управління природними, зокрема водними ресурсами та відносинами.

Питанням нормативно-правового регулювання, юридичного статусу, прав власності користування та розпоряджання присвячені як праці науковців, зокрема галузі права, так і безпосередньо нормативно-правові акти, які регулюють відносини у зазначеній сфері. Особливої уваги потребує відповідний аналіз правового режиму ресурсів власності територіальних громад як матеріальної основи їх місцевого самоврядування. Активні процеси децентралізації підштовхнули до проведення моніторингу, інвентаризації та реєстрації власників та ресурсів, які є у їх розпорядженні, що потребує здійснення якісного та системного підходу з метою наповнення інформаційних баз та формування відповідної політики. Враховуючи викладене, вважаємо, що для науки публічного управління актуальним є завданням формування такої управлінської моделі, в якій всі суб'єкти прийняття рішень діють злагоджено в межах законодавчих повноважень, а результатом їх діяльності є якісні управлінські рішення, щодо ресурсів. Водночас варто відзначити, що саме кадрове питання стає вирішальним щодо вибору конкретних дій. Різним аспектам управління водними ресурсами та кадрового забезпечення цього питання приділяли увагу такі вчені як К. Апанасенко, Р. Гринюк, В. Кампо, В. Устименко та інші. Механізмам державного управління ресурсами

присвячені праці Ю. Білика, А. Даниленка, М. Калюжного, М. Ковальського, А. Мартина та ін. Обґрунтуванню необхідності розширення повноважень органів місцевого самоврядування та їх кадрового забезпечення з питань управління водними ресурсами присвячені праці Ю. Вовка, Б. Єрофєєва, І. Каракаша, А. Мірошниченка, В. Носіка, Ю. Шемшученка, М. Шульги та ін. В той же час автори зосереджувалися на достатньо вузькій проблематиці, її подальше розширення та поглиблення визначило вибір теми дослідження.

*Мета дослідження.* Мета дослідження полягала в обґрунтуванні теоретичних положень та розробленні практичних засад удосконалення публічного управління водними ресурсами та кадрового забезпечення цих питань. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань дослідження: 1) з'ясувати зміст основних понять апарату управління водними ресурсами та їх кадрового забезпечення; 2) систематизувати практику публічного управління водними ресурсами за визначеними ознаками; 3) узагальнити закордонний досвід у сфері кадрового забезпечення адміністрування процесів управління кадрового забезпечення; обґрунтувати напрями кадрового забезпечення процесів адміністрування водних ресурсів..

*Об'єктом дослідження* є процес управління кадровим забезпеченням. *Предметом дослідження* є теоретичні підходи й практичні засади управління кадровим забезпеченням адміністрування водних ресурсів.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань в процесі пошуку теоретичних та практичних результатів застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: аналіз й синтез (формуванні теоретичної бази дослідження), виявлення особливостей, суперечностей, проблем системи управління кадровим забезпеченням адміністрування водних ресурсів, класифікаційний (для систематизації категоріального апарату; структурно-функціональний (для аналізу основних взаємозв'язків); моделювання та прогнозування (для розробки моделі взаємодії); соціологічний аналіз, метод експертних оцінок (для характеристики процесів управління та ефективності використовуваних ресурсів).

*Апробація результатів дослідження.* Результати дослідження доповідалися під час роботи науково-практичних конференцій «Студентські наукові читання – 2022» та «Механізми управління розвитком територій». Темати доповідей були наступними: «Кадрове забезпечення державного адміністрування водних ресурсів», «Державна політика кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами», «Кадрова політика публічного управління».

*Обсяг й структура кваліфікаційної роботи.* Робота включає вступ, основні розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг кваліфікаційної роботи – 45 сторінок, обсяг основного тексту – 26 сторінок. Робота містить 4 рисунки та 3 додатки, а список використаних джерел налічує 43 найменування.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ

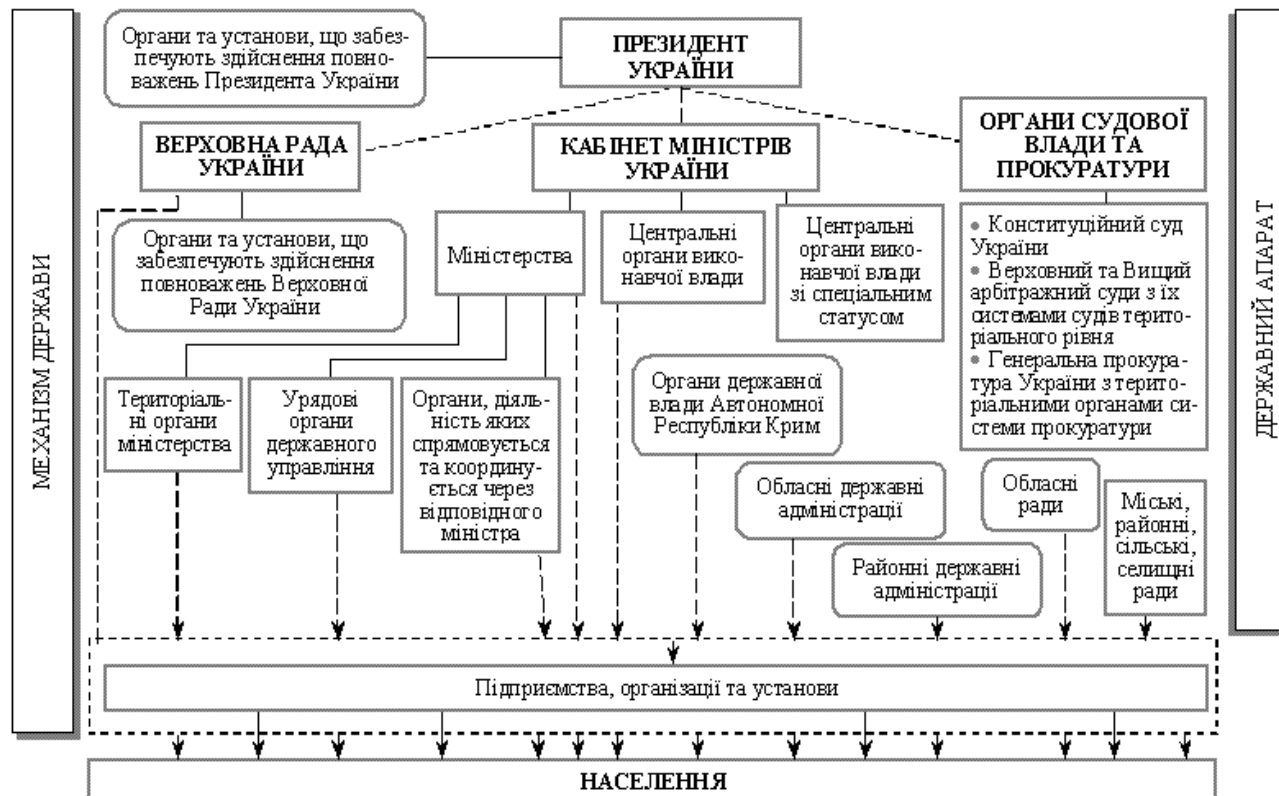
### 1.1. Засади управління та функціонування державної служби

Державна політика кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами в Україні спрямована на забезпечення потреб органів місцевого самоврядування та органів державної влади, інших державних установ у кваліфікованих кадрах для реалізації державної політики у сфері водних ресурсів [32]. Основними завданнями державної політики кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами є такі: забезпечення органів місцевого самоврядування, органів державної влади, інших державних структур кваліфікованими кадрами у сфері водних ресурсів; формування кадрового резерву для органів державної влади й місцевого самоврядування у сфері водних ресурсів; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, органів державної влади (рис. 1.1) [41].

Державна політика кадрового забезпечення – це система цілеспрямованих дій держави, спрямованих на задоволення учасників суспільних відносин, зокрема з боку влади на національному рівні та на місцях у високопрофесійних кадрах [17]. Державна політика кадрового забезпечення спрямована на вирішення таких завдань: забезпечення державних органів і установ кваліфікованими кадрами [20]; формування кадрового резерву для державних органів і установ; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу державних органів і установ; забезпечення розвитку кадрового потенціалу державних органів і установ [30]. Державна політика кадрового забезпечення реалізується через такі заходи: розробка і реалізація нормативно-правової бази у сфері кадрового забезпечення [18]; організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для державних органів і



установ [12]; формування і використання кадрового резерву для державних органів і установ [19–28]; мотивація працівників державних органів і установ [3–10]; створення комфортних умов праці в державних органах і установах.



**Рис. 1.1. Механізм функціонування державного апарату**

Джерело: сформовано на основі [31–38].

Державна політика кадрового забезпечення в Україні регулюється нормативно-правовими актами: Конституція України; Законами України «Про державну службу»; «Про освіту»; «Про професійну освіту»; «Про підвищення кваліфікації кадрів». Державна політика кадрового забезпечення в Україні спрямована на створення ефективної системи кадрового забезпечення державних органів і установ, яка забезпечить задоволення потреб держави у високопрофесійних кадрах [27–35].

Ось деякі конкретні заходи, які реалізуються в рамках державної політики кадрового забезпечення в Україні: 1) створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для державних органів і

установ [7]; 2) організація конкурсного відбору на державну службу [15]; запровадження системи мотивації працівників державних органів і установ [12]; створення комфортних умов праці в державних органах і установах [26]. Реалізація державної політики кадрового забезпечення є важливим фактором забезпечення ефективності діяльності органів влади на національному рівні та на місцях [23]. Якщо звертати увагу на світовий та, зокрема європейський досвід, то варто згадати законодавство Франції, яким регламентовано управління водою як водообмінною системою (не адміністративно-територіальний принцип як в Україні, а управління відповідною складною розгалуженою гідрологічною системою поверхневих та підземних вод. Остання передбачає плану за використання ресурсів та їх забруднення, організацію колективного управління, забезпечення населення водою без порушення цього права щодо інших користувачів, збереження водного середовища як регулятора довкілля та проведення досліджень стану водного середовища, відповідно й формується кадрова служба країни [14]. Пострадянський простір переважно тяжіє до басейнового підходу в управлінні водокористуванням, постійної та планомірної мінімізації шкідливого впливу на довкілля, самофінансування, етапності та обґрунтованості перетворень відкритості для громадськості щодо обговорення та вирішення наявних проблем [16]. Також у світовій практиці зустрічається екосистемний принцип регулювання, охорони та відтворення ресурсів, зокрема водних та регламентації антропогенного навантаження на довкілля [41]. Саме ці підходи породили басейновий принцип в управлінні, який на прикладі Франції та Німеччини передбачає створення колективних органів управління, а також агентств води [32]. Басейнові ради та Водні агентства проводять водогосподарську політику в межах національної стратегії, визначаючи програму дій та кошторис витрат [26]. Структура Міністерства навколишнього середовища Франції наведена на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Структура Міністерства навколишнього середовища Франції**

