

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ»

Студент 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Публічне управління
та адміністрування»
Комаринський Сергій Іванович

Науковий керівник
д.держ.упр., доцент Обушна Наталія Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
публічної політики від «07» срудня 2022 р., протокол № 10.

Завідувач кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент
Корчак Наталія Миколаївна _____
(підпис)

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Комаринський С.І. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

З'ясовано сутність феномену кадрового потенціалу державної служби в науковому дискурсі та визначено його структуру та особливості з позиції його розвитку. Ідентифіковано механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби, проаналізовано теоретичний аспект. Здійснено аналіз сучасного стану та проблем кадрового забезпечення вітчизняної державної служби в Україні та обґрунтовано об'єктивну необхідність її реформування та модернізації. Проведено діагностику основних механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні (а саме: організаційно-правового, ресурсного, інформаційно-комунікативного). Здійснено детальний аналіз прогресивного міжнародного досвіду розвитку кадрового потенціалу у сфері державної служби. Виокремлено пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Ключові слова: державне управління, державна служба, кадровий потенціал державної служби, механізми державного управління, механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби.

ANNOTATION

Komarynskyi S. I. Mechanisms of development of personnel potential of the civil service in Ukraine. – Qualifying master’s thesis on manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master’s degree), field of study: 281 «Public Management and Administration», specialty: 281» Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The essence of the phenomenon of the personnel potential of the civil service in the scientific discourse is clarified, and its structure and features from the point of view of development are determined. The mechanisms of the development of personnel potential of the civil service are identified, and the theoretical aspect is analyzed. An analysis of the current state and problems of staffing of the national civil service in Ukraine was carried out and the objective necessity of its reform and modernization was substantiated. Diagnostics of the main mechanisms for the development of the human resources potential of the civil service in Ukraine (namely: organizational-legal, resource, informational-communicative) were carried out. A detailed analysis of progressive international experience in the development of personnel potential in the field of civil service was carried out. The priority directions for the development of the personnel potential of the civil service in Ukraine are highlighted.

Key words: public administration, public service, personnel potential of the state services, state management mechanisms, personnel development mechanisms civil service.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	10
1.1. Феномен кадрового потенціалу державної служби в науковому дискурсі.....	10
1.2. Структура та особливості кадрового потенціалу державної служби з позиції його розвитку.....	18
1.3. Ідентифікація механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект.....	27
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	35
2.1. Сучасний стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної державної служби	35
2.2. Аналіз організаційно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби.....	49
2.3. Характеристика ресурсного, мотиваційного й інформаційно- комунікативного механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	69
3.1. Прогресивний міжнародний досвід розвитку кадрового потенціалу у сфері державної служби	69
3.2. Пріориттені напрями розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	85
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	107

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

ВРУ	– Верховна Рада України;
ДС	– Державна служба;
КМУ	– Кабінет Міністрів України;
КПДС	– Кадровий потенціал державної служби;;
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби;
НАЗК	– Національне агентство з питань запобігання корупції;
ООН	– Організація об'єднаних націй;
ПППК	– Професійна програма підвищення кваліфікації;
РДУ	– Реформа державного управління;
СУП	– Служба управління персоналом;
ЦОВВ	– Центральні органи виконавчої влади;
ЦППК	– Центри підготовки та підвищення кваліфікації;
HRM	– Human Resource Management (управління людськими ресурсами); знання (Knowledge), вміння (Skills), здібності (Abilities, Attitudes), інші характеристики (Other);
KSAP	– Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (Національна школа державного управління у Польщі);
MAP	– Management Associates Program (Навчальна програма підготовки фахівців із управління);
NPM	– New Public Management (Новий публічний менеджмент);
SIGMA	– Support for Improvement in Governance and Management Support for Improvement in Governance and Management (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту);
USAID	– United States Agency for International Development (Незалежне агентство федерального уряду США).

ВСТУП

Актуальність теми. З часу становлення України як суверенної, незалежної, демократичної і соціальної держави в українському суспільстві відбуваються постійні процеси трансформації та модернізації в системі державного управління.

Процес впровадження адміністративно-територіальної реформи та адаптації національного законодавства до європейського вимагають розглядати питання здійснення кадрового забезпечення державної служби як комплекс теоретичних і практичних проблем, безпосередньо пов'язаних з життєдіяльністю держави і суспільства в сучасних умовах. Ця обставина зумовлює актуальність теми даного дослідження та його практичну значущість для подальшого формування і реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні КПДС.

Нові підходи до державного управління вносять свої корективи у вимоги до державної служби та її ключового ресурсу – державних службовців. Очікується, що вони мають бути компетентними фахівцями, здатними забезпечувати високу якість послуг та досягати результатів на користь суспільства.

Необхідність вирішення визначених вище завдань акцентує увагу на перегляді теоретичних засад широкого спектру суспільних відносин, пов'язаних із розвитком КПДС та удосконаленням механізмів державного управління, які його забезпечують, у контексті переходу «від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави».

Перед нашою державою постають нові стратегічні завдання в системі державного управління, а саме: створення умов для добору якісних державно-управлінських кадрів та їх постійного професійного розвитку; забезпечення лідерства в державній службі, формування якісно нової системи безперервної професійної освіти фахівців у сфері державного управління та ін.

Необхідність вирішення зазначених вище завдань наголошує на потребі перегляду теоретичних основ широкого спектру суспільних відносин, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу державної служби та удосконаленням механізмів державного управління, які його забезпечують. Ці аспекти одночасно стають необхідною частиною успішності реформування державного управління в Україні.

