**Особливості формування державної кадрової політики в органах публічного управління**

**Кінаш Наталія Олександрівна**

**д.е.н., професор Ляхович Г.І.**

**Зміст**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 6 |
| 1.1. Сутність та зміст кадрової політики в органах публічного управління | 6 |
| 1.2. Особливості управління персоналом в органах публічної влади | 13 |
| 1.3. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічного управління | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 34 |
| РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 32 |
| 2.1. Сучасний стан кадрової політики в органах публічного управління: проблеми та шляхи вирішення | 32 |
| 2.2. Професійна підготовка кадрів в органах публічного управління | 37 |
| 2.3. Вплив кадрових технологій на ефективність діяльності органів публічного управління | 48 |
| Висновки до розділу 2 | 55 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 57 |
| 3.1. Основні засади формування якісного кадрового забезпечення в органах публічного управління | 57 |
| 3.2. Напрями підвищення якості кадрового забезпечення в органах публічної управління | 64 |
| Висновки до розділу 3 | 70 |
| Висновки та пропозиції | 72 |
| Список використаних джерел | 75 |
| Додатки | 83 |

**ВСТУП**

Державна кадрова політика останніх років обумовлена реформами та зростаючими вимогами до ефективності державних службовців. У системі державної служби кадрова політика виконує найважливіші функції стратегічної та тактичної соціально-управлінської діяльності держави, спрямованої на регулювання кадрових процесів та процедур у сфері державної служби.

Магістерська робота базується на наукових працях фахівців, які досліджували різні аспекти кадрової політики в органах публічної влади: О.О. Акімов, Н.Ф. Артеменко, К.О. Ващенко, Н.Т. Гончарук, А.Б. Грищук, С.Е. Зелінський, Т.Є. Кагановська, І.В. Клименко, Ю.В. Ковбасюк, І.В. Кравчук, В.С. Куйбіда, М.А. Міненко, П.І. Надолішній, М.І. Пірен, Л.Л. Приходченко, С.Є. Саханєнко, С.М. Серьогін, Л.С. Стельмащук, С.К. Хаджирадєва, О.В. Хорошенюк.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розкриття теоретичних та методичних положень формування кадрової політики в органах публічної влади.

Відповідно до мети дослідження поставлено і вирішено такі завдання:

‒ розкрити сутність та зміст кадрової політики в органах публічного управління;

‒ визначити особливості управління персоналом в органах публічної влади;

‒ вивичити зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічного управління;

‒ оцінити сучасний стан кадрової політики в органах публічного управління;

‒ розкрити професійна підготовка кадрів в органах публічного управління;

‒ визначити вплив кадрових технологій на ефективність діяльності органів публічного управління;

‒ розкрити основні засади формування якісного кадрового забезпечення в органах публічного управління;

‒ виявити напрями підвищення якості кадрового забезпечення в органах публічної управління.

**Об’єктом дослідження** є кадрова політика.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні аспекти формування кадрової політики в органах публічного управління.

**Методи дослідження.** В магістерській роботі досягнення поставленої мети та завдань було здійснено за допомогою як загальнонаукових, так і спеціальних методів дослідження. У процесі вивчення теоретичних та практичних аспектів кадрової політики, а також при розробці наукових рекомендацій використовувалися такі методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння, абстрагування, а також методи індукції, дедукції, аналогії, конкретизації, спостереження.

**Інформаційну базу дослідження** складають: нормативно-правові документи, методичні матеріали міністерств, дані Державної служби статистики України, наукові публікації, матеріали мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обгрунтуванні теоретичних засад, а також в дослідженні практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики державного управління, зокрема:

‒ уточнено поняття кадрової політики як діяльності публічних органів, їх керівників та працівників кадрових підрозділів, що передбачає залучення, раціональне використання, підвищення рівня професійного розвитку кадрів на посадах публічної служби, створення умов для професійного розвитку публічних службовців, наслідком чого є ефективне виконання ними посадових обов'язків та ефективне функціонування органів публічної влади;

‒ узагальнено засади правового регулювання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в системі кадровох політики органів публічної адміністрації, а також конкурсного відбору кандидатів на відповідні посади.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що застосування на практиці запропонованих автором рекомендацій дозволяє підвищити якісне забезпечення кадрової політики. Окремі результати дослідження можуть бути використані в наукових установах та закладах вищої освіти.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**1.1. Сутність та зміст кадрової політики в органах публічного управління**

У сучасних умовах розвитку України основним завданням підвищення ефективності системи управління в країні є підвищення ефективності діяльності органів публічного управління. Найважливішим напрямом вирішення цього завдання є формування ефективної кадрової політики у органах структури державної влади, що забезпечує їх висококваліфікованими службовцями, які мають необхідні якості для ефективного управління.

В українському законодавстві відсутнє визначення поняття кадрової політики у органах структурі державної влади. У цьому, у науковій літературі приділяється значної уваги даному поняттю. Різні дослідники по-різному підходять до його трактування. Розкриємо підходи науковців щодо розкриття сутності кадрової політики в органах публічної влади та державної влади як її окремого виду.

В «Енциклопедії державного управління» державна кадрова політика представлена як «…цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, визначення для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою» [13].

В.Я. Малиновський наводить таке визначення державної кадрової політики: «…політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень» [33, с.165].

На думку Олуйка В.М., «державна кадрова політика є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб’єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави» [41].

З погляду С.А. Зуденкова, кадрова політика в органах публічної влади є системою процедур і заходів, що реалізуються органами публічного управління щодо державних службовців, необхідність яких обумовлена об'єктивними факторами, і які спрямовані на формування, розвиток та вдосконалення в висококваліфікованих кадрів на посадах в органах публічної влади [20].

Відповідно до визначення таких дослідників, як Є.А. Скоробогатова та Є.А. Бреусова, кадрова політика в органах державної влади є одним із пріоритетних напрямків діяльності державних органів щодо формування кадрового складу, заходи в рамках якої закріплені у кадровій стратегії, метою чого є постачання органів державної влади висококваліфікованими, активно діючими, сумлінними службовцями, що забезпечують ефективне державне управління [59].

Т. А. Лужбіна визначає кадрову політику в органах державної влади як загальний напрямок та послідовну діяльність даних органів, сутність якої полягає у визначенні вимог до державних службовців, у їх підборі та раціональному використанні, враховуючи особливості розвитку державного апарату, якісні та кількісні прогнози потреби у кадрах [31].

Жовнірчик Я. В. Вказує на те, що кадрова політика як соціальня явище є «…значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика» [15, с.103]. В будь-якому випадку її формування‒ це складний, суперечливий процесс, результативність якого залежить від дотримання вимог за умови послідовної реалізації цілого ряду науково-методичних, законодавчихта організаційно-управлінських заходів.

К.С. Смольникова звертає увагу на існування у науковій літературі трьох підходів до поняття та сутності кадрової політики в органах державної влади:

- представники першого підходу розглядають кадрову політику в досліджуваних органах з погляду діяльності з управління персоналом, сутність якої передбачає добір, розстановку, використання всіх категорій службовців, зайнятих у системі державного управління, включаючи фахівців, керівників та технічний персонал;

- представники другого підходу розглядають кадрову політику органів державної влади з погляду діяльності з добору, розстановці, використанню професійних знань, умінь і навиків державних службовців;

- представники третього підходу оцінюють кадрову політику органів державної влади як процес соціального управління колективом у даних органах, з метою вирішення завдань державного управління [60, с. 134].

За підсумками аналізу зазначених підходів до сутності кадрової політики органів державної влади, К.С. Смольнікова [60, с. 135], виділяє такі основні елементи досліджуваної кадрової політики:

- політика зайнятості. Цей елемент передбачає діяльність із забезпечення органів влади висококваліфікованими спеціалістами, створення умов для ефективного здійснення ними професійної діяльності, можливості кар'єрного зростання тощо;

- політика навчання. Сутність даної політики полягає у створенні умов для підвищення рівня професійного розвитку державних службовців, здобуття нових знань, умінь та навичок, перспективи для професійного просування тощо;

- політика оплати праці, що полягає у формуванні форм та системи оплати праці державних службовців, заходів їх матеріальної та моральної підтримки, для чого здійснюється обґрунтування вибору даних форм та заходів, регулювання відносин керівників державних органів влади та їх службовців у частині оплати праці тощо;

- політика трудових відносин. Сутність даного елемента кадрової політики полягає у формуванні взаємовідносин керівників державних органів влади та державних службовців у питаннях виконання посадових обов'язків, конкретних видів діяльності в процесі державного управління.

За визначенням таких дослідників, як Н.В. Сердюк, Г.П. Лозовицька, А.С. Семченко, О.О. Суміна, кадрова політика є комплексом заходів, включаючи заходи організаційного, виховного, правового та іншого характеру, сутність яких передбачає забезпечення органів державної влади високопрофесійними службовцями, що володіють усіма необхідними особистісними якостями, професійними знаннями, вміннями та навичками, відповідно до вимог, що пред'являються до них законодавством [58]. Основними елементами кадрової політики в органах державної влади при цьому є:

- планування, відбір, найм та використання трудових ресурсів (державних службовців);

- створення умов для адаптації, підвищення рівня професійного розвитку державних службовців;

- забезпечення захисту прав державних службовців на отримання заробітної плати, просування по службі тощо;

- реалізація заходів щодо запобігання та подолання конфліктних ситуацій у колективі.

Вихідним елементом досліджуваної політики є планування трудових ресурсів, що передбачає постачання органів державної влади висококваліфікованими службовцями у кількості, необхідних реалізації ефективного управління, й у час. Безпосереднє здійснення набору державних службовців має відповідати запланованому оптимальному числу службовців, виключаючи як недолік їх чисельності, і надлишку.

У процесі використання трудових ресурсів органів структурі державної влади, тобто здійснення державними службовцями професійної діяльності, особливе місце відводиться підвищенню рівня їхнього професійного розвитку, підвищення кваліфікації, що є важливим елементом кадрової політики.

В даний час в Україні ефективне вирішення завдань державного управління вимагає наявності у державних службовців необхідних теоретичних знань та практичного досвіду провадження діяльності у відповідній сфері. З метою вдосконалення державного управління при цьому потрібне здійснення постійного підвищення рівня їхнього професійного розвитку. При проходженні процесу підвищення кваліфікації, державні службовці набувають нових як теоретичних, так і практичних знань, умінь і навичок, які необхідні для ефективного вирішення актуальних професійних завдань.

Проаналізуємо положення Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, яка наразі втратила чинність, проте може бути проаналізовано у зв’язку з відсутністю інших нормативних документів та виключно для визначення основних понять. Так, відповідно до вказаного документу основні цілі реалізація державної кадрової політики визначалися, виходячи із першочергових завдань, окреслених за такими напрямами:

1) за напрямом підготовки кадрів;

2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

3) за напрямом державного регулювання професійної діяльності;

4) за напрямом соціального захисту працівників;

5) за напрямом забезпечення зайнятості населення;

6) за напрямом модернізації кадрових служб.

Наведений підхід не може бути застосований для визначення основних елементів кадрової політики, адже характеризує не її внутрішній склад, а напрями реалізації.