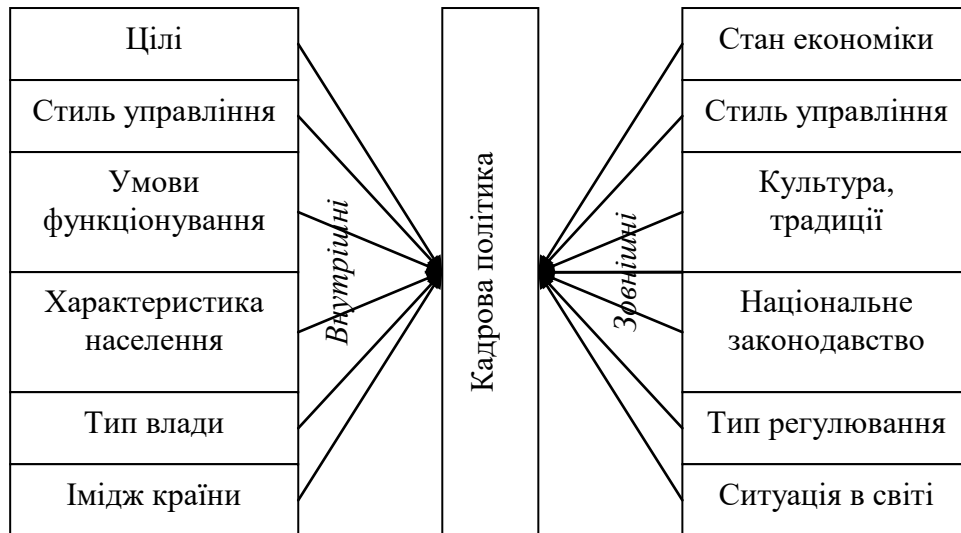
Джерело: сформовано на основі [23–25].

Децентралізація управління в Україні, Європі та світі визначила урізноманітнення розпорядників державною власністю, зокрема з боку агентств та органів місцевого самоврядування, коли держава здійснює вирішення лише національних проблем. В Україні питання водокористування регламентується Водним Кодексом (1995) зі змінами та доповненнями та з урахуванням Закону України «Про забезпечення санітарного епідеміологічного благополуччя населення, законодавства про охорону здоров'я та інших нормативно-правових актів.

## **1.2. Кадрова політика в Україні**

Кадрова політика як сукупність цілей та принципів, які визначають напрямок й зміст роботи з персоналом реалізує цілі та завдання управління людськими ресурсами, тому її вважають ядром системи роботи з людськими ресурсами [1–6]. Державна кадрова політика – це діяльність національних та місцевих органів управління зі створення цілісної системи формування, ефективного використання трудових ресурсів, стимулювання та розвитку кадрового потенціалу органів державного управління та місцевого

самоврядування, різних галузей економіки й сфер діяльності, орієнтованих на ефективне вирішення актуальних економічних, соціальних та політичних завдань (рис. 1.3) [11].



**Рис. 1.3. Чинники формування кадрової політики України**

Джерело: сформовано на основі [40–42].

Суб'єктами державної кадрової політики є органи державної влади як носії визначеної законодавством компетенції в системі державного управління [13]. Об'єктами державної кадрової політики виступають процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу державних органів та організацій, установ, галузей економіки, інших сфер діяльності, а також громадських організацій [20]. Механізмами реалізації державної кадрової політики є комплекс правових норм – принципів, форм, методів та засобів, які забезпечують ефективність підбору й розстановки кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [21]. Об'єкти інфраструктури, які включено до складу державної кадрової політики, – сукупність різних суб'єктів соціально-економічних відносин, ресурсів і засобів забезпечення кадрової роботи, в тому числі інформаційних [13–18]. Основними напрямками державної кадрової політики є: 1) формування сучасних вимог до кадрів різних сфер діяльності й рівнів управління; 2) підбір кадрів з урахуванням їх професійних та

морально-психологічних якостей; 3) формування дієвого резерву керівних кадрів й організація планомірної роботи з ним; 4) удосконалення форм та методів оцінки діяльності кадрів; 5) мотивація до ефективної праці, раціонального використання кадрів, створення сприятливих умов для їх роботи та професійної кар'єри; 6) удосконалення системи перепідготовки, підготовки й підвищення кваліфікації кадрів [22–28].

Пріоритетними завданнями в управлінні трудовими ресурсами є: 1) удосконалення системи прогнозування трудових ресурсів та демографічних процесів, облік результатів прогнозів під час вироблення пріоритетних напрямів державної кадрової політики й формування кадрових програм; 2) методичне забезпечення підготовки галузевих й регіональних кадрових програм; 3) розробка програм створення й збереження економічної доцільності функціонування робочих місць в регіонах, галузях економіки й інших сферах діяльності, які мають гарантувати рівні можливості для всіх громадян, зокрема для молодих фахівців, отримання робочого місця відповідно до кваліфікації; організація експертизи інноваційних програм та проектів з метою створення й збереження ефективних робочих місць; забезпечення соціальних гарантій у сфері заробітної плати, доходів й матеріального забезпечення, розвиток системи галузевих тарифних угод, колективних договорів, внесення відповідних змін до трудового законодавства [31]; розширення соціальних функцій підвищення відтворювальної та стимулюючої ролі заробітної плати, забезпечення оплати праці працівників усіх сфер діяльності залежно від складності виконуваних робіт та рівня кваліфікації [7]; розробка програм кадрового забезпечення всіх структур, які реалізують державну програму «Здоров'я», яка покликана створити умови для збереження та відновлення здоров'я громадян, пропаганди здорового способу життя [11]; посилення державного контролю за дотриманням стандартів у галузі охорони та умов праці [6]; підготовка, реалізація програми розвитку системи перепідготовки фахівців науково-інноваційної сфери [12], інших напрямків соціально-економічного розвитку країни [24]; забезпечення захисту прав та інтересів

громадян, які вибувають на роботу за межі країни [9]; формування ефективного механізму державної підтримки підприємництва й само зайнятості безробітних [1], у тому числі фінансування процесів створення нових робочих місць у сфері малого бізнесу відповідно до пріоритетами соціально-економічного розвитку [3]; адаптація системи пенсійного забезпечення до економічної ситуації, розвиток державного та недержавного пенсійного страхування, вдосконалення механізму формування відрахувань до Пенсійного фонду [23–31]; розширення мережі недержавних структур, зокрема діяльності громадських організацій, сприяння зайнятості різних соціальних груп населення (молоді, жінок, інвалідів); розвиток системи реабілітації інвалідів [40], включаючи заходи пристосування соціальної інфраструктури до їх потреб [29–37].

Досягнення завдань й пріоритетів державної кадрової політики вимагає вдосконалення механізму її реалізації, зокрема нормативно-правового, організаційно-методичного, інформаційного, матеріально-технічного, фінансового забезпечення [42]. Актуалізація нормативно-правової бази передбачає вдосконалення діючих й розробку нових законодавчих актів, які регламентують пріоритетні завдання й функції державних органів, а також враховують сучасні інформаційні технології кадрової роботи [40]. Організаційно-методичне забезпечення державної кадрової політики передбачає: створення систем і методик прогнозування потреби у кваліфікованій робочій силі всіх сфер життєдіяльності суспільства; координацію дій суб'єктів кадрової політики держави; розробку програм кадрового забезпечення галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць, органів державного управління, розвиток системи післядипломної освіти кадрів на базі провідних закладів вищої освіти; розробку й використання сучасних кадрових технологій в сфері підбору, розстановки, просування, оцінки та трудової мотивації кадрів; розширення мережі наукових, інноваційних й консультаційних організацій в області роботи з кадрами, розвиток системи її психологічного супроводу [38–40].

Інформаційне забезпечення державної кадрової політики передбачає створення цілісного системного інформаційного простору [23–41], який сприяє ефективній взаємодії суб'єктів формування та реалізації кадрової політики [2]. Основними напрямками інформаційного забезпечення державної кадрової політики є: 1) визначення складу і структури інформації, необхідної для прийняття ефективних рішень в області формування кадрового потенціалу державного управління [41]; 2) створення інформаційної моніторингової системи обліку та аналізу управлінського кадрового потенціалу, підготовки та використання кадрів як єдиного банку даних резерву кадрів [29–39]. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення державної кадрової політики передбачає: 1) організацію прогнозування і планування потреби в матеріальних і фінансових ресурсах для забезпечення ефективної роботи державного апарату, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів державного управління, самоврядування, галузей економіки, інших сфер діяльності; розвиток матеріально-технічної бази закладів післядипломної освіти; 2) визначення джерел та Порядку фінансування кадрових програм з використанням коштів національного та місцевих бюджетів, коштів підприємств і організацій [21], утворених за рахунок господарської діяльності. Перспективним вбачається формування кадрового потенціалу з урахуванням наявного та перспективного людського капіталу, здійснення політики водного менеджменту на основі знань висококваліфікованих фахівців водної галузі та дотичних до неї, що дозволить оперативно реагувати на наявні виклики, приймати якісні виважені управлінські рішення та забезпечити ефективне використання відновлення водного сектору.

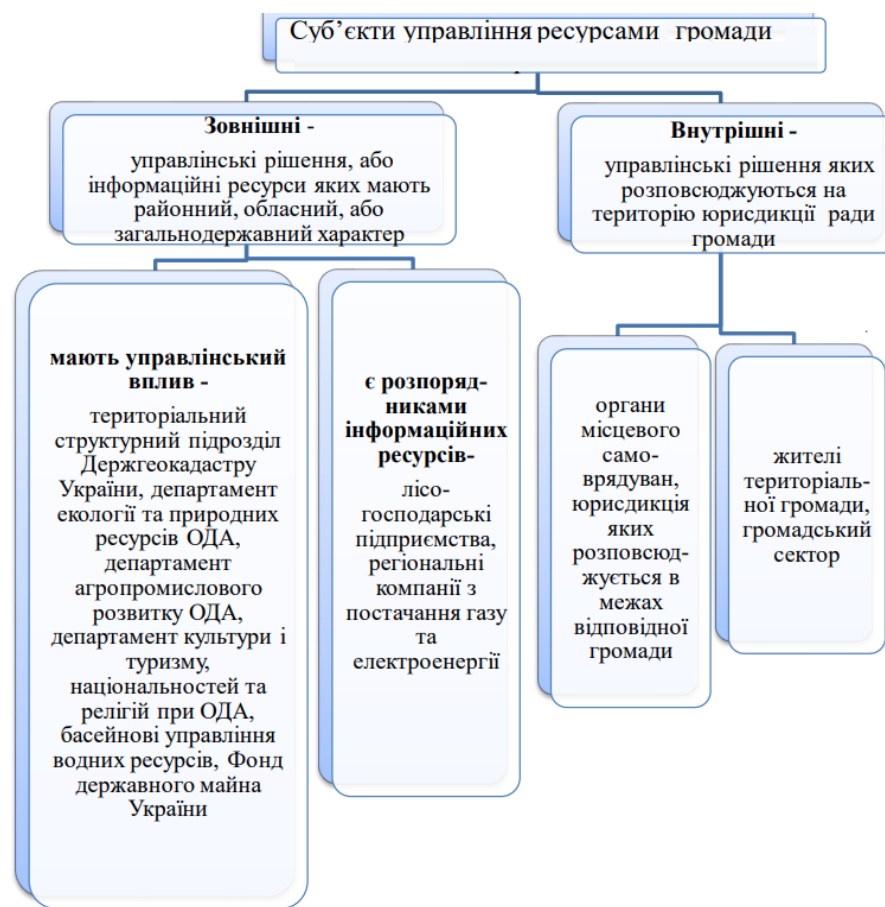
### **1.3. Державне управління кадровим забезпеченням адміністрування водними ресурсами**