Значний вклад у розвиток теорії державного управління, особливо в аспекті вивчення формування та розвитку КПДС, був зроблений вченими, такими як: С. Богомолова [1], Л. Бобко [2], Р. Войтович [3], Я. Жовнірчик [4], Т. Кагановська [5], О. Линдюк [6], Л. Михалевська [7], О. Носик [8], Н. Обушна [9], С. Селіванов [10], О. Пархоменко-Куцевіл [22, 49]. Науковці досягли значних успіхів у питанні формування та реалізації механізмів розвитку КПДС, але необхідні подальші дослідження. Питання формування та реалізації механізму розвитку КПДС продовжує перебувати в центрі наукових дискусій.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування механізмів розвитку КПДС й розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах реформ в Україні.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- з'ясувати сутність феномену кадрового потенціалу державної служби в науковому дискурсі;
- розглянути структуру та особливості кадрового потенціалу державної служби з позиції його розвитку;
- ідентифікувати механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби;
- провести діагностику сучасного стану та проблем кадрового забезпечення державної служби в Україні;
- проаналізувати основні механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні (зокрема: організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми);

– здійснити аналіз прогресивного міжнародного досвіду розвитку кадрового потенціалу державної служби;

– обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного міжнародного досвіду в цій сфері.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Предмет дослідження – механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної магістерської роботи складають загальнонаукові методи досліджень та спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових принципах управління, економіки і пов'язаних з ними наук. Методологію дослідження ґрунтується на системному підході, який характеризується орієнтацією на розкриття цілісності об'єкта та його механізмів. У дослідженні використовувалися різноманітні наукові методи, включаючи гіпотетико-дедуктивний метод для формулювання гіпотези дослідження, побудови евристичних моделей та аналізу понятійного апарату механізмів розвитку КПДС.

Дедуктивний метод, в процесі дослідження, підтвердив вірність сформульованої гіпотези, підкріпивши правильність методології та обґрунтованість висновків. Структурно-функціональний аналіз, визначаючи елементи системи механізмів КПДС, та порівняльні методи дозволили аналізувати ці механізми. Статистичний метод використовувався для розкриття реальних фактів стану досліджуваного об'єкта, а прогностичний метод допоміг визначити віддалені перспективи його розвитку. Теоретико-концептуальний метод визначив напрям дослідження та дозволив аналізувати функції, структуру та параметри об'єкта. Ці методи спільно допомогли осмислити, описати та порівняти роль механізмів формування та реалізації КПДС, оцінити

результати управлінського впливу і виявити перспективи й механізми державного управління в розглянутій проблемі.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, основні положення теорії публічного управління та публічної політики, директивні документи Національного агентства України з питань державної служби НАДС, нормативно-правові акти, міжнародні нормативно-правові акти у галузі публічного управління, офіційні дані Державної служби статистики України, інформаційні ресурси мережі Інтернет та інші джерела.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що:

удосконалено: теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу державної служби в контексті: 1) уточнення феномену, «механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби» КПДС його структури та особливостей; 2) ідентифікації складу та змісту механізмів розвитку КПДС, а саме – організаційно-правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного.

набули подальшого розвитку: понятійно-категорійний апарат у сфері публічного управління (завдяки уточненню сутності такого поняття як «кадровий потенціал державної служби»), а також обґрунтовано ключові (пріоритентні) напрямки щодо вдосконалення механізмів розвитку КПДС в Україні з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів розвитку КПДС в Україні доведені до рівня конкретних пропозицій, що можуть бути використані у процесі результативного й ефективного повоєнного функціонування державної служби.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота викладена на 111 сторінках загального тексту. Робота складається із переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 104 найменувань та 3 додатків. Робота містить 1 таблицю, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Феномен кадрового потенціалу державної служби в науковому дискурсі

Перетворення, що відбуваються в суспільно-політичному та соціально-економічному житті України, ставлять завдання перед управлінською діяльністю, що вимагає об'єктивної розробки нових систем формування та розвитку понятійного і типологічного апаратів в управлінській сфері в цілому. Водночас сучасна управлінська діяльність як соціокультурний процес є складним системним явищем з численними елементами, їх складною структурою та різноманітними взаємозв'язками, що стає ключовим фактором стратегічного значення.

З огляду на це, оволодіння всіма аспектами менеджменту автоматично передбачає необхідність оволодіння навичками якісного управління, яке на національному рівні все більше набуває соціальної орієнтації, як наслідок, саме людина розглядається як головна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства.

Важливою складовою реформування адміністративної системи України є процес модернізації державної служби, який тягне за собою якісну трансформацію суспільства, але може бути реалізований лише за умови активної участі державних службовців у діяльності зі зав'язків з громадськістю. З огляду на це, важливим є дослідження питання професіоналізму та якості в державному управлінні, яке слід аналізувати через призму розвитку людських ресурсів в державних установах. У цьому контексті необхідно зрозуміти зміст і сутність поняття «кадровий потенціал державної служби» як ключового стратегічного чинника реформування системи державного управління, від якого

залежить успіх на етапі «запровадження в Україні європейських стандартів життя та виходу України у світові лідери».

Розпочнемо з розгляду сутності терміну «потенціал» (від лат. *potentia*, що означає можливість, потужність, сила), який був вперше вжитий ще давньогрецькими філософами, такими як Платон і Арістотель. Зокрема, Арістотель визначав «потенціал» як «акт і потенції особистості» та особистісний розвиток, розглядаючи існування як «актуальне» і «потенційне», а процес особистісного розвитку розглядав як перехід від потенційного до актуального [11, с. 247].

Українське тлумачення терміну «потенціал» має французьке коріння і визначається як «що може бути». Сучасні енциклопедичні та словникові визначення етимологічно розглядають «потенціал» як «засоби, запаси, джерела, наявні та можливі для мобілізації, приведення в дію, використання для досягнення визначеної мети, вирішення завдань; можливості окремих осіб, суспільства, держави в конкретній сфері» та як «сукупність усіх засобів, можливостей, продуктивних сил і т. д.» [12, с. 902].

Згідно інтерпретації Б. Гаврилишина, «потенціал – це наявні у суб'єкта економіки ресурси, управлінська структура і менеджмент, що надають можливості раціонально використовувати їх для досягнення визначеної цілі» [13].

Поняття «потенціал» можна визначити як існуючі або латентні здатності (можливості, потенції), які можуть розкритися за умови цілеспрямованого впливу чи залишитися прихованими і залишатися потенційними факторами, які можуть стати реально діючими.