Наліз наведених підходів та їх інтерпретуючи їх в площину органів публічної влади, визначимо складові їх кадрової політики (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Основні елементи кадрової політики в органах публічної влади

Проведений аналіз наукової літератури та законодавства дозволяє виділити такі стратегічні цілі кадрової політики в органах публічної влади:

- повне забезпечення публічних органів висококваліфікованими фахівцями, які володіють необхідними професійними знаннями, вміннями, навичками, рівнем особистісного, духовно-морального розвитку;

- створення сприятливих умов, що дозволяють публічним службовцям ефективно реалізовувати свої професійні та особистісні здібності, вміння та навички, підвищувати рівень професійного та індивідуального розвитку;

- забезпечення реалізації прав публічних службовців, у тому числі, на службове просування, отримання заробітної плати тощо.

Зміст та сутність кадрової політики в органах публічної влади визначається також принципами, що лежать в її основі, дотримання яких забезпечує ефективність реалізації досліджуваної політики та підвищення ефективності державної служби. Основним принципом кадрової політики слід назвати принцип про рівний доступ громадян до органів публічної влади.

Отже, кадрова політика є основою системи управління персоналом органів влади. Кадрова політика в органах публічної влади може бути визначена як система процедур та заходів, що реалізуються органами публічного управління щодо публічних службовців, які спрямовані на формування, розвиток та вдосконалення висококваліфікованих кадрів на посадах органів публічної влади, які забезпечують ефективне управління.

У системі державної служби кадрова політика – це діяльність, спрямована на підбір, підготовку, підвищення кваліфікації, професійне зростання грамотного кадрового складу для органів публічного управління. Сутність кадрової політики в органах публічної влади полягає у діяльності публічних органів, їх керівників та працівників кадрових підрозділів, що передбачає залучення, раціональне використання, підвищення рівня професійного розвитку кадрів на посадах публічної служби, створення умов для професійного розвитку публічних службовців, наслідком чого є ефективне виконання ними посадових обов'язків та ефективне функціонування органів публічної влади. Отже, досліджувана кадрова політика передбачає реалізацію кадрової стратегії, напрямами якої є пошук, оцінка, добір, професійний розвиток, мотивація до ефективної діяльності публічних службовців, що має на меті якісне виконання функцій публічного органу влади.

**1.2. Особливості управління персоналом в органах публічної влади**

Кадрове забезпечення є управлінською діяльністю ‒ частиною публічного управління. Тому саме в процесі такого управління і виникають вказані вище види зв’язків (зв’язки по вертикалі) та по горизонталі, а також прямі та зворотні як прояв процесу управління. У літературі відзначено, що «управління персоналом - багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями, йому властива системність і завершеність, де системний підхід передбачає врахування взаємозв’язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи, а сама система управління ‒ це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети» [16, с. 31].

Складові системи управління персоналом представлено на рис.1.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  | | |  |  | | |  |  | | |  |  | | |  |  |
| організаційна | | |  | система | | |  | нормативно- | | |  | інформаційно | | |  | методи | | |
| структура | | | роботи з | | | правова база | | | -методичне | | | управління | | |
| управління | | | персоналом | | | управління | | | забезпечення | | | персоналом | | |
| персоналом | | | державної | | | персоналом | | | системи | | | державної | | |
| державної | | | служби | | |  | | | управління | | | служби | | |
| служби | | |  | | |  | | | персоналом | | |  | | |

Рис. 1.2. Система управління персоналом

Аналіз персоналу у діючій структурі органів державної влади має свої характерні особливості, у тому числі і на державній службі. Суть особливості полягає насамперед у нормативному регулюванні кадрових технологій, здійснення яких є обов'язковим методичним аспектом досліджуваного питання (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Система відбору кадрів в органи публічного управління

Служба управління персоналом щодо реалізації державної політики у сфері державної служби керується такими законодавчими документами: Конституцією України, законами України «Про державну службу» [39], «Про місцеві державні адміністрації» [51], «Про запобігання корупції» [46] та іншими законами України та міжнародними договорами.

Методи, які використовуються у процесі управління персоналом в органах державної служби наведені на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Методи управління персоналом

Одним із напрямів державної роботи з кадрами є кадрова політика, основна мета якої – створення правової основи роботи з трудовими ресурсами, їх розвиток, планування та ефективне використання.

Кадрова політика держави спирається на керівні правила (принципи). Вони відображають тенденції розвитку кадрових відносин та закономірності процесів кадрової діяльності. Принципи є основними правилами, на які спирається держава при розробці та реалізації кадрової політики.

Принципи кадрової політики держави у науці класифікуються за багатьма різними критеріями. Традиційно їх поділяють на три великі групи:

1) загальні (базисні);

2) спеціальні;

3) приватні.

Загальні (базисні) принципи надають державній кадровій політиці цілеспрямованість, цілісність та змістовність. Вони загалом визначають сутність державної кадрової політики. До них належать:

‒ законність;

‒ демократизм;

‒ реалістичність;

‒ гласність;

‒ відкритість;

‒ гуманізм;

‒ принцип рівності тощо. Дані принципи притаманні будь-якого виду діяльності всіх сфер роботи з кадрами.

Спеціальні принципи відображають змістовну сторону професійної діяльності. Вони різні для кожної сфери діяльності, яка відрізняється своїм функціональним призначенням. Тому, по-іншому, їх називають змістовно-функціональними. До кадрової політики держави застосовні принципи: підбору кадрів виключно за професійними та діловими критеріями; рівного доступу до державної служби; компетентності та стабільності кадрів тощо.

Приватні засади кадрової політики держави стоуються лише окремих елементів кадрових процесів. Їхня відмінна риса в тому, що вони формулюється не державою, а роботодавцем. Наприклад, принципи: пошуку та підбору кадрів, проходження державної служби, кадрового забезпечення державного апарату тощо.

Іншими словами, спеціальні засади державної кадрової політики деталізуються залежно від функціонального призначення певного виду роботи з кадрами, а приватні – залежно від напрямку кадрового процесу.

Застосування державою в особі державних органів у сукупності загальних, спеціальних та приватних принципів дозволить регулювати кадрові процеси в країні.

Якщо розглядати найважливіші принципи з усіх названих, можна виділити:

1) принцип законності державної кадрової політики, значимість якого полягає у дотриманні та виконанні законодавства та всіх правових процедур, дотриманні прав працівників при вступі на службу та в ході професійної діяльності;

2) принцип демократизму, що дозволяє не допустити дискримінацію працівників, здійснювати кадрові призначення колегіально, а конкурсний відбір кандидатур на посаду за наявності альтернатив та з використанням кадрового резерву тощо;

3) принцип гуманізму, який гарантує умови для розвитку особистості, соціальну справедливість, повагу до працівника, надання можливості для посадового зростання, створення умов розвитку ініціативи тощо;

4) принцип гласності, завдяки якому вся інформація щодо роботи будь-якого державного органу максимально відкрита, здійснюється виборність посадових осіб, а на заміщення вакантних посад проводиться відкритий конкурсний відбір;

5) принцип професіоналізму та компетентності, основними рисами якого є сталість професії працівника державної служби, наявність освіти, навичок, знань та умінь у певній сфері, прагнення розвитку необхідних компетенцій у професійній сфері;

6) принцип підбору кадрового складу виключно за їх професійними, діловими та моральними якостями [3].

Принципи або, по-іншому, керівні правила визначають вимоги до системи, структури та процесу управління кадрами державних службовців. Через системну діяльність по роботі з кадрами, яка спирається не лише на законодавство, а й на концепцію кадрової політики, реалізовуються кадрові інтереси держави ства.

Концептуальною ідеєю державної кадрової політики є необхідність в Україні наявності професійних державних службовців, і для її реалізації необхідно:

1) наповнювати склад державної служби лише висококваліфікованими фахівцями, що є пріоритетним напрямком у процесі роботи з кадрами;

2) розвивати механізми мотивації державних службовців, з урахуванням усіх особливостей цієї діяльності, до професійного виконання своїх посадових обов'язків;

3) ефективно використовувати можливість державних службовців безперервно навчатися.

Таким чином, оновлення, поповнення та вдосконалення компетенцій є невід’ємною частиною розвитку професійних компетенцій державних службовців. Сучасний державний службовець повинен мати не лише компетенції в галузі юриспруденції, економіки, управління, а й мати лідерський потенціал, психологічні особливості, що забезпечують якісне виконання своїх функцій.

Компетентнісний підхід як основна методологія дослідження дозволяє теоретично (якісно) та практично (кількісно) структурувати результативність підвищення кваліфікації персоналу в органах громадського управління.

Британський дослідник Дж. Равен представив широкий аналіз структури компетенцій, включивши в компетентні показники, крім когнітивних установок, мотиви; загальні та професійні здібності; знання, вміння, навички - автоматизми професійної діяльності, не конкретизуючи, який зміст включає цей термін [44].

Ще одним важливим моментом компетентнісної системи Дж. Равена є тлумачення суті професіоналізму як усвідомлення результату своєї професійної діяльності через психологічний механізм розуміння сенсу своєї діяльності і на цій основі – формування адекватної компетентнісної самооцінки, як базисної умови формування рефлексії та професійного самоконтролю спеціаліста, саморежису власне.

Компетентність – інтегральна характеристика результату діяльності. Виділяють 4 рівні методології компетентнісного підходу:

‒ світово-зоровий (мета – рівень методології);

‒ системний (загальнонаукові засади педагогічної діяльності);

‒ практико-орієнтований (з виділенням предметно-специфічних компетентнісних характеристик професійної діяльності);

‒ професійно-особистісний рівень компетентної стратегії [7].

Найбільш ефективними та інформативними елементами структури професійної компетентності є компетенції рівня предметної специфіки професійної діяльності.

Вербицький А.А. обґрунтовав можливість поєднання практико-орієнтованого формування компетенцій та розвитку особистості. Поєднання впливу на особистість учнів та формування ним професійних компетенцій відбувається в процесі викладання, в умовах діалогу та взаєморозуміння з викладачем [62]. Професійну компетентність можна охарактеризувати як якісну характеристику особистості, визначальну здатність і готовність фахівця реалізовувати набуті знання, уміння, навички у професійній діяльності.

Професійна компетентність має бути властива кожному працівнику будь-якої сфери діяльності, специфіка якої дозволяє класифікувати цю інтегративну освіту.

Таким чином, компетенція – це нова якість, що купується в результаті навчання, що поєднує знання, вміння та навички з характеристиками якості підготовки. Розуміння компетенції, як випливає з запропонованого визначення, передбачає здатність та готовність суб'єкта до самостійної та успішної діяльності.

У науковій літературі визначають потенційні проблеми, пов'язані з використанням компетентнісного підходу органів громадського управління, саме: відсутність фахівців у цій сфері, проблеми у створенні профілів компетенцій, складність оцінки компетентнісного рівня працівників. Іноземні дослідники встановили, що впроваджений компетентнісний підхід найчастіше використовується для підбору, оцінки, управління кар'єрою, навчання та розвитку працівників, що безпосередньо впливає на розвиток кадрового потенціалу організації [6].

Національна модель громадського менеджменту та управління персоналу є унікальною, оскільки, зважаючи на історичні хаотичні перетворення в національному секторі економіки, нехтує такими найважливішими функціями менеджменту, як координація, регулювання, організація, здійснюючи лише управлінський контроль. Управлінці виявляють себе з авторитарного боку, не цінують кадровий потенціал і нехтують такими поняттями, як навчання та розвиток, що є згубним для колективу та формування ефективного кадрового потенціалу всередині органів державної влади.