Забезпечення сталого управління водними ресурсами на рівні держави та в межах державної політики кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами передбачає виконання таких заходів: розробка і реалізація нормативно-правової бази у сфері кадрового забезпечення у сфері водних ресурсів; організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших державних установ у сфері водних ресурсів [20]; формування і використання кадрового резерву для органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших установ у сфері водних ресурсів [30]; мотивація працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших державних установ у сфері водних ресурсів [40]; створення комфортних умов праці в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та інших структур у сфері водних ресурсів [16–24]. Так, функції публічного управління водними ресурсами розділено відповідно до повноважень органів влади: на розпорядників інформації та управлінців ресурсами. Відповідно заклади освіти, кадрові агенції структури на місцях формуючи базу для територіальних структурних підрозділів Державного геокадастру України, секторів містобудування та архітектури обласних та районних державних адміністрацій, департаментів та управлінь екології, природних ресурсів та агропромислового розвитку, фонду державного майна України та з метою управління об'єктами, які знаходяться на підвідомчій території – регіональні компанії постачання газу та електроенергії, лісогосподарські підприємства, басейнові управління водних ресурсів. Суб'єкти управління ресурсами територіальної громади відображена на рис. 1.4.

Державна політика кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами в Україні додатково регулюється такими нормативно-правовими актами: Законами України «Про водні ресурси», «Про охорону



навколишнього природного середовища» інші нормативно-правові акти [17]. Державна політика кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами в Україні спрямована на створення ефективної системи кадрового забезпечення, яка забезпечить задоволення потреб держави у високопрофесійних кадрах для реалізації державної політики у сфері водних ресурсів [32]. Реалізація державної політики кадрового забезпечення в сфері адміністрування водними ресурсами є важливим фактором забезпечення ефективності управління водними ресурсами в Україні.



**Рис. 1.4. Суб'єкти управління ресурсами територіальної громади**

Джерело: сформовано на основі [10–14].

Ось деякі конкретні проблеми, які існують у сфері кадрового забезпечення в галузі адміністрування водними ресурсами в Україні: недостатня кількість кваліфікованих кадрів у сфері водних ресурсів; низький рівень мотивації працівників у сфері водних ресурсів; невідповідність умов

праці у сфері водних ресурсів сучасним вимогам [3–19]. Для вирішення цих проблем необхідно вжити таких заходів: посилити підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів у сфері водних ресурсів; запровадити ефективну систему мотивації працівників у сфері водних ресурсів; створити комфортні умови праці у сфері водних ресурсів [22–33]. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити ефективне кадрове забезпечення галузі адміністрування водними ресурсами в Україні.

Також проблемами у сфері кадрового забезпечення в галузі адміністрування водними ресурсами в Україні є: відтік кваліфікованих кадрів з галузі внаслідок війни, низького рівня оплати праці, неналежних умов праці та інших причин. Низький рівень мотивації працівників у сфері водних ресурсів. Це пов'язано з такими факторами, як: низький рівень оплати праці; невідповідність умов праці сучасним вимогам; відсутність перспектив професійного розвитку [3]. Невідповідність умов праці у цілому у сфері водних ресурсів сучасним вимогам, що пов'язано з такими факторами, як застаріле обладнання; невідповідність санітарно-гігієнічним нормам; підвищений рівень шкідливого впливу на здоров'я працівників [8]. Ці проблеми негативно впливають на ефективність управління водними ресурсами в Україні. Посилення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері водних ресурсів доцільно проводити шляхом: збільшення обсягу підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів; впровадження сучасних методів навчання і перепідготовки кадрів; залучення до підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів провідних фахівців з України та інших країн [31]. Запровадження ефективної системи мотивації працівників у сфері водних ресурсів можна зробити шляхом: підвищення рівня оплати праці працівників у сфері водних ресурсів; створення комфортних умов праці; забезпечення перспектив професійного розвитку [11]. Останнє можливо внаслідок інноваційної орієнтації галузі і, зокрема, сфери її адміністрування, оновлення матеріально-технічного забезпечення фахівців; приведення умов праці у відповідність до санітарно-гігієнічних норм; зниження рівня

шкідливого впливу на здоров'я працівників [4]. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити підвищити комфорт умов праці та кадрове забезпечення галузі адміністрування водними ресурсами в Україні та підвищити ефективність управління водними ресурсами спільно із Державним агентством водних ресурсів України. Хоча всі повноваження виконувані управліннями, пов'язані з меліорацією, значною мірою вони виконують функції розпорядників інформації, яка враховується під час прийняття управлінських рішень.

Кадрове забезпечення стає вирішальним щодо питань проведення моніторингу довкілля, але вибір пріоритетних ресурсів базується на фінансовому забезпечення галузі та кадровому потенціалі, що є у наявності. Ось деякі конкретні пропозиції щодо вирішення проблем кадрового забезпечення в галузі адміністрування водними ресурсами в Україні. Для вирішення проблеми недостатньої кількості кваліфікованих кадрів у сфері водних ресурсів: 1) Збільшити обсяги підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів шляхом а) збільшення кількості навчальних закладів, які готують кадри у сфері водних ресурсів; б) запровадження дистанційного навчання та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів; в) залучення до підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів провідних фахівців з України та інших країн.

2) Впровадити систему дуальної освіти у сфері водних ресурсів, що дозволить студентам набути практичних навичок під час навчання у навчальних закладах.

3) Запровадити систему стажування для молодих фахівців у сфері водних ресурсів, яка сприятиме отриманню ними досвіду роботи в реальних умовах.

Для вирішення проблеми низького рівня мотивації працівників у сфері водних ресурсів необхідне а) підвищення рівня оплати праці працівників у сфері водних ресурсів, що можна зробити шляхом: підвищення мінімальної заробітної плати; диференціації заробітної плати залежно від кваліфікації, досвіду роботи та результатів праці працівників; б) створення комфортних умов праці шляхом оновлення обладнання; приведення умов праці у відповідно до

санітарно-гігієнічних норм; зниження рівня шкідливого впливу на здоров'я працівників; в) забезпечення перспектив професійного розвитку шляхом запровадження системи підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників; створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.

Для вирішення проблеми невідповідності умов праці у сфері водних ресурсів сучасним вимогам необхідне наступне. А) оновлення обладнання, що дозволить підвищити продуктивність праці та зменшити шкідливий вплив на здоров'я працівників; б) приведення умов праці у відповідність до санітарно-гігієнічних норм; в) зниження рівня шкідливого впливу на здоров'я працівників, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій; використання засобів індивідуального захисту. Реалізація цих пропозицій дозволить вирішити проблеми кадрового забезпечення в галузі адміністрування водними ресурсами в Україні та підвищити ефективність управління водними ресурсами. Звичайно, конкретні заходи щодо вирішення цих проблем повинні розроблятися з урахуванням конкретних потреб галузі та можливостей держави.

## **Висновки до розділу 1**

1. Теоретичні засади кадрового забезпечення діяльності адміністративної служби базуються на таких принципах: законність (кадрове забезпечення діяльності адміністративної служби має здійснюватися на основі чинного законодавства України), об'єктивність (прийняття рішень у сфері кадрового забезпечення має здійснюватися на основі об'єктивних критеріїв і показників), системність (кадрове забезпечення діяльності адміністративної служби має бути системним і комплексним), професійний підхід (діяльність адміністративної служби має здійснюватися з урахуванням професійних вимог до посад працівників адміністративної служби), конкурентоспроможність (кадрове забезпечення діяльності адміністративної служби має забезпечувати

формування кадрового потенціалу, який відповідає потребам адміністративної служби та конкурентоспроможний на ринку праці).

2. Основними функціями кадрового забезпечення діяльності адміністративної служби є: планування (планування кадрового забезпечення діяльності адміністративної служби передбачає визначення потреб у кадрах, розробку планів їх комплектування та використання), відбір (відбір кадрів для адміністративної служби здійснюється на конкурсній основі з урахуванням професійних вимог до посад працівників адміністративної служби), призначення (призначення кадрів на посади в адміністративній службі здійснюється відповідно до чинного законодавства України), атестація. (атестація кадрів у адміністративній службі здійснюється з метою визначення їх професійної придатності для виконання посадових обов'язків), розвиток (розвиток кадрів в адміністративній службі передбачає підвищення їх кваліфікації, професійної майстерності та компетентності), вивільнення (вивільнення кадрів з адміністративної служби здійснюється у випадках, передбачених чинним законодавством України).

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗІ

#### **2.1. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика управління водними ресурсами та кадрами**

Закордонний досвід може бути корисним для України в розробці та реалізації заходів щодо вирішення проблем кадрового забезпечення в галузі адміністрування водними ресурсами. Ось деякі конкретні приклади закордонного досвіду, який може бути корисним для України:

У США: система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері водних ресурсів є досить розвиненою і включає як державні, так і приватні навчальні заклади. Також існує система дуальної освіти у сфері водних ресурсів. Це дозволяє студентам набути практичних навичок під час навчання у навчальних закладах. В США існує система стажування для молодих фахівців у сфері водних ресурсів, яка формує реальне уявлення та дозволяє їм отримати досвід роботи в реальних умовах [13]. В Німеччині існує система професійної освіти у сфері водних ресурсів, яка готує кадри з практичними навичками. Також існує система підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників у сфері водних ресурсів, яка сприяє удосконаленню професійних навичок фахівців [14]. В Великій Британії існує власна система дистанційного навчання та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів. Вона передбачає підвищення кваліфікації кадрів без відриву від виробництва. Також існує система залучення до підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів провідних фахівців з інших країн. Це дозволяє забезпечити високу якість підготовки кадрів. Звичайно, конкретний досвід інших країн може бути адаптований до потреб України з урахуванням її особливостей [43].