В науковій літературі поняття «служба» визначається як складова організаційної структури, об'єднання ланок управління, зокрема підрозділів підприємства або установи, які інтегровані в функціональні системи управління. Службовець, з свого боку, розглядається як особа, яка виконує розумову працю і працює в організаціях, установах або сфері обслуговування, отримуючи винагороду за свою працю [14].

Досліджуючи поняття «державна служба», перш за все важливо розглянути визначення «служби» в загальному розумінні.

«Служба» може розглядатися як робота чи заняття службовця, а також місце його роботи в будь-якій сфері діяльності. Службовець - це особа, яка працює за наймом у різних установах, в сфері обслуговування. Термін «служба» охоплює діяльність, пов'язану з керівництвом, управлінням, контролем, наглядом, обліком та іншими аспектами. Під цим поняттям можна розуміти професійну діяльність особи, сферу діяльності, систему організацій, установ і підприємств, а також певний соціально-правовий інститут.

З професійної точки зору служба включає в себе виконання та/або забезпечення виконання завдань і функцій держави (наприклад, державна служба, військова служба, медична служба, дипломатична служба, податкова служба, служба в системі освіти і т. д.), а також створення духовних цінностей (робота в науково-дослідних та проектних організаціях) та соціально-культурне обслуговування людей. Крім того, служба включає в себе управлінські функції, забезпечення та виконання самого управління, а також соціально-культурне обслуговування громадян.

Поняття «служба» визначає певний соціально-економічний або гуманітарний сектор діяльності держави, який тісно пов'язаний з конкретною системою підприємств, установ і організацій. Цей сектор включає органи управління, науково-дослідні, проектні, навчальні та інші інституції, які входять до складу механізму держави та спрямовані на вирішення певних завдань або виконання конкретних функцій держави.

Державна служба вважається особливим видом суспільно корисної діяльності. Згідно з традиційними підходами, державна служба включає в себе роботу в державних установах, на підприємствах, в організаціях та об'єднаннях, тобто в сфері діяльності, що фінансується з бюджету. Законодавче визначення «державна служба» визнає її як професійну діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті, з метою практичного

виконання завдань і функцій держави, отримуючи за це заробітну плату за рахунок державних коштів [15].

«Державну службу» можна розглядати як практичну і професійну участь громадян у реалізації цілей і функцій держави, шляхом виконання обов'язків на державних посадах, створених у державних органах.

Еволюційно поява категорії «кадровий потенціал» у науковому обігу є результатом зміни способу виробництва та розвитку екстенсивного на інтенсивний, посилення ролі людського фактора в діяльності та підвищення загальної якості формування і використання відповідних компетенцій окремих працівників. Тепер, у сучасних умовах, кадровий потенціал все частіше розглядається як найважливіший актив організації. Це пов'язано з новою роллю людських ресурсів, що виникає в умовах створення економіки, побудованої на знаннях.

Звертаючись до витоків поняття «людські ресурси», можна побачити, що загальні теоретико-методологічні підходи до вивчення людських ресурсів нині широко розробляються в політології, економіці, психології, соціології, юриспруденції та філософії. Точно, якість кадрового потенціалу в державній службі має ключове значення для ефективності та результативності функціонування управлінського апарату держави. Це, у свою чергу, визначає ефективність функціонування всіх сфер управління в державі [16, с. 35].

Кадровий потенціал державної служби можна розглядати з двох перспектив: по-перше, як нерозкриті можливості і невикористані здібності працівників у державному апараті; по-друге, як можливість для кар'єрного росту працівників державної служби та використання їхніх професійних знань і навичок [17].

Термін «кадровий потенціал» виникає з поєднання концепції людського ресурсу та його потенційних можливостей для забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління в сучасному та майбутньому. Ця комбінація сприяє об'єднанню здібностей, навичок, творчості, компетентностей і креативності, сприяє підвищенню професійної мобільності,

інноваційності, орієнтації на результат тощо. Ефективне управління кадровим потенціалом визначається як здатність збалансувати навички працівників, цілі державного управління та інтереси громадян [18].

Кадровий потенціал державної служби можна розглядати двояко: як нерозкриті можливості і невикористані здібності працівників державного апарату, а також як можливість для кар'єрного зростання співробітників державної служби та використання їхніх професійних знань і навичок [19].

Відзначимо, що термін «кадровий потенціал» можна визначити з двох перспектив. По-перше, це сукупність здібностей та прихованих здатностей фахівця, розкриття яких відкриває йому можливість успішної діяльності в професійній сфері. По-друге, це багатофункціональне поняття, що охоплює психологічні, фізичні, професійні, соціальні та управлінські здібності, які розвиваються в сприятливих умовах, дозволяючи особі досягти рівня вмінь та навичок [20, с. 98].

Додатково, кадровий потенціал державної служби охоплює латентні здібності державних службовців та особливості інституційної системи державної служби, які сприяють розвитку та реалізації кадрового потенціалу працівників. Ключовою характеристикою кадрового потенціалу державної служби є його інституційна природа, тобто відповідність нормам системи державної служби. Дефініції кадрового потенціалу державної служби та державного службовця (Додаток А) [21].

Відзначивши результати аналізу наукових публікацій, можна визначити, що існують різні тлумачення поняття «кадровий потенціал» серед вчених.

Наприклад, за визначенням С. Селіванова, «кадровий потенціал» представляє собою стійку сукупність наявних здатностей людини, таких як психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо, а також потенційних можливостей, які обмежені тимчасовим та просторовим факторами, піддаються відповідному вимірюванню і можуть бути використані для досягнення заданих цілей. Він також розкриває особливості кадрового потенціалу державної служби як системного формування [10] (рис. 1.1).