Результатом навчання є підвищення якості професійних компетенцій персоналу, отже розкриття потенціалу державного службовця. Розвиток потенціалу – це зміна структури, що призводить до появи нової якості, а набір якостей вже формує конкурентоспроможність та призводить до ефективності. Якщо результат навчання відомий наперед, то результат розвитку заздалегідь невідомий, він спрямований на розкриття нових здібностей та можливостей персоналу. Потенціал державних службовців розкривається у процесі взаємин між людьми за певних умов. Створення сприятливих умов розвитку персоналу є прямим обов'язком та функціональною діяльністю керівника. Наскільки відповідально керівництво підійде до створення умов розвитку потенціалу персоналу органів публічного управління залежить успіх подальшої професійної діяльності та ефективність праці.

Першочерговим завданням для державних службовців є досягнення професійної компетентності, а потім подальший розвиток та вдосконалення отриманих знань, умінь та навичок (управління професійною кар'єрою «по горизонталі»), за цих умов планування власного кар'єрного зростання дещо утруднене.

На нашу думку, застосування компетентнісного підходу може стати основою, яка обумовлює формування нових управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу державної служби. Головним джерелом розвитку є люди: їх освіту, підготовка, рівень кваліфікації, мотивація діяльності. Тому при формуванні системи управління, потрібно розглядати не лише взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик державних службовців, але насамперед їх потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку. Сукупність таких здібностей та можливостей кадрів відображено у кадровому потенціалі, який необхідно правильно використовувати для досягнення органами публічного управління поставлених перед співробітниками цілей та завдань.

Управління розвитком кадрового потенціалу шляхом створення відповідних можливостей для формування та вдосконалення компетенцій персоналу та використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом як ефективного інструменту забезпечення висококваліфікованими фахівцями є одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність державного управління.

Для формування та реалізації компетентності державного службовця, необхідно акцентувати увагу на таких професійних знаннях, як: аналіз та управління економічним потенціалом країни, регіону, аналіз трудового потенціалу та зайнятості населення, оцінка стану добробуту населення, прогнозування та програмування ефективності громадського виробництва тощо.

Сучасний підхід в управлінні персоналом органів громадського управління наголошує на особистому вкладі персоналу, який задоволений роботою, сприяє досягненню поставлених цілей. Дані перетворення у підході до управління людськими ресурсами обґрунтовані, оскільки на зміну суперечливості взаємодії державного службовця та керівника у процесі реалізації управлінських рішень та домінуванні жорсткої регламентації процедур взаємодії, приходить атмосфера співпраці та причетності до потреб та особистісних особливостей персоналу.

Для найефективнішого розвитку професіоналізму державних службовців необхідне створення модернізованої системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та безперервного навчання державних службовців – необхідний компетентнісний інструментарій.

Удосконалення систем управління персоналом передбачає поступовий перехід від адміністративних методів керівництва до соціально-психологічних, що, за досвідом, забезпечує більш ефективний результат та дозволить сформувати єдину управлінську команду, діяльність якої сприяє виведенню органів громадського управління більш якісний і результативний рівень.

На нашу думку, підбір компетентнісного інструментарію, що сприяє підвищенню якості управління персоналом, повинен мати фундаментальний та стратегічний характер. Неможливо використовувати той чи інший інструмент ситуаційно та епізодично на певній стадії діяльності органів публічного управління.

Ефективним інструментом при створенні ефективної та реальної системи управління персоналом є побудова внутрішньої кадрової політики, орієнтованої на цільове та стратегічне державне управління.

**1.3. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічного управління**

Світова практика дає величезну різноманітність підходів до організації кадрової роботи на державній службі. Ці підходи формуються під впливом різних історичних, культурних, політичних, соціально-економічних та інших особливостей розвитку.

Реформування державної служби у більшості розвинених країн відбулося в середині 70-х років минулого століття, що було обумовлено нестабільністю економічного розвитку. Світові кризи йшли одна за одною, забезпечення стабілізації економічного життя населення вимагало зміни підходів у державному управлінні.

Поглиблення демократизації державної служби та державного управління в цілому, клієнтоорієнтованості державного управління стало основою її модернізації, тобто намагалися тиражувати досвід роботи бізнес-структур щодо клієнтів на роботу органів державного управління. Наведені вище ідеї наприкінці 1970-х років лягли в основу концепції «нового громадського управління» у Великій Британії.

У законодавчо-нормативних актах Великої Британії немає чіткого визначення поняття «державний службовець». Воно вживається у двох сенсах. У вузькому значенні слова під державним службовцем розуміється особа, яка здійснює професійну діяльність в адміністративному органі управління. До державних службовців відносяться всі службовці громадського сектора, тобто службовців міністерств та відомств, і службовців збройних сил, поліції, і навіть громадських корпорацій, місцевих органів влади, системи охорони здоров'я, шкільного освіти тощо. Службовці громадського сектора називаються посадовими особами, а службовці міністерств-громадянськими службовцями. Прем'єр-міністр здійснює загальне керівництво кадрової політики на державній службі. Безпосереднім управлінням займається Міністерство у справах цивільної служби. До компетенції апарату міністра входить розгляд питань добору та професійного розвитку персоналу, консультування за стандартами державної служби, реалізація програм з реформування державної служби [5].

Правила прийому на державну службу та допуск до державних посад відрізняються певними особливостями. До кандидатів на державні посади висуваються певні вимоги відповідно до законодавства. Одна з вимог свідчить, що кандидати мають бути британськими підданими – громадянами Британської Співдружності Націй чи громадянами Ірландської Республіки. Відбір кандидатів на державну службу Англії здійснюється чотирма відділами Комісії, кожен з яких спеціалізується на наборі у певні групи: відділ адміністративних посад, відділ наукових посад, відділ технологічних посад, загальний відділ. Процедура відбору кандидатів на державні посади складається із трьох етапів. На першому етапі кандидати мають написати доповідь на задану тему. На другому з успішно минулими первинний відбір проводяться тестування та інтерв'ю. В даний час форми тестування та інтерв'ю набули основного значення при оцінці здібностей кандидатів. На третьому представники відділу з остаточного відбору на підставі сукупної оцінки проводять заключну співбесіду, внаслідок чого вирішується питання про призначення на посаду або зарахування до чинного резерву кадрів. Крім власних оцінок беруться також до уваги рекомендації шкіл та університетів, де кандидати пройшли курси підвищення кваліфікації, перепідготовки тощо.

Світова практика дає величезну різноманітність підходів до організації кадрової роботи на державній службі. Ці підходи формуються під впливом різних історичних, культурних, політичних, соціально-економічних та інших особливостей розвитку.

У законодавчо-нормативних актах Великої Британії немає чіткого визначення поняття «державний службовець». Воно вживається у двох сенсах. У вузькому значенні слова під державним службовцем розуміється особа, яка здійснює професійну діяльність в адміністративному органі управління. До державних службовців у сенсі ставляться все службовці громадського сектора, тобто. службовців міністерств та відомств, і службовців збройних сил, поліції, і навіть громадських корпорацій, місцевих органів влади, системи охорони здоров'я, шкільного освіти тощо. Службовці громадського сектора називаються посадовими особами, а службовці міністерств-громадянськими службовцями. Прем'єр-міністр здійснює загальне керівництво кадрової політики на державній службі. Безпосереднім управлінням займається Міністерство у справах цивільної служби. До компетенції апарату міністра входить розгляд питань добору та професійного розвитку персоналу, консультування за стандартами державної служби, реалізація програм з реформування державної служби [65].

Правила прийому на державну службу та допуск до державних посад відрізняються певними особливостями. До кандидатів на державні посади висуваються певні вимоги відповідно до законодавства. Одна з вимог свідчить, що кандидати мають бути британськими підданими – громадянами Британської Співдружності Націй чи громадянами Ірландської Республіки. Відбір кандидатів на державну службу Англії здійснюється чотирма відділами Комісії, кожен з яких спеціалізується на наборі у певні групи: відділ адміністративних посад, відділ наукових посад, відділ технологічних посад, загальний відділ. Процедура відбору кандидатів на державні посади складається із трьох етапів. На першому етапі кандидати мають написати доповідь на задану тему. На другому з успішно минулими первинний відбір проводяться тестування та інтерв'ю. В даний час форми тестування та інтерв'ю набули основного значення при оцінці здібностей кандидатів. На третьому представники відділу з остаточного відбору на підставі сукупної оцінки проводять заключну співбесіду, внаслідок чого вирішується питання про призначення на посаду або зарахування до чинного резерву кадрів. Крім власних оцінок беруться також до уваги рекомендації шкіл та університетів, де кандидати пройшли курси підвищення кваліфікації, перепідготовки тощо.

У Німеччині державна служба з'явилася однією з перших у Європі. Вона будувалася на основі принципів вірності службі, законності, єдності, професіоналізму та стабільності.

«Державна служба» ‒ поняття, яке після Другої світової війни було витіснене в Німеччині поняттям «публічна служба». Нині «громадська служба» у функціональному плані сприймається як діяльність у виконання загальнодержавних завдань управління. У інституційному плані мається на увазі певне коло осіб й посад, виконання громадських функцій яких становить зміст їхньої діяльності.

У юридичному плані публічна служба охоплює дві основні групи, які включають: відносини з чиновниками і відносини з найманими особами – службовцями та робітниками державних установ [29].

Критерії під час відбору державну службу Німеччини такі. Державним службовцем може лише той, хто має громадянство Німеччини, дає гарантію виступати на підтримку вільного демократичного порядку, має необхідний рівень спеціальної освіти. Претенденти підбираються з урахуванням здібностей та рівня професійної підготовки. Особлива увага приділяється інформуванню громадян під час відбору державну службу. Претенденти на державну посаду визначаються самостійно через сповіщення у ЗМІ. Їх добір повинен проводитися відповідно до придатності, здібностей, професійної підготовки, без урахування статі, походження, раси, віросповідання, релігійних чи політичних поглядів. Як показує практика роботи з керівними адміністративними кадрами Німеччини, їх підготовка здійснюється на основі спеціальної федеральної програми, що передбачає їхню професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

Цікавою є структура управління державною службою США. Вищим органом структурі державної влади США вважається Конгрес, що з двох палат [43]. Конгрес США є найвищим контролюючим органом американської державної служби та здійснює контрольно-фінансове управління у цій сфері. Основні обов'язки глави держави та виконавчої влади представляє президент США. Питання кадрової політики у сфері державної служби перебувають у компетенції президента, а також спеціальних структурних підрозділів, міністрів та кадрових служб міністерств. Спеціальними органами управління державною службою США є Управління у справах державної служби та Рада з питань захисту системи заслуг. На чолі Управління у справах державної служби стоїть директор, який призначається президентом за згодою Сенату на чотири роки. Рада з питань захисту системи заслуг складається з трьох членів, що призначаються президентом за згодою Сенату на сім років. Рада розглядає скарги та приймає рішення щодо трудових спорів та з питань системи заслуг в організаціях державної служби США, проводить спеціальні розслідування та доповідає президенту та Конгресу про необхідні заходи. При цьому рішення Ради є обов'язковими до виконання всіма органами виконавчої влади й державними службовцями.

Процедура прийому на державну службу США включає: прийом особистої заяви та перевірку анкети кандидата, проведення співбесіди та конкурсного іспиту, перевірку ділових та професійних якостей та перевірку благонадійності. Існує обов'язковий випробувальний термін. Конкурсні іспити проводяться у письмовій чи усній формі, самі екзаменаційні вимоги узгоджуються із Управлінням у справах державної служби. Основними методами проведення іспитів є письмові чи усні тести.

Важливою умовою є гласність – опублікування у ЗМІ переліку вакансій посад державної служби, за якими проводяться іспити, що формально дає право кожній людині брати участь у конкурсі. З цією метою допускається виплата компенсацій претендентам, які прибули з інших районів, на конкурсний іспит.