Щодо України, то за даними Державного агентства водних ресурсів України, станом на 1 січня 2023 р. в органах виконавчої влади, які здійснюють управління водними ресурсами, працюють 13 106 державних службовців. З них: 2 800 – у Державному агентстві водних ресурсів України; 10 306 – у

органах місцевого самоврядування; Водночас, за оцінками експертів, потреба в державних службовцях у сфері адміністрування водними ресурсами становить близько 15 000 осіб. Це пов'язано з такими факторами, як:

Розширення повноважень органів виконавчої влади у сфері управління водними ресурсами. Відповідно до Водної стратегії України до 2050 року, повноваження органів виконавчої влади у сфері управління водними ресурсами будуть розширені. Це призведе до необхідності збільшення кількості державних службовців, які будуть забезпечувати реалізацію цих повноважень.

Необхідність оновлення кадрового складу. Значна частина державних службовців у сфері управління водними ресурсами досягли пенсійного віку або вийшли на пенсію. Це призвело до необхідності заміни цих працівників молодими фахівцями. Розвиток галузі управління водними ресурсами. Галузь управління водними ресурсами в Україні розвивається. Це потребує збільшення кількості державних службовців, які будуть забезпечувати реалізацію цього розвитку. Для задоволення потреби в державних службовцях у сфері адміністрування водними ресурсами необхідно вжити таких заходів: Збільшення обсягів підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів. Це дозволить забезпечити потреби галузі у кваліфікованих кадрах.

Залучення до роботи в органах виконавчої влади у сфері управління водними ресурсами фахівців з приватного сектору. Це дозволить залучити до роботи в галузі досвідчені кадри з практичними навичками. Впровадження системи мотивації працівників у сфері управління водними ресурсами. Це дозволить залучити та утримати в галузі кваліфікованих кадрів (рис. 2.1).

Для оцінки успішності заходів щодо задоволення потреби в державних службовцях у сфері адміністрування водними ресурсами в Україні можна використовувати такі статистичні показники: Наразі Міндовкілля, як і інші учасники ДСМД, мають потребу в значному зміцненні інституційної здатності для максимально ефективного виконання своїх функцій в ДСМД, перш за все шляхом впровадження системного стратегічного підходу до розробки програм моніторингу, підсилення кадрових та інституційних механізмів, які беруть участь у процесі організації ДСМД. Хоча Міндовкілля визначено суб'єктом моніторингу довілля, Міністерство не має своїх точок спостережень,

лабораторій для оцінки стану повітря, водних об'єктів та ґрунтів, а тому використовує дані спостережень інших суб'єктів моніторингу.



**Рис. 2.1. Структура управління водними ресурсами на регіональному рівні**

Джерело: сформовано на основі [20–24].

Картографування території України для оцінки змін ландшафту під впливом господарської діяльності потребує застосування потужних геоінформаційних технологій, які у Міністерстві наразі тільки створюються та належного їх фахового супроводу. У частині моніторингу на природоохоронних територіях, Міндовкілля спирається на дані об'єктів природно-заповідного фонду (ПЗФ), які підпорядковані йому. Однак, на цей час не існує зразка чи іншого документу, який би визначав для об'єктів ПЗФ загальнодержавний порядок проведення такого моніторингу, а тому останні проводять моніторинг на свій розсуд (рис. 2.2).





**Рис. 2.2. Міжгалузеві зв'язки агентства з управління водними ресурсами**

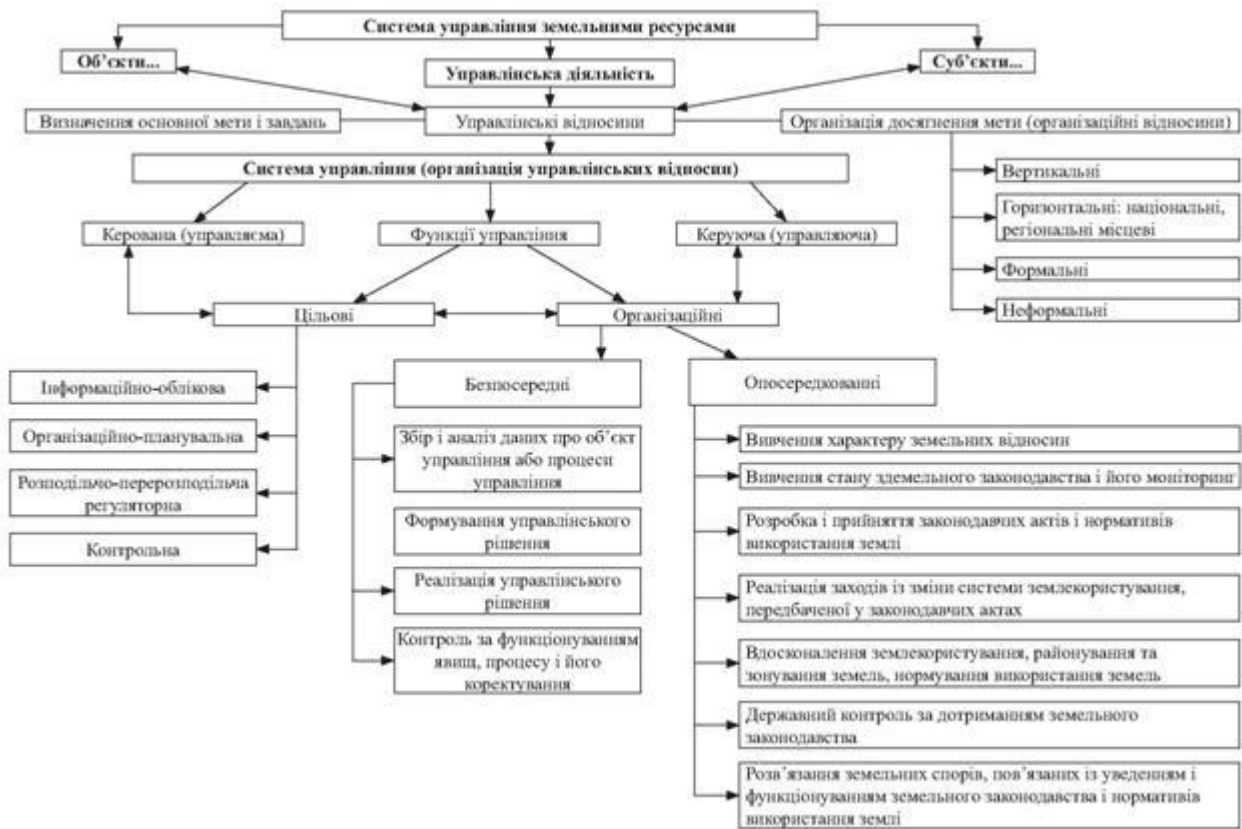
Джерело: сформовано на основі [20–24].

Підпорядкування Міністерству Держлісагентства сприяло посиленню напрямку моніторингу біологічного різноманіття та впорядкуванню надходження належної інформації до Міндовкілля.

## **2.2. Динаміка функціонування державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами**

Збільшення кількості державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами є одним із показників успішності заходів щодо задоволення потреби в таких кадрах. Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами є важливим фактором підвищення ефективності їхньої роботи. Задоволеність державних службовців умовами праці та рівнем оплати праці є важливим фактором утримання їх у галузі. За даними Держагентства водних ресурсів України, станом на 01.01.2023 р. в органах виконавчої влади, які здійснюють управління водними ресурсами, працюють 13 106 державних службовців, що на 1000 осіб більше, ніж у 2022 р. Це свідчить про те, що заходи щодо збільшення обсягів підготовки та

перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів є успішними. Однак, за оцінками експертів, потреба в державних службовцях у сфері адміністрування водними ресурсами становить близько 15 000 осіб. Це означає, що потреба в таких кадрах ще не повністю задоволена. Що стосується кваліфікації державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами, то за даними Державного агентства водних ресурсів України, 70% державних службовців у цій сфері мають вищу освіту. Це свідчить про те, що кваліфікаційний рівень державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами є достатнім для виконання їхніх обов'язків (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Функціональні взаємодії управління водними ресурсами**

Джерело: сформовано на основі [11–18].

Однак, за даними опитування, проведеного Державним агентством водних ресурсів України, 50% державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами вважають, що їхня кваліфікація не відповідає сучасним вимогам [42]. Це свідчить про те, що необхідно впроваджувати систему підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами. Що стосується задоволеності державних

службовців у сфері адміністрування водними ресурсами умовами праці та рівнем оплати праці, то за даними опитування, проведеного Державним агентством водних ресурсів України, 60% державних службовців у цій сфері вважають, що їхня задоволеність умовами праці є достатньою. Однак, лише 40% державних службовців вважають, що їхня задоволеність рівнем оплати праці є достатньою. Це свідчить про те, що необхідно впроваджувати систему мотивації працівників у сфері управління водними ресурсами. Ідеальною ситуацією є така, коли в Україні є достатня кількість кваліфікованих державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами, які задоволені умовами праці та рівнем оплати праці.

У сфері державного адміністрування водними ресурсами в Україні діють такі органи державної влади та місцевого самоврядування: органи державної влади (Мінзахисту довкілля та природних ресурсів України, Держагентство водних ресурсів України, Держслужба України з питань надзвичайних ситуацій, Держслужба геології та надр України), органи місцевого самоврядування (сільські ради, селищні, міські, районні, обласні), служби (Держекологічна інспекція України, Держслужба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Держлісова служба України, Держагентство меліорації та водного господарства України). Ці органи та служби здійснюють такі функції: а) забезпечують реалізацію державної політики у сфері управління водними ресурсами, б) виконують нормативно-правові акти у сфері управління водними ресурсами, в) контролюють дотримання законодавства у сфері управління водними ресурсами, г) забезпечують охорону і використання вод,

Мінзахисту довкілля та природних ресурсів України розробляє та затверджує державну політику у сфері управління водними ресурсами, здійснює контроль за її виконанням. Держагентство водних ресурсів України реалізує державну політику у сфері управління водними ресурсами, здійснює нормативно-правове регулювання у цій сфері, здійснює контроль за використанням і охороною вод. Державна служба України з питань надзвичайних ситуацій здійснює координацію діяльності органів місцевого самоврядування, виконавчої влади у сфері реагування на надзвичайні ситуації,

пов'язані з водними ресурсами. Державна служба геології та надр України здійснює управління державним фондом надр, у тому числі надр, що містять воду. Органи та служби, які опікуються питанням державного адміністрування водними ресурсами, є важливим елементом системи управління водними ресурсами в Україні. Вони забезпечують реалізацію державної політики у сфері управління водними ресурсами, виконання нормативно-правових актів цієї сфери, контроль за дотриманням законодавства, охорону і використання вод, проведення водогосподарських заходів.