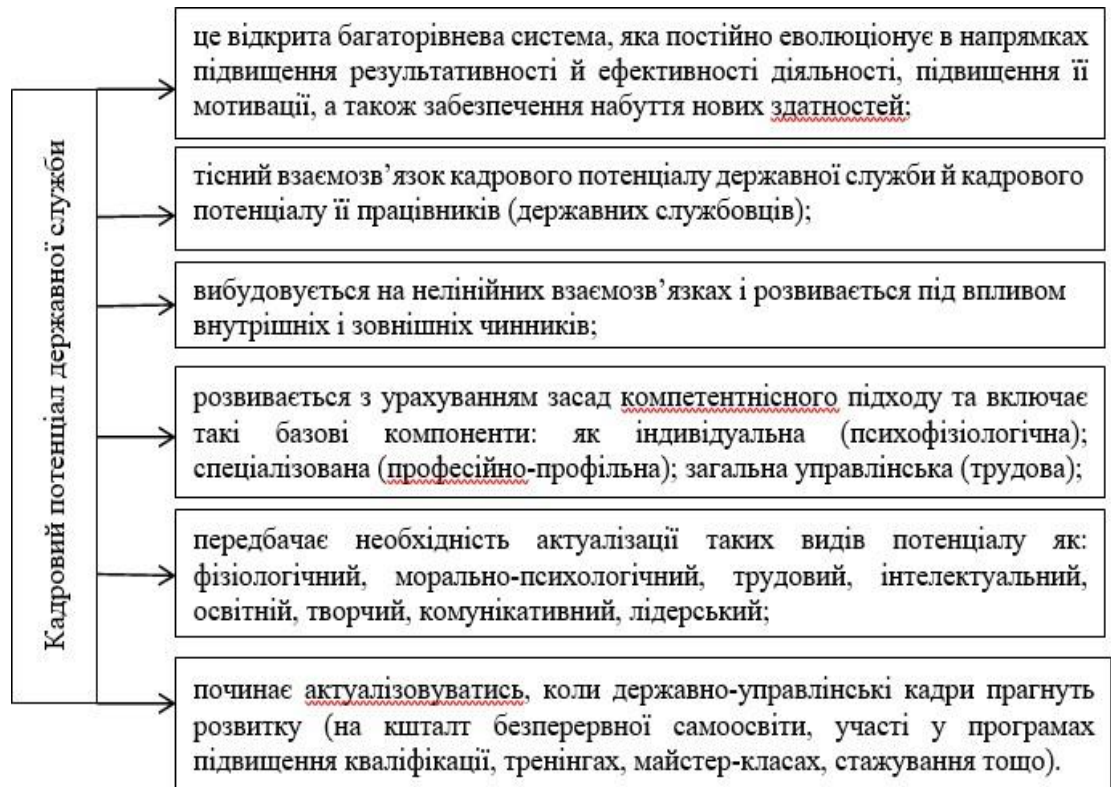


Рис. 1.1. Особливості кадрового потенціалу державної служби [10]

Узагальнення існуючих визначень вело до сформулювання підходу до розуміння КПДС як інтегрованої, відкритої та змінної системи. Це охоплює сукупність кількісного та якісного складу робочої сили, можливостей роботи, визначених чисельністю персоналу, його віковою структурою, професійними та іншими характеристиками, які доступні державним службовцям. КПДС охарактеризовано сукупністю потенціалів кадрового складу в цілому та потенціалів персоналу органів державної влади. Комплексне дослідження розвитку персоналу державної служби в Україні дозволило визначити склад і структуру кадрового потенціалу цієї сфери.

Отже, ми вважаємо за доцільне виділити кілька ключових елементів у КПДС. Ці елементи включають трудовий, освітній, лідерський, фізіологічний, творчий, комунікативний, моральний, психологічний, інтелектуальний. Загальні характеристики цих елементів наведено на (рис. 1.2.) [10].



Рис. 1.2. Елементи кадрового потенціалу державної служби [10]

Аналіз кадрового потенціалу виявляє його динамічність, що зумовлюється впливом змін. Тому визначення ролі кадрового потенціалу в формуванні персоналу політики органів державної влади вимагає розуміння його місця в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У контексті зовнішнього середовища кадровий потенціал представляє собою групу людей, які можуть вступити на державну службу через отримання відповідної освіти або самостійно, використовуючи свої знання. Кадровий потенціал державної служби включає випускників навчальних закладів вищого рівня з відповідною кваліфікацією, фахівців із інших організацій або тих, хто тимчасово не працює, але має достатній досвід і навички для здійснення професійної діяльності в даному органі.

Внутрішнє середовище кадрового потенціалу можна розглядати як трудові ресурси, обладнані професійними навичками та знаннями для досягнення конкретних цілей органу. Крім того, воно включає наявність специфічних внутрішніх резервів для участі в діяльності цього органу на більш високому рівні статусу (кадровий резерв).

Кадровий потенціал служить джерелом для формування адекватного кадрового резерву. Це означає, що створені за визначеними критеріями групи перспективних працівників, які мають необхідні професійні, ділові, моральні та особистісні якості, які продемонстрували позитивні результати на попередніх посадах та пройшли відповідну підготовку, перепідготовку, стажування чи підвищення кваліфікації. Ці особи призначаються на певні посади в системі державної служби.

Для оцінки управління розвитком кадрового потенціалу важливо провести комплексну оцінку державного службовця, яка включатиме аналіз таких аспектів, як професійна кваліфікація, динаміка кар'єри, ділові, особистісні та інші якості всього персоналу. Нижче наведено характеристики формування та реалізації кадрового потенціалу (рис. 1.3) [22].



Рис.1.3. Властивості процесу формування та реалізації КПДС [22]

Для забезпечення відповідності рівня професійної компетентності працівників державної служби вимогам мінливого зовнішнього середовища, важливо акцентувати увагу на чіткому розумінні цілей організації в системі державної служби та програмуванні дій працівників на всіх рівнях управління, постійному розвитку професійних навичок та заохоченні до отримання нових знань, а також впровадженні ефективної системи мотивації працівників державної служби. За результатами аналізу та синтезу опрацьованої теоретичної бази щодо визначення (розкриття) «кадрового потенціалу» в науковому середовищі узагальнено (Додаток Б).

Таким чином, можна сформулювати висновок, що під терміном «кадровий потенціал» розуміється стійка комбінація очевидних здібностей особи (включаючи психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та її потенційних можливостей, які обмежені часовими та просторовими рамками, можуть бути виміряні та використовуються для досягнення конкретних цілей.