Особи, які успішно витримали конкурсне випробування, призначаються на посаду державної служби умовно – перебуваючи на посаді, вони перебувають протягом обов'язкового випробувального терміну як у чинному резерві. Випробувальний термін не повинен перевищувати одного року, після якого кандидатрезервіст остаточно зараховується до штату державного органу.

У більшості країн, як показує аналіз зарубіжної літератури, штати на державній службі комплектуються з урахуванням оцінки професійних, ділових якостей кандидатів. До таких якостей зазвичай відносяться досвід роботи, освіта і кваліфікація, риси характеру і властивості особистості, які мають відношення до майбутньої діяльності. У багатьох країн підвищення кваліфікації кадрів складає конкурсній основі. У США зайняття посад, крім «патронажного» методу, «проводиться в «відкритій» та «закритій» формах і ґрунтується на «системі заслуг».

«Закрита форма» призначена для комплектування найвищих посад державного апарату, як міністрів, їх заступників та помічників, низки міністерств та відомств державного департаменту, ФБР, ЦРУ, служб охорони здоров'я та лісового господарства [29].

Система роботи з кадрами в державному апараті США складалася, розвивалася і вдосконалювалася протягом тривалого часу, отже, досвід кадрової роботи в державному апараті США представляє великий інтерес для Киргизстану, що шукає шляхи формування та розвитку кадрового потенціалу апарату державного управління.

Система організації кадрової роботи Японії побудована на принципі заслуг. Призначення на державну службу провадиться на основі конкурсних іспитів, що проводяться за принципом «відкритих дверей», введеному в Японії ще наприкінці XIX століття і чинному досі. До категорії державних службовців Японії входять не лише чиновники, які здійснюють професійну діяльність у державних органах, а й особи, які працюють:

– у державних підприємствах;

– у державних залізницях;

– у телебаченні;

– у навчальних закладах.

Організацією кадрової роботи на державній службі займається Рада у справах персоналу. Правова основа державної служби Японії регулюється Законом про державних службовців, прийнятим 21 жовтня 1947 р., який згодом пройшов через численні зміни та доповнення. Проведенням заходів, пов'язаних з конкурсом на державну службу на рівні центральних адміністративних органів, займається екзаменаційний центр державних службовців при Міністерстві кадрів Японії. На рівні народних урядів провінцій, автономних районів та міст центрального підпорядкування існують аналогічні відомства [38]. Іспити для вступників на державну службу проводяться для громадян:

– тих, хто закінчив вищі навчальні заклади;

– мають неповну вищу освіту;

– тих, хто закінчив середні навчальні заклади.

Система «довічного найму», що діє в Японії, передбачає тривалу, аж до виходу на пенсію службу працюючого за наймом в одній організації, де посада та розмір його платні ставляться у пряму залежність від тривалості безперервного стажу. Водночас ця система визначає практичну відсутність міжвідомчої мобільності чиновників, що стало однією з найхарактерніших рис державної служби в Японії. У Японії добре розвинений інститут наставництва. Кожен молодий фахівець має закріпленого за ним наставника, на якого покладається надання допомоги в освоєнні професії, вирішенні проблем, що виникають. Наставник призначається також тим особам, кому виставлено попередження про зниження кар'єри, та з ініціативи самих державних службовців, які бажають повчитися у досвідченого чи успішного колеги. При ухваленні рішення про кар'єрне просування службовця визначальна думка належить наставнику [57].

На даний момент існують три найрозвиненіші системи кадрового управління, що має успіх та найбільші результати в останні роки. Це американська система, основою якої виступає індивідуалізм як головний механізм соціального зв'язку американців; японська система, побудована на колективізмі та визнання авторитету групових цінностей над індивідуальними; західноєвропейська система, що поєднує основні риси як американської, і японської систем.

Стабільність державної влади та управління у Франції, Німеччині, Великій Британії, США та Японії дозволила забезпечити високий рівень результативності діяльності кадрового складу державного апарату. Окремі елементи кадрової політики вимагають уважного вивчення та можливо тиражування у кадрову політику державної служби в Україні, безумовно, з урахуванням національної специфіки.

**Висновки до розділу 1**

На основі проведеного дослідження теоретичних основ формування кадрової політики в органах публічного управління визначено, що її сутність полягає у діяльності публічних органів, їх керівників та працівників кадрових підрозділів, що передбачає залучення, раціональне використання, підвищення рівня професійного розвитку кадрів на посадах публічної служби, створення умов для професійного розвитку публічних службовців, наслідком чого є ефективне виконання ними посадових обов'язків та ефективне функціонування органів публічної влади. Досліджувана кадрова політика передбачає реалізацію кадрової стратегії, напрямами якої є пошук, оцінка, добір, професійний розвиток, мотивація до ефективної діяльності публічних службовців, що має на меті якісне виконання функцій публічного органу влади.

Проведено дослідження компетентнісного підходу до управління персоналом в органах публічного управління. На основі характеристики кадрової служби в системі державного управління виділено компетентнісний інструментарій, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень, що приймаються державними службовцями. Важливою складовою сучасної системи управління персоналу є активізація системи якості людських ресурсів для реалізації цілей державного управління. Висококваліфікований, професійний та компетентний персонал, який задоволений умовами своєї роботи, високо мотивований та поділяє цілі діяльності органів державної влади, демонструє високу продуктивність праці, ефективну реалізацію прийнятих управлінських рішень, здатний прийняти на себе додаткову відповідальність.

Технологічно та науково обґрунтована система управління персоналом дозволяє державним службовцям ефективно працювати, а не приховувати свої професійні зусилля та брати на себе мінімальні зобов'язання щодо виконання робочих завдань. Сучасний та професійний компетентний інструментарій застосовується на етапах відбору, оцінки, мотивації персоналу, а також ефективне розміщення виконавців при реалізації управлінських рішень дозволяє досягти мінімальної розбіжності між запланованими та фактичними результатами діяльності в процесі управлінського контролю.

Розгялнуто шляхи ефективної організації кадрової діяльності у системі державної служби у різних країнах. Основу організації кадрової роботи у багатьох державах становить політика управління людськими ресурсами. Практика показує, що з людськими ресурсами стає вирішальним чинником зростання ефективності як виробництва, і державного управління. Звернення до закордонного досвіду формування кадрового потенціалу державної служби дає змогу визначити перспективні напрями реформування системи управління персоналом у державних органах. За кордоном накопичено великий досвід забезпечення всіх ділянок державної служби підготовленими кадрами, а також кар'єрного просування державних службовців. Застосування цього досвіду становить для України значний інтерес та користь.

**РОЗДІЛ 2**

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**2.1. Сучасний стан кадрової політики в органах публічного управління: проблеми та шляхи вирішення**

Проблеми кадрової політики в органах державної влади, реформування даної системи, пошук шляхів підвищення ефективності персоналу органів державної влади досліджували та намагалися вирішити ще з початку незалежності України.

Під розвитком державної служби розуміється вдосконалення забезпечення виконання функцій та повноважень органів влади, підвищення результативності та ефективності їх професійної та службової діяльності, позитивні зміни в її цілях та напрямках, а також застосування сучасних інноваційних та інформаційних технологій, що підвищують якість роботи.

Сучасний стан кадрової політики характеризується позитивною динамікою щодо кількості державних службовців (Додаток А).

Наразі в Україні виділяють такі групи проблеми, що характеризують кадрову політику: концептуальні, нормативно-правові, інституційні, матеріально-фінансові, технологічні, кадрові (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Проблемні питання кадрової політики [4]

Таким чином, найчастішими проблемами у кадровій політиці органів публічного управління є:

- є ускладнення у вигляді корупції та бюрократії;

- погано розроблена технологія проведення конкурсів на заміщення вакантних місць, іспитів та атестації;

- при відборі персоналу не йде наголос на молодих спеціалістів.

- соціально-політична нестабільність у країні, нестійкий стан економіки, пов'язане з обмежувальними заходами;

- нечіткість стратегічної орієнтації суспільства;

- нестабільність у тому чи іншому аспекті структури влади та управління;

- недосконала законодавча та нормативна база діяльності державного апарату;

- недостатня розробленість теоретичної та методологічної бази кадрової діяльності у сфері державної служби в умовах формування громадянського суспільства та становлення ринкової економіки.

Захарова І.В. вважає, що «…проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов’язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар’єрним зростанням, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання. Сучасна кадрової ситуації в Україні, і характеризуються низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю і корумпованістю керівних кадрів» [17].

Отже, наразі державні структури потребують оновлення кадрів державної служби, давно назріли проблеми формування управлінського кадрового резерву, застосування сучасних освітніх та кадрових технологій, методика системи управління державною службою.

Для вирішення проблеми відбору персоналу пропонується використовувати таку кадрову технологію як Assessment Center. При прийомі працювати важливо виявити ступінь готовності кандидата до роботи на певній посаді. Для цього мало просто провести тестування на знання Конституції України та основних нормативно-правовоих документів. Необхідно всебічно вивчити знання, вміння та навички потенційного кандидата.

За допомогою оцінки з компетенцій (Assessment Center) можна не тільки виявити сильні та слабкі сторони працівника, але й створювати передумови для самореалізації на посаді, що дозволить найповніше розкритися його потенціалу. Даний спосіб дозволяє створити оптимальний варіант вимог не тільки до чинних співробітників, але і до майбутніх кандидатів на вакантні посади з урахуванням специфіки.

Створення системи мотивації є дуже важливим заходом, оскільки від цього залежить ефективність роботи працівників. Всі види мотивації хороші по-своєму. Співробітникам, зрозуміло, цікавіше отримання матеріальних благ (премії, компенсації тощо), ніж моральних (грамота керівництва, похвала тощо.). Проте, фахівці в галузі управління персоналом кажуть, що необхідно створити систему мотивації, до якої належать всі види. Для когось важливіше отримати якісь пільги, для когось похвалу, а для когось участь у конкурсі «Найкращий державний службовець». У кожному разі кожен вид мотивації сприяє підвищенню продуктивність праці співробітників, отже, і підвищенню загальної ефективності діяльності державних службовців.

Для підвищення ефективності роботи органів публічного управління слід раціонально організувати працю співробітників. Основними цілями у разі є такі:

- домагатися максимально ефективної діяльності від працівників;

- добиватися надійності;

- домагатися оперативності під час роботи органу державної служби;

- покращити показники діяльності роботи, тобто досягти максимальної результативності;

- забезпечити постійний професійний розвиток співробітників для збільшення продуктивності їхньої праці.

Безпосередньо оптимальна організація праці працівників у тому, щоб:

- раціонально поділити функції між співробітниками (наприклад, за допомогою матриці відповідальності);

- ввести обов'язкове планування робочого часу для кожного працівника. Іншими словами – кожен співробітник повинен використовувати у своїй діяльності методи тайм-менеджменту;

- створити оптимальні умови як для трудової діяльності, так і для відпочинку співробітників (наприклад, забезпечити співробітників технічними нововведеннями, які сприяли б зменшенню монотонної роботи);

- створити систему мотивації, куди входили б як матеріальні, і нематеріальні заохочення.

Поділ праці, розмежування функцій управління, забезпечення чіткої роботи дозволяє розробка Положень про відділи, служби, структурних підрозділів у яких мають бути сформульовані чіткі цілі, завдання та умови праці.

При раціоналізації роботи апарату необхідно виявляти та скорочувати трудомісткість виконання основних та найбільш масових, часто повторюваних операцій, видів робіт.