Ось деякі приклади найкращого досвіду в Україні щодо вирішення питань державного адміністрування водними ресурсами: 1) Упровадження системи управління водними ресурсами басейнового рівня. В Україні впроваджено систему управління водними ресурсами басейнового рівня. Ця система передбачає, що управління водними ресурсами в кожному басейні здійснюється спеціальним органом управління, який є підзвітним обласній раді. Така система дозволяє більш ефективно здійснювати управління водними ресурсами на місцевому рівні, враховуючи особливості кожного басейну.

2) Запровадження системи моніторингу якості води. В Україні впроваджено систему моніторингу якості води. Ця система передбачає, що якість води в річках, озерах та інших водних об'єктах регулярно перевіряється спеціальними лабораторіями. Такий моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми з якістю води та вживати заходів для їх вирішення.

3) Реалізація проектів з впровадження новітніх технологій у сфері управління водними ресурсами. В Україні реалізуються проекти з впровадження новітніх технологій у сфері управління водними ресурсами. Наприклад, реалізується проект з впровадження системи дистанційного моніторингу стану водних об'єктів. Така система дозволяє здійснювати моніторинг стану водних об'єктів без відвідування їх на місці. Ці приклади свідчать про те, що в Україні є позитивний досвід вирішення питань державного адміністрування водними ресурсами. Однак, необхідно вжити додаткових заходів для подальшого вдосконалення системи управління водними ресурсами (приклад структури управління водними ресурсами на місцевому рівні наведено на рис. 2.3). Необхідно продовжувати впровадження

системи управління водними ресурсами басейнового рівня (система має бути вдосконалена, щоб забезпечити більш ефективне управління водними ресурсами на місцевому рівні, а також важливо посилити контроль за дотриманням законодавства сферою управління водними ресурсами, що дозволить запобігти незаконному використанню та забрудненню вод), доцільно впроваджувати інноваційні технології у сфері управління водними ресурсами (це зменшить їхній вплив на навколишнє середовище).



**Рис. 2.4. Структура управління водними ресурсами на регіональному рівні**

Джерело: сформовано на основі [20–24].

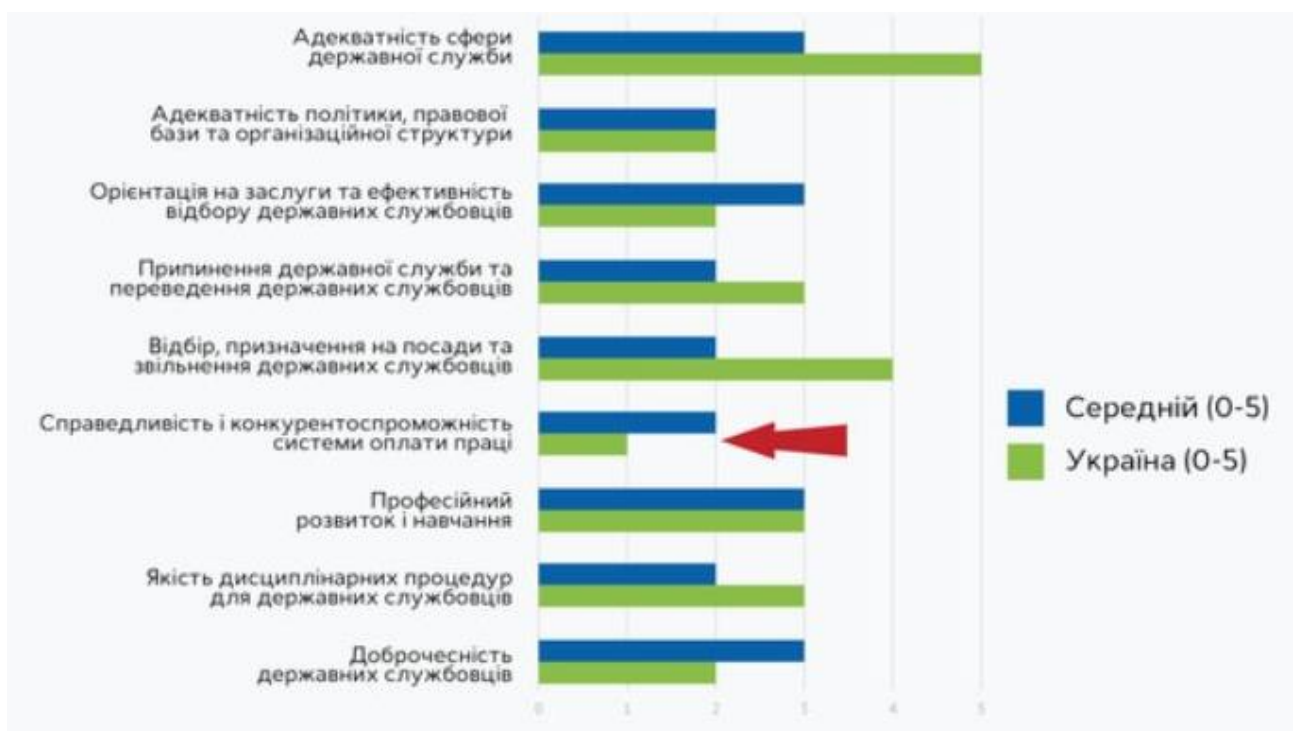
Найбільш успішною громадою в Україні в управлінні водними ресурсами є громада міста Львова. Львів є одним із найбільших міст України з населенням понад 700 тисяч осіб. Місто розташоване на річці Полтві, яка є частиною басейну Дністра. У Львові реалізовано ряд проектів з впровадження новітніх технологій у сфері управління водними ресурсами. Наприклад, у місті встановлено систему дистанційного моніторингу стану водних об'єктів (2019 р.), систему очищення стічних вод з використанням біотехнологій (2020 р.) та систему збору та переробки побутових відходів (2021 р.). Наслідком цих заходів у Львові вдалося досягти значних успіхів у вирішенні питань управління водними ресурсами. Зокрема, у місті вдалося: знизити рівень забруднення річки Полтві, Дністрі, Західному Бугу та Стирі, покращити якість питної води, знизити обсяги скидання стічних вод у річку Полтву. Успіх Львова в управлінні водними ресурсами є результатом співпраці органів державної

влади, органів місцевого самоврядування та громадськості. У місті створено ефективну систему управління водними ресурсами, яка дозволяє ефективно вирішувати питання водозабезпечення, водовідведення та охорони вод. Інші громади в Україні також можуть досягти успіхів у управлінні водними ресурсами, впроваджуючи такі заходи.

Найгірші практики, механізми та інструменти в управлінні водними ресурсами пов'язані з недостатнім фінансуванням (призводить до недостатнього виконання заходів з управління водними ресурсами), недостатньою інформованістю населення про важливість збереження водних ресурсів, що стає причиною нехтування правилами водозабезпечення та водовідведення, незаконне використання та забруднення вод призводить до погіршення стану водних ресурсів. Одним з напрямів поширення найкращого досвіду в управлінні водними ресурсами є проведення конференцій, семінарів та інших заходів, присвячених обміну досвідом у сфері управління водними ресурсами. Такі заходи дозволять представникам органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості дізнатися про найкращі практики в управлінні водними ресурсами, які реалізуються в інших регіонах України та за кордоном. Розробка та впровадження інформаційно-освітніх програм, присвячених важливості збереження водних ресурсів та способам їх раціонального використання, що дозволяє підвищити інформованість населення про важливість збереження водних ресурсів та способи їх раціонального використання. Залучення громадськості до процесу управління водними ресурсами. Громадськість може внести значний вклад у поширення найкращого досвіду в управлінні водними ресурсами, шляхом проведення власних дослідницьких робіт, розробки проектів та інформування про важливість збереження водних ресурсів.

### 2.3. Реалізація моделі удосконалення діючої системи адміністрування державних службовців

Щоб реалізувати комплексну реформу державної системи моніторингу довкілля, згідно зі змінами до законів України, які запропоновано Проектом Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної системи моніторингу довкілля, інформації про стан довкілля (екологічної інформації) та інформаційного забезпечення управління у сфері довкілля, в майбутньому потрібно (рис. 2.5):



**Рис. 2.5. Системна оцінка управління людськими ресурсами**

Джерело: сформовано на основі [20–24].

- забезпечити прийняття або оновлення Порядків всіх підсистем державного моніторингу довкілля, які відповідають законодавству та підходам ЄС у сфері моніторингу довкілля. В частині моніторингу біорізноманіття та моніторингу впливу генетично-модифікованих організмів на довкілля встановити установи та організації, відповідальні за їх проведення;
- визначити інформаційні потреби природоохоронного управління, затвердити їх на відповідному рівні;

- забезпечити ефективну координацію роботи всіх суб'єктів ДСМД виходячи з інформаційних потреб природоохоронного управління;
- переглянути та схвалити всі відомчі програми моніторингу, які є підсистемами ДСМД, на основі оновлених Порядків;
- забезпечити відповідність методичної бази України у сфері моніторингу довкілля відповідним вимогам законодавства та стандартам ЄС;
- розробити підходи до оптимізації мережі аналітичних (хімічних та інших) лабораторій з екологічного моніторингу з метою запобігання дублюванню та максимального їх спрямування на задоволення інформаційних потреб державного природоохоронного управління, здійснення їх технічного та кадрового оновлення, поетапне створення в Україні ринку лабораторно-аналітичних послуг;
- на основі розроблених програм ДСМД здійснити фінансово-економічне обґрунтування розвитку та модернізації ДСМД з метою їх фінансового забезпечення. Модернізація системи Моніторинг довкілля, Аналітична записка щодо стану та перспектив розвитку державної системи моніторингу довкілля, моніторингу довкілля та її технічне переоснащення вимагає значних витрат як часу, так і фінансових ресурсів. За розрахунками міжнародних експертів, впровадження плану дій з модернізації системи моніторингу якості повітря, що забезпечить постійний моніторинг якості повітря в режимі реального часу в усіх зонах та агломераціях відповідно до рекомендацій ЄС, вимагатиме фінансування близько 21 млн євро протягом 5–10 років;
- визначити протоколи автоматичної передачі даних до Міндовкілля від усіх суб'єктів ДСМД або ж забезпечення доступу фахівців Міндовкілля до хмарних сховищ даних суб'єктів моніторингу;
- забезпечити контроль за безперервністю виконання нових програм моніторингу та інформаційного забезпечення системи природоохоронного управління, зокрема регулярного й постійного надходження даних та інформації до Єдиної екологічної платформи «ЕкоСистема»;
- забезпечити модернізацію організацій та установ відповідно до Стратегії розвитку гідрометеорологічної діяльності в Україні на період до 2030 р.



- забезпечити інтеграцію АІС підсистем моніторингу довкілля до Єдиної екологічної платформи «ЕкоСистема», яка має об'єднувати первинні дані отримані від усіх суб'єктів ДСМД, обробляти їх та представляти екологічну інформацію в зрозумілому для користувачів вигляді.