1.2. Структура та особливості кадрового потенціалу державної служби з позиції його розвитку

З розумінням інституціональної теорії концептуальних категорій кадрової політики необхідно вирішити низку складних питань щодо складу та конкретизації характеристик КПДС, глобальних викликів суспільного розвитку, процесу трансформації українського суспільства, формування основи інформаційного суспільства тощо досі не вирішено.

Створення та розвиток КПДС є важливою складовою сучасної національної політики, визначаючи успішність впровадження стратегій соціально-економічного розвитку України. Уточнення складових КПДС та уточнення характеристик його розвитку є також необхідним для збагачення відповідних механізмів розвитку КПДС, що сприятиме підвищенню

результативності та ефективності державного управління, особливо управління персоналом державної служби.

Реформа системи державної служби, що триває, спрямована на підвищення ефективності державного та муніципального управління і має два основні напрямки. Один з них - скорочення матеріальних витрат на утримання державних структур шляхом впровадження методів бізнес-менеджменту в систему управління державною службою. Інший стосується переосмислення та зміни ставлення державних службовців до суспільства на основі зміцнення діалогу, партнерства та взаємної довіри з суспільством.

Таким чином, існуючі підходи допомагають сформуванню інтегрований погляд на ресурси та можливості державних службовців, поєднуючи в собі як механізми ринкового прагматизму, так і демократичні запити громадянського суспільства. Відзначимо, що починаючи з другої половини ХХ століття, спостерігається інтенсивний розвиток теорії управління людськими ресурсами. У цьому періоді отримали поширення різні підходи до управління організацією:

1. Процесний підхід (50-60-ті роки ХХ століття): У цьому підході управління розглядається як єдиний процес впливу на працівників і організацію в цілому, а не як набір неузгоджених між собою дій.

2. Системний підхід (70-ті роки ХХ століття): Згідно з цим підходом, організація розглядається як цілісна система, де явища та процеси мають інші якості і функції, ніж їх складові елементи.

3. Ситуаційний підхід (80-ті роки ХХ століття): Цей підхід передбачає, що стилі, системи, методи та форми управління повинні змінюватися в залежності від конкретної ситуації, що складається на даний момент.

Підхід до вибору методів управління для вирішення конкретної управлінської проблеми залежить від наявних умов (ситуації), а також визначених цілей і завдань організації [30, с. 34].

Розробка системного та ситуаційного підходів призвела до виникнення нової технології - управління людськими ресурсами. Ця технологія була інтегрована в систему стратегічного управління, що поетапно змінило характер

кадрової політики організацій, роблячи її більш цілеспрямованою і активною. В енциклопедичному словнику з державного управління зустрічається визначення «людські ресурси» як найціннішого багатства будь-якого суспільства, чиє процвітання можливе лише за умови створення відповідних умов для формування, відтворення, розвитку та ефективного використання цього ресурсу, з урахуванням інтересів кожного суб'єкта державотворення [31, с. 458].

Термін «людські ресурси» охоплює більший спектр, ніж поняття «персонал» і «трудові ресурси», оскільки враховує соціокультурні та індивідуально-психологічні особливості людини [32, с. 101].

Особливості «людських ресурсів» відрізняються від інших видів ресурсів, таких як матеріальні чи інформаційні, через кілька ключових аспектів. По-перше, взаємодія людей з управлінням відбувається не механічно, а з емоційним осмисленням, оскільки люди обладнані інтелектом. По-друге, завдяки своєму інтелекту люди здатні до постійного розвитку та самовдосконалення, що робить їх важливим джерелом прогресу для суспільства та підвищення ефективності організацій. По-третє, люди ставлять перед собою цілі і свідомо обирають вид діяльності, що може бути фізичним або розумовим, виробничим, творчим тощо.

Ефективне управління людськими ресурсами передбачає перехід від колективних цінностей в управлінні кадровим потенціалом до індивідуалістичних. Для досягнення цієї мети необхідна розробка та реалізація активної кадрової політики в сфері державної служби [33, с. 32].

Крім того, для ефективного управління людськими ресурсами важлива наявність розвиненої та міцної організаційної культури. Ця культура повинна створювати можливості для залучення працівників до участі в управлінських рішеннях, відкритість на всіх рівнях управління для обговорення виникаючих проблем та формування атмосфери лояльності та взаємної відповідальності серед державних службовців. Ця стратегія ґрунтується на значних стратегічних інвестиціях у кадровий потенціал державної служби, забезпеченні постійного

професійного розвитку та підвищення якості праці державних службовців [34, с. 34].

Сутність поняття кадрового потенціалу державної служби визначається його багатоаспектністю та багаторівневістю завдань, які стоять перед державою у формуванні та регулюванні цього явища. У зв'язку із багатоаспектністю цього явища та специфікою процесів дослідження у цій галузі виникло значне число понять. В науковій літературі, присвяченій управлінню людськими ресурсами, можна знайти терміни, такі як «людський капітал», «людський потенціал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал».

Коли ми говоримо про «потенціал» в широкому змісті, маємо на увазі загальну суму ресурсів і можливостей, які можуть бути активовані та використані в певних умовах. Це визначення є ключовим для розкриття всіх чотирьох понять.

У контексті поняття «людський потенціал» враховується інтелектуальний, психічний та фізичний потенціал особистості.

«Людський капітал» відображає як природжені таланти та здібності особистості, так і отримані нею знання, такі як освіта та професійний досвід. Основною рисою цього терміна є можливість здобуття вигоди від інвестицій у людські ресурси організації.

«Трудовий потенціал» передбачає загальну здатність до праці як реальних, так і потенційних працівників, а також їх природжені та набуті характеристики.

«Кадровий потенціал» представляє собою сукупність здібностей кадрів підприємства, необхідних для виконання поставлених перед ними завдань і спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Ці терміни часто використовуються як синоніми, але існують певні різниці в їх застосуванні. Коли говорять про «кадровий потенціал», зазвичай мають на увазі характеристики працівників, такі як сталість та кваліфікація. Це реальний і можливий у майбутньому рівень професійних знань, умінь, навичок та особистісних якостей постійного персоналу організації. Також враховується

їх здатність ефективно виконувати свої посадові обов'язки, необхідні для успішної реалізації стратегічних цілей та завдань підприємства [35, с. 62].