Вивчення та аналіз використання робочого часу державними службовцями дозволяє виявити його втрати та причини, що їх породжують, своєчасно змінити, відкоригувати форми та методи виконання службових обов'язків працівників та функціональних завдань апарату.

Ефективне використання робочого дня, планування і розподіл його має значення для оптимальної організації праці державних службовців.

Таким чином, кадрова політика є невід'ємною частиною будь-якої організації – державної чи комерційної. Вона охоплює всі елементи системи управління персоналом, тому керівництву необхідно чітко сформувати принципи кадрової політики, прописати від і до роботу з персоналом. Якщо державні службовці будуть неухильно дотримуватися кадрової політики, це принесе виключно позитивні результати.

**2.2.** **Професійна підготовка кадрів в органах публічного управління**

Особливості розвитку державної служби як державного соціально-правового інституту визначають особливості професійної підготовки державних службовців. Як стверджує світова практика, становлення публічної служби без підтримки освіти ‒ справа, яка займе декілька десятиліть. Проте, за наявності підтримки із боку держави, то цей час може бути скорочено.

Світовий досвід свідчить, що без підтримки системи освіти становлення державних послуг займає десятиліття. За такої підтримки з боку держави цей час можна значно скоротити.

Формування системи перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікації працівників супроводжується формуванням нової системи державної служби і є невід'ємною частиною її кадрового забезпечення. Сьогодні майже вся організація та діяльність державних службовців тісно пов’язані з професійним рівнем та рівнем освіти державних службовців. Розвиток державних службовців органічно пов'язаний із системою професійної підготовки державних службовців.

Формування коледжів державної служби та систем професійної підготовки державних службовців відбувалося в умовах зміни парадигм суспільного розвитку, культурних типів, духовно-етичних стандартів. Державне управління та держслужбовці не лише втягнуті в системну кризу, але й глибокі внутрішні суперечності та проблеми.

За таких умов формування системи професійної неперервної освіти державних службовців стало нагальною потребою та важливим чинником зміцнення розбудови країни та формування соціально-орієнтованої ринкової економіки. Організаційний стан і рівень системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є однією з найважливіших умов вдосконалення всієї системи державного управління.

Відповідно до призначення, особливостей та тенденції розвитку державних службовців, основних вимог до державних службовців, сучасного стану та досвіду організації систем підготовки державних службовців у країні та за кордоном визначають мету, завдання та принципи діяльності організації та функціонування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Метою системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є забезпечення високого рівня професіоналізму та найбільш ефективного та ефективного виконання державних завдань і функцій у реальній діяльності.

Організація та функціонування систем підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців мають базуватися на певних принципах, які відображають природу соціальної правової системи та соціальне призначення країни.

Можемо визначити основні принципи організації та функціонування систем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: принцип єдності; диференційованості; обов’язковості та безперервності навчання; випереджального характеру навчання; установлення взаємних прав, обов’язків і відповідальності; встановлення правових наслідків; забезпечення високої якості та ефективності навчання.

Принцип єдності стосується формування та реалізації державою єдиної кадрової політики, складовою якої є формування та функціонування єдиної системи професійно-технічної освіти державних службовців. Це пов'язано з єдністю системи інститутів державного управління, які разом становлять державні інститути.

Для ефективної взаємодії всіх елементів державного апарату необхідно досягти певного ступеня єдності у підготовці державних службовців, які виконують у своїй діяльності завдання та функції органів державного управління або забезпечують функції органів державного управління. Принцип єдності також передбачає підготовку державних службовців усіх рівнів державних посад, оскільки успішна діяльність органу державного управління залежить від чіткої взаємозалежної роботи всіх його членів та однакових рішень на всіх рівнях менеджменту. Ряд скоординованих дій уряду може досягти цієї мети. Якщо державні службовці не пройшли однакову професійну підготовку, життєвість та ефективність процесу управління будуть порушені [61, с. 96].

Тому єдиний принцип вимагає навчання всіх державних службовців, а не лише керівників. При вирішенні проблем підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на вищих державних посадах необхідно одночасно організувати відповідну підготовку державних службовців на нижчих посадах.

Щодо підготовки державних службовців за програмою перепідготовки, то прийнятним та розумним видається формування навчальної групи без урахування вказаних факторів, оскільки навчання за програмою має на меті отримання нових професій на основі наявної освіти або кваліфікації. Тому ті, хто навчається за цією спеціальністю, повинні повністю засвоїти курси вищої або середньої професійної освіти обраної спеціальності. Що стосується планів професійної підготовки та перепідготовки, то, наскільки це можливо, слід враховувати зазначені фактори.

У закладах вищої освіти для підготовки та перепідготовки управлінських кадрів та фахівців з ринкової економіки можуть реалізовуватися програми додаткової професійної освіти різного часу, рівнів та пріоритетів. Вони самостійно формулюються, затверджуються та впроваджуються закладами освіти з урахуванням потреб замовників та вимог національних стандартів освіти щодо рівнів підготовки за суміжними напрямами. Відповідні освітні та професійні курси формуються закладами вищої освіти відповідно до професійно-кваліфікаційних вимог державних службовців окремих категорій посад, що затверджуються Міносвіти, за погодженням з Національним агентством державної служби України.

Створення нової системи професійно-технічної освіти державних службовців пов’язане насамперед із стратегією та змістом трансформації країни, в якій зростає роль особистісних чинників, наукових знань, професіоналізму та спроможності національного апарату. Зміст і рівень їх професійної підготовки мають бути ініціативними з урахуванням високої життєвості суспільного процесу, розробки нових моделей державного управління, завдань і труднощів кадрового забезпечення державного управління.

Важливим принципом є встановлення взаємних прав, обов’язків та відповідальності державних службовців, державних органів та закладів освіти у сферах підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Для отримання високої та якісної освіти державних службовців необхідно забезпечити системою підготовки та підвищення кваліфікації, укомплектувати їх високоякісними науково-педагогічними кадрами, розробити методичні та інформаційні основи аналізу.

Перелік принципів організації та діяльності системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не є вичерпним, тому може бути детальним і конкретним.

Можна з упевненістю стверджувати, що нині в Україні державна політика у сферах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка в основному формує нормативно-правову базу для управління діяльністю закладів освіти у цій сфері. Довгий час єдиним джерелом відтворення державних службовців є вища освіта. Тому структура професійної освіти державних службовців в основному дублює структуру випускників радянських вищих навчальних закладів.

Систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців слід розглядати як єдину систему освіти, з одного боку, і єдину національну систему освітньої діяльності, з іншого. Тому формування цієї системи відбувається одночасно в двох напрямках: «1) щодо зміцнення взаємозв’язку, координованості роботи всіх закладів освіти, які здійснюють підготовку державних службовців; 2) щодо впровадження системності в професійно- освітній процес на основі забезпечення реалізації в ньому єдиної державної політики через визначення моделі державного службовця, цілей, пріоритетів і принципів професійної підготовки державних службовців, введення єдиних державних освітніх стандартів і критеріїв їхньої реалізації з урахуванням різноманіття форм, методів і строків навчання» [54, с. 56-57]. Тільки так система професійної підготовки державних службовців може мати визначеність, єдність і цілісність, забезпечувати безперервність і послідовність освітнього процесу.

Організаційна структура системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців переважно включає дві ланки: 1) державні та недержавні вищі навчальні заклади, які мають дозвіл на здійснення освітньої діяльності; 2) спеціальні навчальні заклади з додатковою професійною освітою, які забезпечити державних службовців на підставі ліцензій Перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., зазначає «спеціально готувати кадри для керівної роботи слід в основному з числа осіб, що мають вищу професійну освіту, практичний досвід роботи зі спеціальності та стаж державної служби. Особам, що вже мають вищу освіту та перебувають на керівних посадах або зараховані до резерву на висування, доцільно одержати додаткову вищу професійну освіту за фахом державне управління, що обумовлює більш широку і глибоку управлінську підготовку. Це відповідає вимогам до посад, які вони заміщають, оскільки від них вже потрібно не знання часткових питань, а бачення суті проблем, уміння аналізувати на основі цього управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організовувати працю підлеглих» [56, с. 234].

«Що ж до системи установ підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, то її умовно можна по ділити на три рівні ‒ центральний, регіональний і місцевий. Нині спостерігається серйозне відставання можливостей системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців від потреб практики» [14, с. 18].

У зв’язку з цим неважко зробити висновок, що можливості підготовки державних службовців за програмами підготовки державних службовців мають бути збільшені. Цю проблему можна вирішити трьома способами:

1) збільшенням кількості студентів закладів вищої освіти у системах підготовки та підвищення кваліфікації державної служби;

2) через розширення мережі та закладів вищої освіти, що впроваджують програму підготовки державних службовців. Звичайно, ця проблема не менш важлива і складна, оскільки її вирішення безпосередньо залежить від організації та фінансового забезпечення;

3) шляхом використання можливостей загальноосвітніх вищих навчальних закладів.

Погоджуємось з дослідженням вчених, що «в основу діяльності органів публічної адміністрації і закладів освіти з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені такі основні принципи: 1) конкурсний порядок розміщення державного замовлення; 2) чітка регламентація прав і обов’язків сторін, що здійснюють формування, розміщення та виконання державного замовлення; 3) обов’язковість виконання закладами освіти і органами публічної адміністрації зобов’язань за договором; 4) державний контроль за якістю навчання. Реалізація названих принципів на практиці сприятиме формуванню стрункої системи навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення» [64].

Системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є частиною комплексної та багатогранної діяльності, яка може сформувати абсолютно нову систему державних службовців та покращити державне управління.

Тому систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців слід розглядати як єдину цілісну підсистему кадрової системи державного управління, а її статус і рівень залежать від ефективності та раціональності державного управління.

**2.3. Вплив кадрових технологій на ефективність діяльності органів публічного управління**

Випадковий підбір кадрів веде до значних витрат і високої плинності кадрів органів публічного управління. Як елемент державного управління, метою кадрової політики в системі державної служби є формування стабільного, високопрофесійного кадрового потенціалу, що відповідає сучасним запитам у сфері державного управління та громадянського суспільства. Як основне завдання перед державою стоїть мета не простого збереження кадрових ресурсів, але їх модифікації під вимоги часу та нові параметри публічного управління, а також нормування штатів органів державної влади.

Сучасні кадрові технології ‒ це засіб управління якісними та кількісними характеристиками персоналу. Нині проведено велику кількість наукових досліджень з різних аспектів застосування кадрових технологій у діяльності державних органів.

В даний час ми спостерігаємо зростання можливостей впровадження в управлінську практику державних органів методів та технологій кадрового менеджменту. Кадрові процеси в системі державної служби все більше набувають інноваційного характеру, органічно доповнюючи традиційні методи.

Забезпечення державної служби України висококваліфікованими кадрами можливе за допомогою ефективного застосування та вдосконалення кадрових технологій. Застосовувані кадрові технології дозволяють визначати відповідність державного службовця заміщуваної посади, оцінювати ефективність виконання покладених на нього обов'язків, включаючи також професійні та особисті якості та те, наскільки вони відповідають потребам органу державної влади.

На наш погляд, застосування кадрових технологій нині у роботі державного апарату має в основному формальне значення. Багато в чому це говорить про відсутність взаємозв'язку між критеріями оціночних процедур професійних компетенцій державних органів на всіх етапах проходження державної служби та прийняття кадрових рішень у державному управлінні, а також результативних показників, зафіксованих у їх посадових регламентах.