У цілому регіональна кадрова політика державної служби з адміністрування водних ресурсів повинна бути спрямована на забезпечення ефективного управління водними ресурсами та захист навколишнього середовища. Для цього вона повинна відповідати таким принципам: професіоналізм (державні службовці, які займаються адмініструванням водних ресурсів, повинні мати відповідну освіту, досвід та навички), незалежність (повинні бути незалежними від політичних та інших впливів у прийнятті рішень щодо управління водними ресурсами), прозорість (процес відбору, призначення та просування державних службовців у сфері адміністрування водних ресурсів повинен бути прозорим і відкритим). Проілюструємо це на прикладах.

Приклад 1. У 2023 р. Кабінет Міністрів України затвердив Положення про порядок проведення конкурсів на заміщення вакантних посад у державних органах. Це Положення встановлює порядок проведення конкурсів на заміщення вакантних посад у державних органах, зокрема, у органах державної влади, які займаються адмініструванням водними ресурсами. Згідно з цим Положенням, конкурс на заміщення вакантної посади у державному органі проводиться в два етапи: 1) перевірка документів, поданих кандидатами на участь у конкурсі; 2) проведення співбесіди з кандидатами. Конкурсна комісія, яка проводить конкурс, складається з представників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інших зацікавлених осіб. Переможцем конкурсу вважається кандидат, який набрав найбільшу кількість балів за результатами конкурсу. Впровадження такого Положення дозволить забезпечити відбір найкращих кандидатів на заміщення посад у органах державної влади, які займаються адмініструванням водними ресурсами [37].

Приклад 2. У 2022 р. Міністерство енергетики та водних ресурсів України спільно з Національним університетом водного господарства та

природокористування розробили та впровадили систему дистанційного навчання для державних службовців, які займаються адмініструванням водними ресурсами. Ця система дозволяє державним службовцям підвищувати свою кваліфікацію без відриву від основної роботи внаслідок використання дистанційної системи навчання, зокрема з таких питань управління водними ресурсами, захист водних ресурсів, економіка водних ресурсів, екологія водних ресурсів. Впровадження цієї системи дозволило підвищити рівень кваліфікації державних службовців, які займаються адмініструванням водними ресурсами.

Приклад 3. У 2021 році Міністерство енергетики та водних ресурсів України розробило та впровадило систему мотивації державних службовців, які займаються адмініструванням водними ресурсами. Ця система включає матеріальне та моральне стимулювання. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення надбавок до посадових окладів державних службовців, які досягають високих результатів у роботі. Моральне стимулювання здійснюється шляхом нагородження державних службовців державними відзнаками та іншими видами морального заохочення. Впровадження цієї системи дозволило підвищити мотивацію державних службовців на ефективну роботу та досягнення високих результатів. Ці приклади показують, що кадрова політика державної служби з адміністрування водними ресурсами може бути ефективною лише за умови її реалізації з використанням сучасних інструментів та механізмів.

## **Висновки до розділу 2**

1. Таким чином, заходи щодо задоволення потреби в державних службовцях у сфері адміністрування водними ресурсами в Україні є успішними. Кількість державних службовців у цій сфері збільшується, їхня кваліфікація є достатньою для виконання їхніх обов'язків. Однак, необхідно впроваджувати систему підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців у сфері адміністрування водними ресурсами, а також систему мотивації працівників у цій сфері. Ось деякі конкретні пропозиції щодо

вдосконалення заходів щодо задоволення потреби в державних службовцях у сфері адміністрування водними ресурсами в Україні: а) збільшення обсягів фінансування підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів, що дозволить забезпечити високу якість підготовки кадрів; впровадження системи залучення до підготовки та перепідготовки кадрів у сфері водних ресурсів провідних фахівців з інших країн, що забезпечує високу якість підготовки кадрів; впровадження системи мотивації працівників у сфері управління водними ресурсами, яка включатиме як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, залучаючи та утримуючи у галузі кваліфіковані кадри.

2. Для досягнення результативності публічного управління необхідний якісний персонал. Сучасна державна кадрова політика спрямована на створення якісного кадрового потенціалу як важливого інтелектуального та професійного ресурсу сучасного суспільства. Тому кадрове забезпечення діяльності органів публічного управління в Україні повинно реалізовуватися у таких напрямках: забезпечення органів державного управління та місцевого самоврядування кадрами високої кваліфікації та компетентності; розвитку механізму формування нової генерації державних службовців, які можуть ефективно працювати в умовах євроінтеграції та становлення інформаційного суспільства у державі [12].

3. Наразі законодавчо не встановлено визначення кадрового забезпечення, часто під кадровим забезпеченням розуміють необхідний склад працівників відповідної сфери або діяльність, яка здійснюється в процесі управління, та має на меті забезпечити органи, установи, їх підрозділи контингентом осіб, які відповідають вимогам, інформацією про них, а також впровадити науково-обґрунтовані методи добору, направлені на виконання завдань щодо управління персоналом. Іншими словами під кадровим забезпеченням розуміємо комплекс заходів, пов'язаних із наповненням органів публічної влади кадрами високої якості та відповідності.

4. Наразі в Україні та світі відбувається розвиток інформаційного суспільства. Формування сучасного кадрового забезпечення органів публічного управління відбувається під впливом факторів, пов'язаних із інформацією. Це вимагає відповідного якісного кадрового забезпечення та удосконалення управління.

## РОЗДІЛ 3.

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ

#### **3.1. Пріоритетні напрями розвитку кадрового забезпечення державної служби**

Професійний розвиток державних службовців має важливе значення як для системи публічного управління, так і для системи його кадрового забезпечення. Так, для ефективного публічного управління необхідною умовою є наявність професійних кадрів, які не тільки можуть виконувати завчасно визначені завдання та реалізовувати функції публічного управління, але й мають достатній рівень компетентностей для швидкого реагування на нові виклики, з метою зменшення або запобігання виникненню соціально-економічних ризиків у суспільстві. Що ж до системи публічної служби, то професійний розвиток є її основним, ключовим елементом, оскільки включає в себе всю сукупність складників процесу підготовки, підбору [32].

Така всеосяжність вимагає не тільки необхідності, але й беззаперечності, безапеляційності впровадження в процес такого розвитку всіх складників, пов'язаних з формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Тому управління процесом професійного розвитку означає фактичне управління проходженням публічної служби з орієнтацією на постійне підвищення ефективності діяльності службовців [41] визначає якість публічного управління, оскільки відображається в рівні [33]

Подальший розвиток потенціалу місцевих фахівців у сфері застосування економічних інструментів управління водними ресурсами та об'єктами, і водогосподарськими системами було визначено у якості пріоритетному напрямку діяльності. Причому для забезпечення довготривалої стійкості результатів діяльності пропонується вести цю роботу у співпраці з місцевими освітніми установами, які ведуть підготовку та підвищення кваліфікації кадрів для водного сектора. Маючи на увазі передати їм відповідні напрацювання

проекту для подальшого використання після його закінчення. В ідеалі – у формі навчальних матеріалів і курсів, розроблених силами місцевих спеціалістів, що відповідають специфічним потребам навчального центру-партнера, і апробованих на його базі. Основні напрямки та головні заходи, які необхідно виконати для досягнення цілей стратегії. Поліпшення системи управління водними ресурсами і водогосподарським комплексом, яка повинна стати адекватною поставленим цілям і завданням стратегії, наявним викликам, ризиків і невизначеності:

- за рівнями управління: на національному та транскордонному рівень;
- на рівні гідрографічних басейнів і областей країни;
- на рівні районів і муніципалітетів, органів місцевого управління та самоврядування;
- на рівні господарюючих суб'єктів.

Розвиток організаційного, управлінського та науково-технічного потенціалу, підготовка та перепідготовка кадрів для водогосподарського комплексу. Поліпшення узгодженості галузевих політик з водною політикою і координації органів управління на різних рівнях управління, і між ними. Удосконалення нормативної правової бази, системи технічного, екологічного, санітарного та економічного регулювання. Розвиток системи моніторингу, звітності та оцінки, і бази даних про стан водних ресурсів, стан і роботу водогосподарських систем та інших даних для прийняття управлінських рішень на основі надходження повної, точної і своєчасної інформації. Інформування та просвітництво населення, участь громадськості у виробленні рішень та управлінні водними ресурсами. Інструменти та механізми реалізації стратегії. Наводиться аналіз інструментів реалізації стратегії: інституційних; фінансово-економічних: платне водокористування, плата за забруднення ОЗ, тарифи за водогосподарські послуги, механізми держпідтримки водогосподарського комплексу (у т. ч. через галузеві програми з меліорації, комунального водопостачання та водовідведення, гідроенергетики, рибного господарства, водного транспорту, водного туризму та рекреації тощо); – науково-технічних (моніторинг, облік, звітність тощо), включаючи кадровий потенціал. Наведемо

аналіз механізмів реалізації стратегії з урахуванням досвіду громадських організацій України та світу:

- міжвідомча координація (Національна водна РАДА або міжвідомчі координаційні ради, басейнові ради) ;
- галузеві та басейнові плани та програми;
- механізми ДПП.

Індустріально-інноваційний сценарій передбачає створення основ інноваційного розвитку економіки країни, перш за все, на базі проведення реформ в системі освіти і підготовці сучасних кадрів для галузей економіки. Даний сценарій можливий при формуванні інноваційних підходів при вирішенні економічних і соціальних питань, посилення інституційної бази розвитку, вдосконалення правової системи та посилення захисту прав власності, включаючи інтелектуальну, що сприятиме зростанню як внутрішніх приватних, так і прямих іноземних інвестицій. Це призведе до раціонального використання нових інтеграційних можливостей і розвитку транзитної інфраструктури країни, диверсифікації національної економіки і значного зростання експорту товарів і послуг. Джерелами зростання економіки за даним сценарієм можуть стати ефективне використання людського капіталу, можливостей нової транзитної інфраструктури та економічних коридорів, експортоорієнтований та імпортозамінний розвиток, нарощування експорту послуг та продуктів з високою доданою вартістю, розвиток органічного землеробства, відновлюваних та екологічно чистих джерел енергії як базису «зеленої економіки», розширення механізму інтегрованого управління водними ресурсами, а також всебічний розвиток туризму.

### **3.2. Розвиток людського капіталу**

Людський капітал є важливим фактором розвитку виробництва і економіки, його якість тісно пов'язана з розвитком всіх галузей. Він займає перше місце серед довгострокових факторів розвитку майбутньої економіки

(порівняно з природно-ресурсним, реальним і фінансовим капіталом). У зв'язку з цим, розвиток людського капіталу визначено в якості пріоритетного напрямку діяльності Уряду. Ключові принципи цього напрямку дій пов'язані з прагненням комплексного вирішення завдань розвитку людського капіталу і якості життя, а також створення стійких передумов для формування економіки знань. Ключовими завданнями розвитку людського капіталу в довгостроковому періоді стануть:

- просування соціальної інклюзивності завдяки підвищенню доступу до якісних послуг, включаючи освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, водопостачання та санітарію;

- створення сприятливого інвестиційного клімату в соціальній сфері.