Отже, під «кадровим потенціалом системи державної служби» слід розуміти загальну здатність усього наявного персоналу державних службовців, яка формується завдяки їхній професійній освіті, досвіду та іншим службовим ресурсам. Ця здатність реалізується через їх трудову діяльність, спрямовану на досягнення цілей і завдань, поставлених державою і суспільством на конкретному етапі суспільного розвитку.

В цьому контексті поняття «кадровий потенціал» тісно взаємопов'язане з ідеєю «людського потенціалу» [36, с. 31]. У значній мірі успішність кадрового потенціалу державної служби визначається загальним рівнем розвитку людського потенціалу країни. Багато характеристик персоналу державної служби формуються в суспільстві, включаючи соціально-психологічні якості службовців, культуру, освіту та інші аспекти.

Поняття «кадровий потенціал» визначається багатозначністю, і його розвиток представляє собою складний процес взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів.

З точки зору соціологічного підходу, кадровий потенціал є унікальним поєднанням якостей і можливостей особистості в колективній організації, що не може бути зведене до простого переліку особистісних рис або компетенцій людини в системі управління.

Кадровий потенціал державної служби включає не лише фактично існуючі особистісні якості та професійні знання, вміння та навички державних службовців, але й їх перспективні, ще не досягнуті чи досі не використані можливості.

Отже, дослідження кадрового потенціалу державної служби має враховувати кілька рівнів: індивідуально-психологічний, який стосується внутрішнього потенціалу кожного державного службовця; соціально-психологічний, орієнтований на колективні аспекти; і соціально-економічний, що охоплює суспільство в цілому та його підструктури.

У формуванні та розвитку кадрового потенціалу державної служби важливо враховувати три основні напрями: кількісний, пов'язаний із змінами в загальному кадровому складі; структурний, що враховує оптимізацію взаємодії різних категорій державних службовців; якісний, спрямований на підвищення професіоналізму, розширення можливостей кар'єрного зростання та удосконалення умов праці [37, с. 21].

Відмічається тісний зв'язок між кадровим потенціалом державної служби і функціонуванням органів державної влади та управління. З одного боку, ця взаємодія проявляється в непрямому впливі на ефективність державної служби, оскільки кадровий потенціал виступає ключовим стимулом. З іншого боку, використання можливостей кадрового потенціалу державних службовців можливе лише в рамках об'єктивних функцій та організаційних аспектів діяльності органів державної влади, зокрема їх системи управління персоналом.

На індивідуально-психологічному рівні кадровий потенціал державного службовця проявляється в тих функціях, які він виконує як професіонал, роблячи внесок в ефективність діяльності державної служби в міру своїх особистісних якостей, здібностей, професійних знань, навичок, умінь і досвіду.

На соціально-психологічному рівні, коли розглядається кадровий потенціал на рівні колективу, важливо розширити його поняття, включаючи не лише потенціал кожного окремого державного службовця, але й сукупні можливості, що виникають в результаті їхньої взаємодії під час виконання спільних завдань та досягнення поставлених цілей [38, с. 14].

За співвідношенням кількісних і якісних характеристик, ресурсного компонента й умов реалізації кадрового потенціалу державної служби можна виділити кілька його складових:

1. Чисельність і структура державних службовців: ці показники вказують на розмір штату державних службовців, відображають укомплектованість і доцільність введення нових посад чи скорочення існуючих.

2. Рівень компетентності: це включає рівень освіти, відповідність кваліфікації, стаж роботи, а також фізичні і особистісні якості державних службовців.

3. Кваліфікаційний рівень: показник, який вказує на необхідність проведення оцінювання, атестації та навчання для підвищення кваліфікації службовців.

4. Інноваційна та творча активність: важливий якісний показник, який сприяє розвитку та вдосконаленню державної служби в цілому.

5. Витрати на персонал: включає витрати на оплату праці, навчання, підвищення кваліфікації та соціальне забезпечення службовців, що може розглядатися як інвестиції у підвищення продуктивності та поліпшення якості роботи державної служби та соціально-економічного розвитку країни.

Формування та розвиток кадрового потенціалу є ключовим аспектом поліпшення ефективності функціонування органів державного управління, і цей процес є динамічним, піддаючись постійним змінам. Чинники, що впливають на процес формування і розвитку кадрового потенціалу державної служби, включають в себе широкий спектр внутрішніх і зовнішніх впливів. Внутрішні процеси трансформацій в системі державної служби, такі як реформи і розвиток, взаємодіють із зовнішніми факторами соціально-економічного середовища, що визначає якість набутих людських ресурсів.

До зовнішніх чинників, які впливають також на відтворення кадрів, можна зарахувати такі: соціально-економічний розвиток суспільства; економічні, соціокультурні, соціально-демографічні, міграційні процеси, що відбуваються в країні; специфіку сфери державного управління; стан державної системи вищої професійної освіти; рівень престижу державної служби у суспільстві тощо.

Серед внутрішніх чинників формування кадрового потенціалу державної служби можна виділити наступні: державна кадрова політика, яка стосується залучення, відбору, розстановки кадрів, а також формування та розвитку

кадрового резерву; система безперервної професійної освіти; процеси оцінки та мотивації державних службовців тощо.

Трансформаційні процеси у соціально-професійній структурі кадрового складу державної служби виникають внаслідок реформування цієї системи. Також важливими є фінансові, ресурсні, організаційні можливості органів державної влади, духовно-моральні та культурні цінності державних службовців, а також баланс інтересів між державними службовцями та потребами суспільного розвитку.

На поточному етапі реформування державної цивільної служби, проблема створення її кадрового потенціалу, який відповідає сучасним стандартам професійних і особистісних якостей державних службовців, залишається надзвичайно актуальною. Це питання вимагає подальшої наукової розробки для розробки ефективних підходів до його вирішення. Важливо забезпечити, щоб серед основних принципів реформування державної цивільної служби продовжував діяти принцип соціальної та професійної затребуваності кадрового потенціалу [39, с. 31].