Основною метою кадрової політики у сфері державного управління є формування такого кадрового потенціалу, який у професійному, діловому та моральному стосунках дозволяв би забезпечувати реалізацію суспільно значущих цілей. Забезпечення ефективної кадрової політики у бюджетному секторі є однією з основних проблем для будь-якої країни та суспільства [6].

В Україні переважає суттєвий дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів. Відсутність у кадровій роботі органів влади обліку таких показників, як рівень професійної мотивації та компетентності державних службовців, передбачає освіту в державних органах недостатньо кваліфікованих кадрів, а також прийняття неефективних управлінських рішень.

Протягом останніх десятиліть довів свою ефективність щодо оцінки персоналу реального сектора економіки компетентний підхід. Аналіз професійного показника державних слуг на основі компетентного підходу, впровадження моделей посад, компетентних портретів державного управління, на думку авторів статті, є найбільш ефективними кадровими рішеннями у вигляді технологій для діяльності державних органів влади. Застосування цього підходу дозволить створити платформу для формування всесвітньої бази моделей компетенцій, шкал компетенцій, міжкультурних порівнянь.

У зв'язку з цим, особлива увага має бути спрямована на розробку та впровадження механізмів, які забезпечують результативність професійної діяльності державних службовців, у тому числі ефективної моделі посади керівника державного апарату, обґрунтування актуальних методів, показників та критеріїв, які можна застосовувати для оцінки професійної службової діяльності органів державної влади.

На наш погляд, забезпечення державної служби України висококваліфікованими кадрами можливе за допомогою ефективного застосування та вдосконалення кадрових технологій. Застосовувані кадрові технології повинні бути ефективним засобом управління якісними та кількісними характеристиками персоналу, дозволяють визначати відповідність державного службовця посаді, що заміщується, оцінювати ефективність виконання покладених на нього обов'язків, включаючи також професійні та особисті якості і те, наскільки вони відповідають потребам органу державної влади.

Основними кадровими технологіями, за допомогою яких здійснюється оцінка персоналу, є забезпечення та проведення організації конкурсних заходів на заміщення вакантних посад державної служби; забезпечення та проведення організації атестації державних службовців; організація проведення кваліфікаційних іспитів; організація роботи з кадровим потенціалом та його ефективне застосування.

Оцінюючи персонал за об'єктом, види оцінки класифікуються на оцінку кандидатів (потенційних кадрів) та оцінку працівників (реальних). Основна відмінність цих видів полягає у різних інструментах оцінки.

За метою організації оцінка може бути кількісною, якісною і комплексною. Для різних цілей використовуються різні кадрові технології (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Основні кадрові технології, які застосовуються в органах публічного управління

Сучасні методи оцінки, що сприяють формуванню кадрового потенціалу в органах державної влади, різноманітні:

1. Анкетування. Цей метод дозволяє, використовуючи опитування, виявити наявність тих чи інших якостей, навичок, необхідних виконання службової діяльності.

2. Інтерв'ю ‒ це метод, багато в чому схожий з анкетуванням, проте в даному випадку результат фіксується не опитуваним, а інтерв'юером.

3. Описова оцінка ‒ спостереження ведеться за поведінкою службовця, виконанням ним повсякденних професійних обов'язків.

4. Тестування – це дуже зручний метод для оцінки як реальних, так і потенційних працівників.

5. Класифікація метод групової оцінки, який дозволяє по одному, декільком або за сукупністю критеріїв проранжувати персонал.

6. Порівняння кандидатів, які перебувають на одній посаді.

7. Рейтинг ґрунтується на оцінці відповідності працівника займаної посади. Він є оцінкою особистих якостей із застосуванням шкали.

8. Оцінка щодо вирішальної ситуації рекомендується користуватися у разі профілактики конфлікту інтересів державних службовців.

9. «360 градусів». Цей метод передбачає оцінку співробітника як своїм безпосереднім керівником, але колегами і підлеглими.

10. Ассесмент ‒ технологія може застосовуватись на етапах відбору кандидатів у резерв управлінських кадрів. Процес оцінки може тривати 1-2 дні.

11. Поліграф – це технологія перевірки на детекторі брехні. Застосовується у правоохоронних структурах, силових відомствах, у деяких випадках використовується для профілактики корупційних правопорушень.

12. Метод центрів оцінки. Цей метод вважається найбільш прийнятним для оцінки керівників, оскільки дозволяє вирішити два завдання: оцінити особисті та ділові якості, а також визначити програму індивідуальних тренувань керівника.

13. Метод ділових игр. Це комплексна технологія дозволяє визначити рівень готовності персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, оцінити внесок кожного учасника у вирішенні проблеми.

14. Метод оцінки з урахуванням моделей компетентності. Перспективний метод оцінки застосування на державній службі в контексті реалізованого компетентнісного підходу.

Впровадження нових принципів кадрової політики у діяльність державних органів є одним із пріоритетних завдань сучасного етапу адміністративної реформи, спрямованої на підвищення ефективності державного управління. Модель залучення та підбору персоналу на державну службу з використанням інноваційних кадрових технологій створює необхідні передумови для найму та закріплення професійних, мотивованих кадрів. Тому, коли деякі чиновники, говорячи про проблеми, які заважають залученню мотивованих кадрів на державну службу, пояснюють їх обмеженнями фінансового, управлінського та компетентнісного характеру, вважаємо, що такі аргументи швидше надумані, а рівень бар'єрів на шляху залучення та відбору професіоналів на державну службу свідомо завищується.

Система державного управління України недосконала, але цілком закономірно має тенденцію до вдосконалення. Зважаючи на всі умови, фактори та вимоги, доводиться визнати необхідність постійного та системного вдосконалення управлінських механізмів, пріоритет людського фактора, а, відповідно, удосконалення кадрових механізмів та технологій в управлінні персоналом державної служби.

Оцінка службовців ‒ один з основних напрямків удосконалення державного управління. Найчастіше термін «оцінка» пов'язується з поняттям ефективності та результативності. Особливо актуальним це питання стало у зв'язку з переходом до нової концепції державного управління New Public Management, яка передбачає управління, орієнтоване на результат, а також широке використання інформаційно-комунікаційних технологій [66].

Показники ефективності та результативності діяльності державного службовця ‒ це набір кількісних та якісних характеристик професійної службової діяльності фахівця, який допомагає встановити рівень досягнення цілей, проаналізувати обсяг та якість підсумкового результату, етапи виконання та ефективність використання ресурсів.

Основним напрямом кадрової роботи є результативність (продуктивність) трудової державної діяльності. Залежно від ефективності трудової діяльності органів влади виділяють такі рівні професіоналізму:

1) низький (формально-виконавчий) ‒ визначається низькими показниками ефективності державної діяльності;

2) середній (репродуктивно-виконавчий) ‒ визначається задовільними значеннями ефективності державної діяльності;

3) високий (творчо-майстерний) ‒ визначається високими значеннями ефективності державної діяльності.

В епоху інформаційних технологій, ключову роль кадровому забезпеченні відіграють інноваційні технології, впровадження яких у роботу кадрових служб потребує чітких і зрозумілих методичних рекомендацій. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє кандидатам на вакантні посади до органів державної влади або кадрового резерву державної служби здійснювати у повному значенні процедуру самооцінки.

Необхідно відзначити, що розвиток інформатизації процесів та процедур кадрової діяльності, забезпечення прозорості застосовуваних кадрових практик сприяє задоволенню потреби держави та суспільства у кваліфікованих державних службовців. Як відповідь на виклики часу, інновації у кадровій роботі державних органів не є данню моді, а необхідністю. Їхня відсутність свідчить про глибоку кризу тих установ, де виявляється орієнтація тільки на старі підходи.

**Висновки до розділу 2**

Виділено основні групи проблем, що характеризують кадрову політику України, зокрема, концептуальні, нормативно-правові, інституційні, матеріально-фінансові, технологічні, кадрові. Визначено, що кадрова політика є невід'ємною частиною будь-якої установи – державної чи комерційної. Вона охоплює всі елементи системи управління персоналом, тому керівництву необхідно чітко сформувати принципи кадрової політики, прописати від і до роботу з персоналом. Якщо державні службовці будуть неухильно дотримуватися кадрової політики, це принесе виключно позитивні результати.

В основу діяльності органів публічного управління та закладів вищої освіти з підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені наступні основні принципи: обов’язковість виконання закладами освіти; контроль за якістю навчання.

Становлення державної служби в Україні протягом останніх років сприяло вдосконаленню кадрових технологій. У цей період одночасно освоювався зарубіжний досвід органів державної влади та накопичувався власний досвід. Завдяки раціональному осмисленню зарубіжного досвіду та здійсненню пілотних проєктів мінімізувалися управлінські ризики, пов'язані з помилками прийняття кадрових рішень та фінансових витрат. Багато кадрових технологій були запозичені з кадрової роботи підприємств та успішно адаптовані до практики державного управління.

Серед кадрових технологій, що освоюються, найбільш потрібні технології встановлення кваліфікаційних вимог до державних службовців, комплексна оцінка відповідності службовців затвердженим вимогам, оцінка результатів діяльності державних службовців, а також розробка та реалізація моделей компетенцій. На сьогоднішній день стало очевидним, що здійснення кадрових інновацій має супроводжуватись серйозною методичною роботою.

.

**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**3.1. Основні засади формування якісного кадрового забезпечення в органах публічного управління**

На сучасному етапі реформування державної служби рівень професіоналізації державних службовців, зміст і результати їх роботи відповідають вимогам міжнародних стандартів, у тому числі стандартів ЄС, щодо забезпечення належного кадрового та якісного рівня. Ми вважаємо, що це дуже важливий аспект подальшого розвитку та вдосконалення даного виду менеджменту.

Так, у вже згадуваному Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [49] від 5 березня 2004 р. прямо вказано, «що з огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних (внутрішніх) передумов для вступудо Європейського Союзу наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн-членів Європейського Союзу набуває особливо актуального значення» [49]. Таку, підтвердженням є положення того ж Указу Президента України, в якому вказано: «Діюча система державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів Європейського Союзу. Зокрема, це стосується:

* підвищення ефективності системи управління державною службою;
* проходження державної служби в органів публічної адміністрації, діяльність яких регламентується спеціальним законодавством;
* впровадження єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців;
* удосконалення системи оплати праці державних службовців;
* системи добору, призначення на посади, просування по службі, ротації державних службовців та їх професійного навчання» [49].

Якщо проаналізувати вищезазначені проблемні місця державних службовців, то неважко зробити висновки, більшість із яких стосується аспектів реального нагляду та реалізації у сфері кадрової політики та безпосереднього кадрового забезпечення. Тобто можна представити наведене положення так: «кадрове забезпечення державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів управління людськими ресурсами в Європейському Союзі».

У свою чергу, праці вчених свідчить, що стандарти державного управління та державної служби ЄС визначаються деякими принципами, загальними для всіх його держав-членів (надійність і передбачуваність, відкритість і прозорість; підзвітність; ефективність та результативність), і ці положення становлять основу для створення відповідних установ [22, с 283]. Тому питання реформування державної служби на сучасному етапі полягає у встановленні принципів, загальних для всіх видів систем державної служби, які відіграють певну стандартну роль, спрямовану на забезпечення певного рівня (якості, наприклад, ефективності та результативність) та його кадрові умови Відділ державного управління адаптувався до часу.

З огляду на домінування української моделі концентрації державної служби, це свідчить про необхідність уніфікації норм, стандартів і правил у сфері кадрового забезпечення, які можна вважати однорідними за характером та діяльністю за всіма напрямами її реалізації, в т.ч. державне управління та державні послуги.