Бачення бажаного майбутнього розвитку людського капіталу конкретизується в наступних характеристиках:

- 1) чисельність постійного населення становить близько 12 млн. чоловік. Середня тривалість життя не менше 76 років. Не менше 99% дорослого населення мають, як мінімум загальну середню освіту. Не менше 50% населення, зайнятого в економіці, складають люди з вищою освітою. У всіх провідних сферах економіки, в тому числі в державному секторі економіки, забезпечується зростання продуктивності праці та заробітної плати, Безпека праці;

- 2) за основними характеристиками якості життя, такими як здоров'я, матеріальне благополуччя, рівень зайнятості, Гендерна рівність, забезпечуються Со безпека та соціальні гарантії, Україна досягла позиції країн із середнім рівнем доходів, частка населення з низькими доходами становить менше 12%;

- 3) розвиток процесів індивідуалізації послуг, підтримання різноманітності і можливостей вибору в освіті, медицині через стимулювання конкуренції, інституційні реформи;

- 4) забезпечено прорив у сфері освіти, фундаментальної та прикладної науки. Створена система безперервної загальної та професійної освіти формує "сильні" кадри і відповідає потребам економіки, функціонують профільні вузи,

котируються в світовому науково-освітньому просторі, формується " економіка знань»;

5) підвищено культурний рівень населення та забезпечено модернізацію культурного простору, підтримка творчих ініціатив, забезпечення взаємодії традиційної культури та інноваційних проектів, інвестиції в розвиток інфраструктури творчості та культурного дозвілля;

б) навколишнє середовище сприяє поліпшенню здоров'я населення, продовженню активного періоду життєдіяльності.

Пріоритетами в розвитку людського капіталу виступають: (1) реформування системи освіти і науки, яка буде спрямована на забезпечення рівності та доступності освіти; поліпшення якості на всіх рівнях освіти; фінансової стійкості і ефективності сектора освіти; створення і розвиток національної професійної мережі науково-технічних розробок з упором на ресурсозберігаючі технології в умовах трудовибутковості і гористості країни; зміцнення та ефективної реалізація наукового потенціалу країни.

(2) Забезпечення здоров'я населення в контексті якості життя, що передбачає проведення системних перетворень в охороні здоров'я; поліпшення доступності, якості та ефективності медико-санітарних послуг; розвиток ресурсів системи охорони здоров'я; впровадження моделей ведення здорового способу життя.

(3) посилення соціального захисту населення, що передбачає інституційну модернізацію системи соціального захисту; забезпечення довгострокової стійкості пенсійної системи; поєднання напрямків дій захищає і стимулюючого можливості характеру в процесі соціального захисту вразливих верств населення.

(4) підвищення культурних цінностей поведінки на основі модернізації системи державної підтримки культури і мистецтва, збереження культурного і мовного різноманіття; зростання людського капіталу молоді, підвищення її творчого потенціалу та сприяння залученню до здобутків культури та мистецтва; формування культури інноваційного підприємництва; забезпечення розвитку єдиного культурного простору на базі збереження, відродження і



розвитку національних традицій і культурних досягнень за роки незалежності, загальнолюдських цінностей.

(5) формування сприятливого середовища для життя через підвищення доступу до житла; розвиток системи комунального обслуговування; доступності систем питного водопостачання, санітарії та гігієни, посилення стимулів у населення і господарюючих суб'єктів із захисту навколишнього середовища; розвиток системи управління ризиками стихійних лих.

(6) скорочення соціальної нерівності, включаючи розвиток системи забезпечення інклюзивного розвитку та зниження нерівності, скорочення тендерної нерівності та забезпечення добробуту дітей.

Необхідність формування стійких компетенцій та інновацій стає принципово важливим умовою забезпечення реального і довгострокового прогресу. При цьому, мова йде не тільки про підвищення доступу до освіти та інновацій, а й про якість освіти і результативності науки. Довгострокові перспективи розвитку системи освіти республіки повинні ґрунтуватися на наступних ключових принципах і вимогах:

- всі рівні освіти повинні відповідати стандартам якості;
- Дошкільна освіта повинна сприяти ранньому розвитку дітей, бути доступним широким верствам населення;
- шкільна освіта, що закладає основу людського капіталу, має не тільки давати знання, але і формувати компетенції, навички, забезпечувати формування інноваційного типу мислення і виховання патріотизму;
- якість і масштаб професійної освіти повинні забезпечувати конкурентоспроможність економіки країни;
- між системою освіти і ринком праці повинна бути тісний зв'язок, що забезпечує баланс пропозиції фахівців різного рівня з вимогами ринку праці;
- створення потенціалу інновацій та самофінансування науково-дослідних і дослідно - конструкторських робіт, тісно пов'язаних з виробництвом;
- активізація науково-дослідних робіт зі збереження біорізноманіття, адаптації до зміни клімату і стійкості гірських (стокоутворюючих) екосистем;

- система освіти на всіх рівнях повинна сприяти формуванню знань і навичок, необхідних для сприяння сталому розвитку.

Триваюче демографічне зростання буде збільшувати чисельність дітей та молоді. Чисельність дітей від 3 до 6 років до 2030 року складе 1137,4 тис. чол., зросте в порівнянні з 2015 роком на 255 тис. чол. Охоплення дітей дошкільними закладами має зрости з 12% до 50%, у тому числі в міській місцевості – 70%, у сільській місцевості до 30%. Чисельність дітей у віці початкової та середньої освіти зростатиме в середньому щорічно на 2,3%, їх чисельність досягне 2,58 млн.чол до 2030 року. Не менше 30% випускників шкіл (щорічно близько 58 тис. чол.) повинні бути залучені в початкове і середнє професійна освіта, для чого буде потрібно посилення потужності цього рівня освіти майже в два рази. З урахуванням необхідності розвитку системи перепідготовки / підвищення кваліфікації фахівців середньої ланки робочих спеціальностей і трудових мігрантів навантаження на мережу збільшиться не менше ніж два рази, і якщо врахувати вимоги щодо підвищення якості навчання, то очевидна необхідність в серйозній модернізації система.

Вища освіта повинна бути збалансована з іншими рівнями, відображаючи потреби ринку праці. Необхідність ресурсів та енергоефективності, впровадження нових екологічно чистих технологій для забезпечення сталого розвитку потребуватиме відповідної освіти та навчання. При цьому в рамках оптимізації структури освіти-необхідно буде збільшити число випускників в області інженерних, технічних спеціальностей та природничих наук. В цілому, охоплення вищою професійною освітою має зрости до 30%.

Розвиток галузевих програм перенавчання дозволить підготувати людей до роботи за пріоритетними спеціальність. Зараз навички не менше 35-40% фахівців в середньому не відповідають вимогам ринку послуга. Необхідно буде протягом найближчих 5 років залучати до програм перенавчання в середньому не менше 115 тис. чол на рік. Модернізація національного потенціалу наукових досліджень і розробок, розвиток національних "наукових шкіл" будуть спрямовані на забезпечення інноваційного та технологічного прориву. Система освіти і науки забезпечують розвиток людського капіталу.

Ключовими ресурсами розвитку системи освіти і науки повинні стати: інновації та компетентність; залученість в освітній процес приватного сектора; участь в освітньому процесі батьків; ефективне управління, засноване на зворотному зв'язку, а також тісний зв'язок з реальним сектором економіки. Проривними інституційними точками зростання стануть: а) альтернативні форми дошкільної освіти (в т. ч. недержавні); б) центри творчості дітей та молоді, як закладів додаткової освіти; - система інклюзивної освіти;

- розвиток системи адресної допомоги малозабезпеченим домогосподарствам у напрямку стимулювання освіти дітей;

- підтримка талановитої молоді та молодіжних проектів підвищення реалізації потенціалу; - науково-освітньо-виробничі кластери за пріоритетними секторами економіки-сільське господарство, енергетика і транспорт.

### **Висновки до розділу 3**

1. Пріоритетні напрями розвитку кадрового забезпечення державної служби в Україні визначені в таких документах: Закон України «Про державну службу», Програма кадрового забезпечення державної служби та Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій на 2023-2025 роки, Стратегія державної кадрової політики на 2022-2030 роки.

2. До основних пріоритетів належать: Вдосконалення нормативно-правової бази у сфері державної служби. Це передбачає приведення законодавства про державну службу у відповідність до міжнародних стандартів, а також удосконалення окремих його положень, зокрема, щодо конкурсного добору, просування по службі, підвищення кваліфікації, атестації та дисциплінарної відповідальності державних службовців.

3. Формування ефективного кадрового потенціалу державної служби. Це передбачає: забезпечення прозорого та конкурентного добору державних службовців на основі їхніх професійних компетентностей, розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців,

зокрема, у партнерстві з міжнародними організаціями та за рахунок міжнародної технічної допомоги, створення умов для професійного та кар'єрного зростання державних службовців, забезпечення належного рівня мотивації державних службовців. Це передбачає: реформування системи оплати праці державних службовців з урахуванням їхніх професійних компетентностей та результатів роботи, запровадження справедливої та прозорої системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, забезпечення належних умов праці державних службовців.

4. Також до пріоритетів розвитку кадрового забезпечення державної служби належить: запровадження ефективних механізмів управління людськими ресурсами в державних органах. Це передбачає: розробку та впровадження єдиної системи управління людськими ресурсами в державних органах, запровадження передових HR-практик, зокрема, управління талантами, управління кар'єрою, управління змінами, розвиток міжнародного співробітництва у сфері кадрового забезпечення державної служби. Це передбачає: залучення досвіду міжнародних організацій у сфері кадрового забезпечення державної служби, участь українських державних службовців у міжнародних програмах та проектах з підвищення кваліфікації. Реалізація цих пріоритетів сприятиме створенню ефективної системи кадрового забезпечення державної служби, яка забезпечить належний рівень професійної компетентності, мотивації та результативності діяльності державних службовців.

## ВИСНОВКИ

1. Кадрове забезпечення діяльності адміністративної служби – це процес формування, розвитку, використання та оцінки персоналу, який здійснює функції державного управління на різних рівнях. Забезпечення діяльності адміністративної служби ґрунтуються на таких наукових дисциплінах Теорії держави і права, яка визначає правові основи, принципи, форми та методи державного управління, а також статус, права та обов'язки адміністративних службовців; Теорії державного управління, яка аналізує сутність, функції, структуру, організацію та ефективність державного управління, а також вимоги до професійної підготовки, кваліфікації, компетентності та етики адміністративних службовців; Теорії організації, яка досліджує принципи, методи, моделі та технології організації діяльності, співпраці та комунікації адміністративних службовців, а також механізми мотивації, стимулювання, контролю та регулювання їх поведінки; Теорії соціальної роботи, яка вивчає соціальні проблеми, потреби та інтереси різних груп населення, а також способи їх вирішення за допомогою державних та громадських інституцій, а також роль адміністративних службовців у наданні соціальних послуг.