Отже, розробка і впровадження змін у функціонуванні державної служби повинні відповідати очікуванням і вимогам, які суспільство пред'являє до представників державної влади. Відповідність кадрового потенціалу державної служби принципам соціальної та професійної затребуваності визначається його здатністю володіти широким спектром якостей і можливостей, що спрямовані на управлінську орієнтацію на проблеми об'єктів управління. Крім того, важливо, щоб кадровий потенціал демонстрував прагнення зберігання та розвитку соціально-професійного потенціалу кожного державного службовця [40, с. 61].

Цікавий підхід до аналізу кадрового потенціалу державної служби розкриває С. Селіванова у своєму комплексному дослідженні розвитку КПДС в Україні. Вона виокремлює різні види потенціалів, які входять в структуру кадрового потенціалу державної служби, такі як фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний

та лідерський. Це дозволяє отримати більш повний образ професійного потенціалу службовців та їхній внесок у розвиток державного управління [41, с. 56].

В ході дослідження було проведено аналіз наукових публікацій, що стосуються структури кадрового потенціалу. Виходячи з отриманих висновків, можливо виокремити ряд складових кадрового потенціалу, серед яких:

1. Потенціал посадових осіб, що включає такі аспекти, як здоров'я, освіта, рівень кваліфікації, професійні здібності та навички, компетентність, громадянська відповідальність, комунікативність, психометричні характеристики, творчість, моральність, ініціативність, лідерство, уміння працювати в команді, ефективне виконання посадових обов'язків і функцій, розвиток і саморозвиток, дисциплінованість, самовираження та самоорганізація.

2. Систему управління кадровим потенціалом, яка включає в себе аспекти організації діяльності, аналізу стану та ефективності використання кадрового потенціалу, планування розвитку з урахуванням стратегічних документів, формування системи мотивації, критеріїв відбору фахівців, раціонального використання кадрового потенціалу та його кар'єрного зростання, розвитку та контролю кадрового потенціалу, умов праці, рівня цифровізації процесів адміністрування, демократизації публічного управління, та формування позитивного іміджу інститутів публічної влади та культури її службовців.

В успішній діяльності системи суб'єктів публічної влади велике значення має рівень професіоналізму кадрового потенціалу у сфері публічного управління. Керівники органів публічної влади стикаються з важливим завданням розробки та впровадження ефективної системи управління персоналом, спрямованої на оптимальне та результативне використання кадрового потенціалу.

Реалізація поставлених завдань щодо формування та розвитку КПДС передбачає здійснення дослідницького підходу до оцінки поточного стану кадрового КПДС тобто соціально-статистичного дослідження, і застосування

управлінського підходу до вироблення стратегійого розвитку з використанням сучасних технологій [42].

1.3. Ідентифікація механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект

На сучасному етапі інституційного розвитку української держави, формування економіки на нових засадах суспільних відносин і задоволення потреб населення в різних сферах життєдіяльності країни органам державної влади необхідно адекватно реагувати, щоб ухвалювати оптимальні управлінські рішення для виконання поставлених перед ними завдань.

При цьому, як показує практика, ступінь прогресу інституційної реформи в будь-якій сфері державного управління залежить від здатності відповідних державних органів забезпечити ефективність своїх систем управління та підвищити їхню результативність. Розвиток будь-якої сучасної адміністративної системи в процесі модернізації має бути спрямований на пошук та інтеграцію адекватних і прийнятних механізмів управління, що володіють потенціалом підвищення ефективності, результативності та дієвості й пов'язані зі зниженням витрат людських, фінансових та інших ресурсів.

Державне управління можна розглядати як систему різних управлінських проявів, пов'язаних із державним управлінням. Ця система включає в себе організацію та функціонування суб'єкта управління, структуру взаємозв'язків з об'єктами управління та елементи, що здійснюють державно-управлінський вплив. Важливою особливістю якої є те, що зміни в одному з її елементів призводять до послідовних і жорстких детермінацій, що може спричиняти зміни, оновлення або наповнення інших елементів системи.

Визначаючи владний характер державного управління і враховуючи його витоки у державній волі та поширеності на все суспільство, система державного управління включає в себе суб'єктів управління (органи державної

влади), об'єкти управління (сфери суспільного життя) і державно-управлінську діяльність (певні суспільні взаємовідносини).

У контексті даного дослідження важливо зосередитися на таких характеристиках системи державного управління, як взаємна детермінація елементів, де зміна одного елементу призводить до зміни інших і всієї системи; тісний зв'язок з діями працівників державної служби, які є визначальним елементом системи, і забезпечують діяльність суб'єктів державного управління та інших учасників управлінських процесів; функціонування в межах суспільних взаємовідносин та реалізація державно-управлінської діяльності.

Отже, діяльність працівників державної служби має прямий вплив на результативність та ефективність всієї системи державного управління. Це пояснюється тим, що будь-які зміни в основах діяльності персоналу державної служби, здійснені шляхом удосконалення механізмів розвитку їхнього потенціалу, можуть викликати зміни в усій системі державного управління.

У зв'язку з цим важливо відзначити, що сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з формуванням економіки знань та активною роллю людини, визначають необхідність змін в управлінських діях, зокрема у складі державної служби, таких як розвиток КПДС.

Важливість розвитку КПДС визначається переважно тим, що різні якості, здібності та можливості державно-управлінських кадрів можуть бути використані або не використані у трудовій діяльності. Це означає, що вони є гнучкими утвореннями, здатними розвиватися і змінюватися. Управління цим процесом розвитку, як вказує І. Дашко, має бути постійним і враховувати динаміку еволюції організації, як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [43, с. 67].

Потрібно також пам'ятати, що сучасний розвиток кадрового потенціалу державної служби, незважаючи на інтенсивні глобалізаційні та інформаційні тенденції, може бути ускладнений застарілими методами управління. І хоча, як зауважує І. Поліщук, останнім часом в українському науковому дискурсі стає актуальним дослідження, що стосуються управлінської еліти та керівників

державного управління, особливо в контексті необхідності проведення реформ. Ці дослідження є важливим чинником для забезпечення ефективності та результативності цього процесу [44, с. 83].