На необхідності забезпечення системного правового регулювання всіх видів державної служби вказано в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» [50].

У такому контексті цілком можливо застосувати сучасні управлінські технології, що опрацьовані та діють в усьому світі. Однією з таких технологій, яка, на нашу думку, може бути застосована до кадрового забезпечення, є технологія управління якістю. У цьому контексті ми погодимося з позицією, що міжнародний досвід публічного управління вказує на те, що «бюрократія - не єдиний шлях забезпечення діяльності публічних організацій, оскільки у приватному секторі розробляються гнучкі системи менеджменту, що з часом адаптуються для організації публічного сектору [55, с. 162].

У цьому випадку можуть бути застосовані сучасні методи управління, розроблені та застосовувані в усьому світі. На наш погляд, однією з технологій, яку можна застосувати до кадрового забезпечення, є технологія управління якістю. У зв’язку з цим ми погоджуємося, що міжнародний досвід державного управління свідчить, що «бюрократія – це не єдиний спосіб забезпечення діяльності державних організацій, оскільки приватний сектор виробив гнучку систему управління, яка в кінцевому підсумку адаптується до державного сектору» [55, с. 162].

Як слушно відзначено М.А. Міненком, «перед публічним управлінням пострадянських країн, де мають знайти свій розвиток регулюючі засади держави, постало нове головне завдання - сприяти побудові нової організації суспільних відносин, де був би знайдений оптимальний баланс між стабільністю економічної ефективності і соціальної справедливості» [34, с. 35]. А саме на забезпечення ефективності і спрямована ця система. Н.О. Алюшина з цього приводу пише: «Введення сучасних технологій управління організаціями стосується оцінки якості їх діяльності, що закладає основу «безперервного процесу удосконалення ефективності та результативності діяльності кожного службовця зокрема і всієї організації в цілому» [2, с. 171]. Так, в Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [49] від 5 березня 2004 р. підкреслено, що «адаптація інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу має здійснюватися за такими пріоритетними напрямами, як зокрема вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою, і у нас не має сумнівів з приводу того, що це, попри все, має стосуватися управління кадровими ресурсами державної служби. І в п. 5 Указу напрямок «вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою» розкривається так: мета забезпечити ефективну реалізацію органом виконавчої влади єдиної державної політики насамперед стосується розвитку наскрізної системи управління персоналом в органів публічної адміністрації на центральному та місцевому рівнях» [49].

Цікава позиція В. Селіванова, який «щодо питання підрозділу відносно державного управління відзначає, що як певне соціальне явище, управління (в тому числі державне) є безсумнівною реальністю, де однією з цілей пізнання управлінської дійсності є усвідомлення суспільної потреби в упорядкуванні, організації певних суспільних відносин, а також визначення необхідності в певних юридичних нормах як основи управління, відповідно до реальних суспільних потреб та інтересів і розроблення відповідних рекомендацій (проектів) щодо удосконалення організації та управління в межах права і за допомогою певних юридичних актів» [27].

Тому ми продовжуємо розглядати трансформаційний процес управління як об’єктивну реальність у суб’єктивній сфері [27, с. 95]. Таке управління ґрунтується на потребах країни у якості кадрового забезпечення, усвідомлюючи необхідність подальшого регулювання кадрового забезпечення суспільних відносин, що втілюється у формуванні відповідних проєктів у межах закону та ухваленні певних закони як об'єктивний виклик При прийнятті рішення про перехід відповідних органів державного управління та їх посадових осіб на суб'єктивні потреби та сфери діяльності, поведінка і буде представляти управління якістю кадрового забезпечення.

Тому в управлінні людськими ресурсами ми бачимо перехід від об’єктивної реальності до суб’єктивної діяльності.

У літературі відзначено, що «сучасне управління людськими ресурсами орієнтоване з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних робочих місць та тих, що проектуються, а не кадровим потенціалом організації, який вже існує» [30, с. 58].

Тому, на нашу думку, управління системою менеджменту якості можна назвати напрямком стратегії розвитку кожного етапу її впровадження, а акцент зосереджений на підвищенні результативності та ефективності такого управління.

Щодо визначення ефективності управлінських послуг як основного виду діяльності органів державного управління, О.Карпенко звернув увагу на те, що важливість ефективності управлінських послуг визначають наступні аспекти.

Так, О. Карпенко вказує «на такі аспекти, що обумовлюють акцентування уваги саме на ефективності управлінських послуг: криза традиційної концепції публічного управління; зміна парадигми всього адміністративного менеджменту, коли людина ставиться в центр, а діяльність ґрунтується на досвіді управління у приватному секторі розвинених капіталістичних країн, це стосується і надання управлінських послуг у власних ієрархічних вертикалях; акцент на ефективності управлінських послуг, формуванні критеріїв їх якості, подальшого розвитку нових підходів в управлінні; гуманізація процесів управління та надання послуг, що спрямоване на забезпечення відтворення ресурсів системи; запровадження нових технологій управління, що сприяє зміні усвідомлення державними службовцями та посадовими особами свого призначення» [24, с. 12].

Оскільки ми поєднуємо людські ресурси з державним управлінням, то метод впровадження системи управління якістю управління людськими ресурсами насправді спрямований на вдосконалення самого державного управління. Тому слід вважати, що доцільним є встановлення співвідношення між стандартами, встановленими при оцінці ефективності самого державного управління, та відповідними характеристиками кадрового забезпечення, які слугуватимуть орієнтиром для розвитку та вдосконалення.

**3.2. Напрями підвищення якості кадрового забезпечення в органах публічної управління**

У міжнародній практиці ми маємо багатий досвід у комплексній підготовці професіоналів у сфері державного менеджменту, і можна сказати, що починати потрібно з формування цілісної стандартної системи, включаючи вимоги до професійної якості та етичні вимоги менеджерів, кодекс поведінки, перспективи кар’єрного зростання.

Відповідність персоналу органу державного управління цим стандартам визначається їх оцінкою, і вони мають певне уявлення про якість кадрового забезпечення органу державного управління. Погодимося у цьому контексті з Ю.С. Даниленко, що «метою оцінювання «людського капіталу» мають стати: поліпшення якості всієї державної служби; адекватне реагування на сподівання та побажання самих державних службовців щодо їх професійного потенціалу та кар’єрного росту; процедура оцінювання усіх працівників незалежно від рангів та посад повинна стати основою системи перспективного управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Значення оцінювання полягає в тому, що воно є своєрідним дзеркалом, яке дозволяє державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюції потреб громадян» [8, с. 70].

Для оцінки стандартів якості послуг вважаємо, що персонал доцільно розглядати як внутрішню системну послугу, включаючи: доцільність надання послуги; своєчасність; стабільність; адаптивність; немає на що скаржитися; встановлення для кожної служби стандартів якості [26, с.156].

Цілеспрямоване впровадження системи управління якістю кадрового забезпечення органів державного управління може змінити особистісну структуру державних службовців, що зробить органи державного управління конкурентоспроможними на ринку послуг.

Укомплектовані належним чином організації органів державного управління потребують належного правового нагляду для уніфікації різних нормативних документів в одному законопроекті. Тому кадрові питання вигідно врегулювати в системній та складній частинах Кодексу державної служби України. Вважаємо, що така поведінка має стати правовою основою для комплексного реформування системи державної служби. Його прийняття допоможе краще контролювати питання державних службовців. Природно, що комплексний кодифікаційний закон повинен містити норми щодо приналежності різних відомств.

Відділ управління персоналом повинен планувати кар'єру державних службовців, складати плани розвитку працівників, мати технічне оснащення, мати комп'ютеризовану інформаційну базу даних працівників. Його структура має визначатися функціями та завданнями органу державного управління, а не лише чисельністю працівників [39, с. 345-346]. Підбір персоналу, їх просування по службі повинні повністю враховувати думку співробітників. Відділ кадрової служби повинен тісно контактувати з відповідальним за орган державного управління та надавати йому інформацію про умови роботи персоналу та колективні думки відділу. До штатного розпису органів державного управління входять: аналіз кадрової ситуації; прогноз потреби в персоналі відповідно до стратегії розвитку державних службовців; підбір персоналу; оцінка працівників та внесення необхідних змін; організація навчання державних службовців для підвищення їх кваліфікації; відбір, навчання та просування менеджерів; визначати та усувати соціальну напругу; ведення кадрового обліку та кадрової документації; контроль за дотриманням регламенту програми управлінського обслуговування.

Ефективне кадрове забезпечення органів державного управління в Україні не може базуватися на необдуманому залученні вітчизняного та зарубіжного досвіду. Необхідно провести критичний аналіз і розвивати нові навички персоналу, які відповідають сучасним реаліям. Спеціалізація людських ресурсів може бути поглиблена за такими напрямками: відбір кандидатів у державні службовці, атестація та просування державних службовців; співпраця між персоналом і керівництвом; вирішувати соціальні конфлікти.

Необхідно виховувати та формувати професійну та компетентну модель державного службовця. В дослідженнях науковців, зазначено, що «професіоналізм - найвищий рівень психофізичних, психічних і особистісних змін, що відбуваються в процесі виконання людиною службових обов’язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних управлінських завдань» [47].

Професійна культура виявляється в розумінні певної професії, глибокому розумінні її сутності, вмінні використовувати різноманітні методи соціального управління, вмінні передавати знання, навчати нових співробітників працювати свідомо, творчо і нетрадиційно; подальше професійне культура відображає У здатності передбачати результати своєї діяльності, здатності прогнозувати, здатності відображати й висловлювати національні інтереси, умінні бачити перспективи її розвитку.

Для керівників також дуже важливо вміння організувати підлеглих для координації роботи та вміння мати стратегічне мислення. Дуже важливою для лідера є його здатність до колегіального управління. Ця якість лідерства гарантує, що всі, кого це безпосередньо стосується, залучені до виробничого процесу та планування прийняття рішень. Співпраця при обговоренні альтернатив має поєднуватися з відповідальністю особи за вибір конкретних проектів та їх реалізацію.

**Висновки до розділу 3**

Основні аспекти системи управління якістю персоналу мають включати: орієнтовані на споживача органи державного управління, державні підприємства, установи та організації; органи управління підприємствами та організаціями у вирішенні питань управління персоналом та якості кадрів; керівну роль працівники підприємств та організації беруть участь відповідно до своєї зацікавленості в процесах управління якістю управління персоналом та кадрами; системи та процедури управління персоналом; безперервне навчання співробітників, впровадження інновацій та вдосконалення кадрових процесів; на основі конкретних фактів та прийняття рішень з метою розвивати партнерські відносини з постачальниками людських ресурсів.

Для керівників також дуже важливо вміння організувати підлеглих для координації роботи та вміння мати стратегічне мислення. Дуже важливою для лідера є його здатність до колегіального управління. Ця якість лідерства гарантує, що всі, кого це безпосередньо стосується, залучені до виробничого процесу та планування прийняття рішень. Співпраця при обговоренні альтернатив має поєднуватися з відповідальністю особи за вибір конкретних проектів та їх реалізацію.

Ми можемо заявити про необхідність ухвалення Кодексу державної служби України, який регулюватиме кадрові питання. Варто розглянути план реформування кадрів та підвищення якості навчання працівників. Під час підвищення рівня необхідно враховувати думку працівників відділу управління персоналом.