2. Кадрове забезпечення у сфері управління водними ресурсами потребує насамперед визначення кваліфікаційних вимог до різних категорій державних службовців, зокрема екології, географії, економіки. Якісне кадрове забезпечення є ключем до успішного державного управління. В сучасних умовах державна кадрова політика спрямована на формування якісного кадрового потенціалу, який є важливим інтелектуальним та професійним ресурсом суспільства. Для цього необхідно забезпечити державні органи та органи місцевого самоврядування висококваліфікованими та компетентними кадрами, які здатні ефективно працювати в умовах євроінтеграції та інформаційного суспільства.

3. Інноваційні підходи в управлінні кадровим забезпеченням адміністрування водних ресурсів спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності цієї галузі. До таких підходів належать:

застосування цифрових технологій, залучення інноваційних HR-практик, міжнародне співробітництво тощо.

4. Застосування цифрових технологій передбачає їх використання для автоматизації та оптимізації багатьох процесів управління персоналом, таких як набір, оцінка, навчання та розвиток, управління кар'єрою. Наприклад, цифрові платформи можуть використовуватися для проведення онлайн-тестування кандидатів, онлайн-навчання та розвитку державних службовців, а також для автоматизації процесів кадрового адміністрування. Залучення передових HR-практик включає управління талантами, управління кар'єрою, управління змінами, можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом в галузі адміністрування водних ресурсів. Наприклад, управління талантами може бути використано для виявлення та розвитку потенційних лідерів у галузі, управління кар'єрою може бути використано для створення умов для професійного та кар'єрного зростання державних службовців, а управління змінами може бути використано для ефективного впровадження змін у галузі. Розвиток міжнародного співробітництва у сфері управління персоналом може сприяти залученню досвіду міжнародних організацій та обміну передовими практиками. Наприклад, державні органи України можуть брати участь у міжнародних програмах та проектах з підвищення кваліфікації державних службовців у галузі адміністрування водних ресурсів.

5. Для ефективного управління водними ресурсами необхідно впроваджувати найкращі практики, механізми та інструменти, а також усунути найгірші практики. Це дозволить забезпечити стале використання водних ресурсів та захист навколишнього середовища. Хоча у сфері управління водними ресурсами спостерігаються гендерні стереотипи, що не дозволяють дівчатам і жінкам активно реалізуватися і заповнити кадрову прогалину в галузі. В той час як Потенціал жінок, зважаючи на низький рівень їх освіти в сфері ІУВР і гідротехніки, а також існуючих стереотипів, не використовується в повній мірі. У свою чергу, це не дозволяє їм заповнити дефіцит кадрів у сфері управління водними ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / авт. упоряд. В. Тимошук. К.: Факт, 2003. 496 С. 14.
2. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / Тимошук В., Добрянська Н. та ін. К., 2015. 428 с.
3. Бакуменко В., Надолішній П., Іжа М. Державне управління: основи теорії, історія і практика. Навч. посіб. Одеса. НАДУ, 2009. 392 с.
4. Басейнове управління водних ресурсів нижнього Дніпра / Державна статистична звітність 2ТП-водгосп (річна). URL: <http://buvr.kherson.ua/zvitnist.htm>
5. Бондар О. Види адміністративних послуг сфері морського транспорту. *Наукові праці НУ «Одеська юридична академія»*. 2013. Т. 13. С. 68–77.
6. Бондар О. До питання про визначення особливостей адміністративно-правового статусу суб'єкта надання адміністративних послуг сфері морського транспорту. *Актуальні проблеми держави і права*. 2013. Вип. 70. С. 37–42.
7. Бондар О. Принципи надання адміністративних послуг у сфері морського транспорту. *Актуальні проблеми держави права*. 2014. Вип. 72. С. 317–324.
8. Бондарь О. Зміст компетенції щодо надання адміністративних послугу сфері морського транспорту. *Актуальні проблеми держави права*. 2014. Вип. 71. С. 131–136.
9. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Ін-Юре, 2002.. 668 с.
10. Водна стратегія України на період до 2025 року (наукові основи) / за ред. М. Ромащенко, М. Хвесика, Ю. Михайлова. К., 2015. 46 с.
11. Газарян С., Верхогляд Д. Концептуальні засади надання адміністративних послуг сфері освіти органами місцевого самоврядування. *Теорія практика державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 159-165.

12. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/24569/1/7-33-38.pdf> (дата звернення 06.11.20210)

13. Демський Е. Адміністративні послуги та їх юридична природа *Юридична наука*. 2011. № 1(1). С. 79–86.

14. Деякі питання реалізації принципу «єдиного вікна» під час здійснення митного, санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фіто санітарного, екологічного, радіологічного інших видів державного контролю: постанова Кабінету Міністрів України від 25.05.2016 р. № 364 *Офіційний вісник України*. 2016. № 46. Ст. 1667.

15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія: С. Серьогін, В. Сороко та ін. К. : НАДУ, 2011. 524 с.

16. Єдиний державний портал адміністративних послуг. *Водний транспорт*. URL: <https://poslugu.gov.ua/info/services/byservicescope/109>

17. Зінь Е. Регіональна економіка: підруч. К.: Професіонал, 2007. 528 с.

18. Ключко А. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 42–51

19. Міністерство екології та природних ресурсів України. URL: <https://menr.gov.ua>

20. Міськевич А. Співвідношення соціальних та адміністративних послуг сфері соціального захисту населення в Україні. *Науковий вісник УжНУ. Сер.: Право*. 2015. Вип. 35(1.2). С. 136–138.

21. Основні засади управління якістю водних ресурсів та їхня охорона : навч. посіб. / В. Хільчевський, М. Забокрицька, Р. Кравчинський, О. Чунар'юв / за ред. В. Хільчевського К. : ВПЦ "Київський університет", 2015. 172 с.

22. Петровський П. Сервісна концепція державного управління / Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 8: Публічне врядування / наук. ред. кол.: В. Загорський та ін. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 523–525.

23. Платформа рішень для менеджерів природоохоронної діяльності / 11



головних аспектів водокористування. URL: <http://ecolog-ua.com/articles/11-golovnyh-aspektivvodokorystuvannya>

24. Про затвердження Загальнодержавної цільової програми розвитку водного господарства екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 р. : Закон України від 24.05.2012 р. № 4836-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4836-17>

25. Про затвердження Порядку ведення державного обліку водокористування : Наказ від 16.03.2015 р. № 78. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0382-15/page#n13>.

26. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. *Офіційний вісник України*. 1999. № 21. Ст. 943.

27. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.1994 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 4. Ст. 28.

28. Проект Закону України «Про перелік адміністративних послуг та плату (адміністративний збір) за їх надання». URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9670069b-aaaf-48c2-b507-659813040408&title>

29. Шевчук В. Економіка і екологія водних ресурсів Дніпра. К.: Вища школа, 2016. 207 с.

30. Яценко О. Окремі проблеми правового регулювання адміністративних послуг, надаються органами внутрішніх справ у дозвільній системі. *Науковий вісник УжНУ. Сер.: Право*. 2015. Вип. 34(2). С. 158–161.

31. Адміністративне право України. Академічний курс / Відп. ред. В. Авер'янов. – К. : Вид. «Юридична думка», 2014. Т. 1. 584 с.

32. Галузь науки «Державне управління» в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : нац. наук. доп. / редкол. : Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. Ю. Ковбасюка, К. Ващенка, Ю. Сурміна, О. Руденко. К. : НАДУ, 2012. 184 с.

33. Горьков В. Шляхи та засоби підвищення ефективності управління розвитком економічно активного міста. *Публічне адміністрування*. 2020. № 1.

URL: <http://www.nbuu.gov.ua>.

34. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк (голова), К. Ващенко (заст. голови), Ю. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. : НАДУ, 2014. 448 с.

35. Державне агенство земельних ресурсів України: Офіційний вебсайт. URL: <http://land.gov.ua/>.

36. Державне регулювання інноваційного розвитку економіки України: стратегічні пріоритети : моногр/ / М. Латинін, С. Майстро, В. Бабаєв, Т. Лозинська, *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2016. № 1' 20 с.

37. Зось-Кіор М. Управління земельними ресурсами умовах реформування земельного ринку. *Розвиток і впровадження нових ідей в аграрній науці*. МНПК (м. Одеса, 15–16 черв. 2012 р.). Одеса : Південноукр. центр аграр. дослідж., 2012. С. 78–80.

38. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук. / ред. Колегія: Ю. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук. – ред. колегія: В. Князев (співголова), І. Розпутенко (співголова) та ін. 2021. 748 с.

39. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук. /ред. колегія. Ю. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2011. - Том 2: Методологія державного управління / наук.-ред. Колегія : Ю. Сурмін (співголова), П. Надолішній [та ін.]. 2021. 692 с.

40. Месель-Веселяк В. Виробництво альтернативних видів енергетичних ресурсів як фактор підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 2 С. 18–27.

41. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. Ю. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2013 120 с.

42. Перспективи економіки України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності / Я. Жаліло, Д. Покришка, Я. Белінська, А. Павлюк [та ін.]. К. : НІСД, 2013. 120 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Каталог державних посад

**КАТАЛОГ ТИПОВИХ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА КРИТЕРІЇ ВІДНЕСЕННЯ ДО ТАКИХ ПОСАД**

Розроблений НАДС за підтримки міжнародних і вітчизняних експертів

**БАЗУЄТЬСЯ НА:**

- аналізі міжнародного досвіду
- аналізі основних напрямів роботи на посадах
- аналізі законодавства
- зворотному зв'язку від стейкхолдерів

**НОВА МОДЕЛЬ КЛАСИФІКАЦІЇ ПЕРЕДБАЧАЄ:**

<b>28</b> сімей посад	<b>9</b> рівнів посад	<b>3</b> рівні юрисдикції держорганів
до кожної смт є короткий опис на основі ключового функціоналу	від першого керівного рівня до початкового фахового	центральний, обласний, районний рівні

**На що впливає впровадження класифікації посад держслужби?**

- Професійний розвиток
- Рекрутинг та конкурси
- Формування кадрового резерву
- Просування по службі
- Запровадження прозорості та справедливої оплати праці

### Додаток Б

#### Пілотні проєкти державної служби

**ПОСТІЙНО (НА ВСІХ ЕТАПАХ)**  
Методологічна підтримка та контроль НАДС за класифікацією посад у пілотних державних органах

01: Проведення НАДС навчання щодо класифікації

02: Створення нормативно-правової і методологічної бази

03: Проведення класифікації

04: Затвердження та перевірка результатів класифікації у пілотних держорганях

короткий опис на основі ключового функціоналу

ного рівня до початкового фахового

обласний, районний рівні

### Складові реформування державної служби



### Інструменти державного управління в ЄС