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

За результатами дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрової політики в органах публічного управління ми дійшли таких висновків:

1. Сутність кадрової політики в органах публічного управління полягає у діяльності публічних органів, їх керівників та працівників кадрових підрозділів, що передбачає залучення, раціональне використання, підвищення рівня професійного розвитку кадрів на посадах публічної служби, створення умов для професійного розвитку публічних службовців, наслідком чого є ефективне виконання ними посадових обов'язків та ефективне функціонування органів публічної влади. Основною метою національної кадрової політики є прогнозування та планування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, підвищення кваліфікації та раціонального використання всіх трудових ресурсів України. Фактична реалізація національної кадрової політики полягає в організації здійснення управління персоналом.

2. Визначено структуру системи управління персоналом державних службовців, яка в основному включає: організаційну структуру управління персоналом державних службовців; систему роботи державних службовців; наглядову структуру управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення персоналу. система управління та методи управління персоналом державних службовців. На основі характеристики кадрової служби в системі державного управління виділено компетентнісний інструментарій, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень, що приймаються державними службовцями. Важливою складовою сучасної системи управління персоналу є активізація системи якості людських ресурсів для реалізації цілей державного управління.

3. Розгялнуто шляхи ефективної організації кадрової діяльності у системі державної служби у різних країнах. Основу організації кадрової роботи у багатьох державах становить політика управління людськими ресурсами. Практика показує, що з людськими ресурсами стає вирішальним чинником зростання ефективності як виробництва, і державного управління. Звернення до закордонного досвіду формування кадрового потенціалу державної служби дає змогу визначити перспективні напрями реформування системи управління персоналом у державних органах. За кордоном накопичено великий досвід забезпечення всіх ділянок державної служби підготовленими кадрами, а також кар'єрного просування державних службовців. Застосування цього досвіду становить для України значний інтерес та користь.

4. Виділено основні групи проблем, що характеризують кадрову політику України, зокрема, концептуальні, нормативно-правові, інституційні, матеріально-фінансові, технологічні, кадрові. Для формування ефективної національної політики соціального розвитку рекомендовано створити таку кадрову службу, здійснюючи організаційне управління, створюючи базу даних психологічних типів працівників, запроваджуючи новий механізм стимулювання продовження підвищення кваліфікації державних службовців. знання, уміння та навички.

5. Становлення державної служби в Україні протягом останніх років сприяло вдосконаленню кадрових технологій. Серед кадрових технологій, що освоюються, найбільш потрібні технології встановлення кваліфікаційних вимог до державних службовців, комплексна оцінка відповідності службовців затвердженим вимогам, оцінка результатів діяльності державних службовців, а також розробка та реалізація моделей компетенцій. На сьогоднішній день стало очевидним, що здійснення кадрових інновацій має супроводжуватись серйозною методичною роботою.

6. Можемо заявити про необхідність ухвалення Кодексу державної служби України, який регулюватиме кадрові питання. Варто розглянути план реформування кадрів та підвищення якості навчання працівників. Під час підвищення рівня необхідно враховувати думку працівників відділу управління персоналом.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

Алюшина Н.О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 165-175.

10 країн: держслужбовці vs громадяни. Інфографіка. Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ». – 2017. URL: http[s://www.uk](http://www.ukrinform.ua/rubric-)rin[form.ua/rub](http://www.ukrinform.ua/rubric-)r[ic-](http://www.ukrinform.ua/rubric-)other\_news/2158153-10-krain-derzsluzbovci-vs-gromadani-infografika.html.

Амосова Е.В. Сущность, задачи, развитие системы профессиональной подготовки государственных и муниципаль- ных служащих. Материалы Ивановских чтений. 2017. № 2-1(12). С. 14 - 21.

Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318. DOI: [10.32702/2307-2156-2018.10.21](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21)

Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденціїта вплив інтеграційного процесу; пер. з англ. О. М. Шаленко. К.: Міленіум, 2004. - 128 с.

Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба: учеб. Пособие. Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2018.

Головина Т.А., Парахина Л.В. Современные векторы кадрового обеспечения регулирования цифровой экономики в России. В сборнике: Социологический альманах. Материалы XI Орловских социологических чтений. Под общей редакцией П.А. Меркулова, Н.В. Проказиной. 2020. С. 260-263

Даниленко Ю.С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки. 2016. Вип. 6(2). С. 68-71.

Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту) К.: НАДУ, 2012. URL: <http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-> inter\_prezident/d\_1.pdf.

Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навч. посіб. для посадовців органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/МПВСР, 2016.

Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. Управління сучасним містом. 2002. № 7–9 (7). 2002. С. 145–153.

Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.- метод. Посіб.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. К.: Ін Юре, 1999. - 244 с.

Енциклопедія державного управління : у 8 т / за ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). URL: http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx.

Євдокимов П.В. Напрями адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації України. Право і суспільство. 2020. № 1 ч. 2. С. 15-21

Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції практика та досвід. 2017. №12. С.102-107.

Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівській області.

Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). С. 116-120.

Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне будівництво. 2014. 1. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=DeBu_2014_1_24) [F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=DeBu_2014_1_24) [FILA=&2\_S21STR=DeBu\_2014\_1\_24](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=DeBu_2014_1_24)

Зуденкова С.А. Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию. Вестник ГУУ. 2018. №9. С.17

Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

Кагановська Т.Є. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні : дис. д-ра юрид. наук … спец. 12.00.07. Київ. 2012. 424 с.

Капінус М.Р. Світові тенденції розвитку державної служби. Державна служба України в історичному контексті: проблеми становлення та розвитку матеріали наук.-практ. конф. до 90-річчя держ. служби України (Київ, 18 листопада 2008 р.) : у2 т. / за заг. ред. О.Ю. Оболенського, С.В. Сьоміна. К. : НАДУ, 2009. Т. 2 : у3 ч. Ч. 3. 96 с.

Карпенко О. Управлінські послуги як механізм реалізації державної політики. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 1. С. 11-15.

Карпенко С. Реформування державної служби України в контексті досвіду Великобританії. К.: 36. наук. пр. НАДУ, 2006. № 2. С. 40-53.

Кисіль Л.Є. Адміністративні послуги в Україні: стан та перспективи правового регулювання. Держава і право. Серія: Юридичні науки. 2015. Вип. 68. С. 149-162.

Кім О.О., Козлова В.В. Перспективи застосування методології agile менеджменту в управлінні IT-проектами. Соціальна економіка. 2019. Вип. 58. С. 95-99.

Концепція фахової підготовки та підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад і працівників органів місцевого самоврядування. Шляхи розвитку місцевої демократії в Україні (концептуально-прикладні пошуки та бачення Фонду). Кур’єр місцевого самоврядування: Спецвипуск – К. : Фонд сприяння розвитку місцевого самоврядування, 2005. С. 92–97.

Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. Астана: ТОО «Дэме», 2014. 209 с.

Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Kомпетентності та управління людськими ресурсами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 4. С. 55-61.

Лужбина Т.А. Концептуальные основы кадровой политики в органах государственной власти. Молодой ученый. 2019. № 49 С. 83

Маланчій М.О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2. С. 115-120.

Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. Посіб. Луцьк: РВВ «Вежа». 2000. 325с.

Міненко М.А. Публічне управління : теорія та методологія : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.

Місцеве самоврядування в Україні та світі. Цікаві факти. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2016. 15 с.

Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні. URL: [http://ammu.com.ua/projects/local-government/?do=cat&](http://ammu.com.ua/projects/local-government/?do=cat) category=projects/local- government.

Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / авт .кол. : І.В. Козюра, А.О. Краснейчук, Ю.Г. Іванченко та ін. ; за заг .ред. Ю.П. Сурміна, І.В. Козюри. – К. : НАДУ , 2011. – 52 с.

Новокрещенов А.В. Государственная кадровая политика. Новосибирск: СИУ РАНХиГС, 2014. 223 с.

Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / за ред. дійс. чл. (акад.) НАПрН України, д-ра юрид. наук, проф. А.О. Селіванова та дійс. чл. (акад.) НАПрН України, д-ра юрид. наук, проф. М.І. Іншина. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків: Право, 2018. 549 с.

Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід : зб наук. пр. / за заг. ред. В. М. Князєва. К. : Вид-во УАДУ, 2000. С. 6–11.

Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. К.: Наук. світ, 2001. С. 21.

Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : автореф. дис.... канд. наук здерж, упр.: 25.00.04/Олуйко Віталій Миколайович. К, 2001. 23 с.

Островская В.Н., Дорина Е.Б., Воронцова Г.В., Момотова О.Н. Эволюция государственного управления в зарубежных странах. Ставрополь: СКФУ, 2014. 123 с

Полянин А.В. Трудовой и экономический потенциалы субъектов ЦФО РФ и расчет конкурентных преимуществ. Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2012. № 4 (37). С. 113-120.

Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ. К. : Голос України, 1994. С. 9 - 28.

Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

Про затвердження Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби : Наказ Національного агентства України з питань державної служби України від 07 грудня 2017 р. № 248. URL.: [http://search.ligazakon.ua/l\_doc2.nsf/link1/FN039570.html.](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN039570.html)

Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru

Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 05 березня 2004 р. № 278/2004. URL.: [http://zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua/) › laws › show.

Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : Указ Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140/2006. URL: http://nbuv.gov.uа2006.

Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. Верховна Рада України. URL: [http://www.zakon.rada.gov.ua.](http://www.zakon.rada.gov.ua/)

Про реорганізацію Центру підвищення кваліфікації з іноземних мов: наказ Нацдержслужби від 15 лютого 2017 р. № 33. URL.: [http://search.ligazakon.ua/l\_doc2.nsf/link1/FN034245.html.](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN034245.html)

Про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 червня 2011 р. № 704. URL.: [http://www.zakon.rada.gov.ua.](http://www.zakon.rada.gov.ua/)

Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному просторі : колективна монографія / за ред. Михайловської О.В. Київ : Кондор, 2019. 188 с.

Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / за заг. ред. Хаджирадєвої ; С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В. HR- менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 324 с.

Сариева Д.С. Правила приема на государственную службу в зарубежных странах. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №1-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravila-priema-na-gosudarstvennuyu-sluzhbu-v-zarubezhnyh-stranah.

Cердюк Н.В., Лозовицкая Г.П., Семченко А.С., Сумина Е.А. Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы. М., 2019. С. 19.

Скоробогатова Е.А., Бреусова Е.А. Государственная кадровая политика: сущность и основные проблемы. Научно-методический журнал «Концепт». 2017. Т. 2. С. 217

Смольникова К.С. Сущность и значение кадровой политики в органах управления. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 1.

Сурай І.Г., Григор’єв С.М. Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 11-12. С. 93-101

Суровнева А.А., Полянин А.В. Особенности функций и методов менеджмента в некоммерческих организациях / Суровнева А.А., // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2014. № 6 (41). С. 238-240

Штирьов О.М., Степаненко А.В. Зарубіжний досвід здійснення громадського контролю під час надання управлінських послуг. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Державне управління. 2016. Т. 267, Вип. 255. С. 193-197.

Чаплай, І.В. Маркетинг у механізмах державного управління : монографія. Київ: Персонал, 2016. 208 с.

Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 679 с.

Afuah A. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits. Oxford: Oxford University Press, 2015.

Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. N.-Y., 1992. P. 2–18, 44–69.

Serwis Panstwowego Zasobu Kadrowego: (Kancelaria Prezeca Rady Ministrow). Acces mode: [www.pzk.kprm.gov.pl](http://www.pzk.kprm.gov.pl/)

U-LEAD .URL: https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead/.

USTAWA Z dnia 24 sierpnia 2006 r. o panstwowym zasobie kadrowym I wysokich stanowiskach panstwowych. Gazeta Samorzadu I Administracji. Acces mode: [www.samorzad.infor.pl](http://www.samorzad.infor.pl/)