Таким чином, можна констатувати, що існує наукове обґрунтування механізмів державного управління, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності та високого професіоналізму в управлінській сфері через актуалізацію кадрового потенціалу державної служби в умовах визнання важливості антропологічного підходу в державному управлінні.

Далі розглянемо це питання докладніше. Основою для визначення терміну «механізм державного управління» лежить розуміння поняття «механізм», що було запозичено з області техніки. Для підтвердження цього твердження ми звернемося до різних підходів до визначення цього терміну, які надає Економічна енциклопедія [45, с. 355]:

Отже, під механізмом слід розуміти систему, пристрій або спосіб, які визначають порядок певного виду діяльності. Також, це може бути внутрішній пристрій машини, устаткування тощо, що складається з системи певних ланок і елементів, які приводять їх у дію. Незважаючи на певну плутанину у визначенні цього поняття, в контексті державного управління, механізм можна розглядати як систему, яка визначає порядок управлінської діяльності. Також, Р. Рудніцька підкреслює, що механізм є деякою системою, яка встановлює порядок конкретного виду діяльності [46, с. 50].

Таким чином, механізм управління, як будь-яка система управління, повинен включати дві основні підсистеми: керуючу (суб'єкт) і керовану (об'єкт). Ці підсистеми повинні бути взаємно сумісними і мають чітко гармонізовані цілі. У визначенні В. Авер'янова, механізм державного управління - це сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу. Він також включає масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації функціонального призначення

вказаними органами. За допомогою механізму державного управління здійснюється реалізація влади та владних відносин [47].

Таким чином, механізми державного управління в рамках нашого дослідження можна визначити як штучно створену інтегровану систему взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів управління (принципів, методів, стимулів, процедур, інструментів, важелів впливу). Ці елементи мають стійкі взаємозалежності та причинно-наслідкові зв'язки і спрямовані на виконання функцій держави та досягнення цілей у вдосконаленні системи державного управління для забезпечення суспільного добробуту.

У науковій літературі розглядаються різновиди механізмів державного управління, які виділяються в залежності від засобів та факторів впливу. Ці види включають політичні, економічні, соціальні, організаційні, правові, мотиваційні та комплексні.

Можна виділити певні види механізмів державного управління в залежності від ступеня регламентації. Зокрема, розрізняють механізми контролю, представлені різними системами і методами контролю, а також механізми стимулювання, що включають систему заохочення та покарання. Слід відзначити, що ефективність КПДС переважно визначається особливостями кадрової політики, яка є неотдільною частиною загальної політики держави. Багато наукових джерел розглядають кадрову політику як важливий елемент загальної стратегії організації.

Отже, відповідно до підходу В. Малиновського, кадрова політика визначає стратегію і тактику, політичний курс у відносинах з кадрами. Вона включає в себе завдання, пов'язані з реакцією організації на зовнішні фактори, такі як ринок праці, демографічна структура населення, політичний тиск і зміни в самій організації. Також до завдань кадрової політики відносяться аспекти взаємодії з персоналом, такі як система винагород, вирішення соціальних питань та удосконалення системи професійного навчання [48, с. 54].

Виділяється чітка взаємодія між поняттями «державне управління», «державна кадрова політика», «механізми державного управління», «кадровий

потенціал державної служби» та «розвиток кадрового потенціалу державної служби». Таким чином, пропонується розглядати механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби як єдину систему норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу. Ця система створює умови для розвитку навичок та можливостей фахівців у виконанні професійних завдань і реалізації функцій держави.

Ураховуючи, що механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби потребують встановлення організаційно-правового фундаменту, який виступає основою для функціонування інших механізмів, а також враховуючи, що розвиток кадрового потенціалу передбачає активізацію різноманітних аспектів, таких як фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний та лідерський, стає необхідним забезпечення ресурсами їхнього розвитку та стимулювання державних службовців до самовдосконалення та саморозвитку. У цьому контексті визнається, що розвиток кадрового потенціалу включає в себе застосування різноманітних механізмів державного управління, зокрема організаційно-правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного.

Організаційно-правовий механізм розвитку КПДС представляє собою основний управлінський інструмент, що визначає та регулює організаційну та правову базу діяльності у сфері державного управління. Його ключові аспекти включають встановлення норм, принципів та процедур, які стимулюють розвиток кадрового потенціалу, формування професійної культури, і забезпечення адекватного управлінського кадрового резерву. Цей механізм сприяє ефективному функціонуванню системи державного управління та формуванню висококваліфікованого та відповідального корпусу державних службовців.

Організаційно-правовий механізм розвитку КПДС має вирішальне значення в забезпеченні нормативного регулювання та структуруванні функцій та відносин в сфері державного управління. Він повинен визначати принципи,

організаційні та правові засади, спрямовані на підтримку публічної, професійної, ефективної та громадянсько-орієнтованої діяльності державної служби. Цей механізм також відповідає за створення ієрархічної структури та упорядкування взаємовідносин між елементами системи державної служби.

Ресурсний механізм розвитку КПДС визначає принципи, джерела та форми фінансування для забезпечення ефективного розвитку. Здійснення державної служби, як відомо, є витратною галуззю, тому фінансове забезпечення для розвитку кадрового потенціалу має свої особливості, включаючи джерела фінансування з державних і місцевих бюджетів, громадських організацій, фондів, грантів та інших джерел.

Ресурсний механізм розвитку КПДС вимагає використання відповідних методик, спрямованих на точне прогнозування фінансових та економічних впливів на бюджет країни. Організаційно-правовий та ресурсний механізми розвитку кадрового потенціалу становлять основу для внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників державної служби, сприяючи формуванню мотиваційного механізму розвитку.

Мотиваційний механізм розвитку КПДС є ключовим, оскільки мотивація є основною функцією державного управління. Без належного розуміння цієї функції неможливо забезпечити ефективну діяльність та подальший прогрес персоналу державної служби.

Мотиваційний механізм розвитку КПДС повинен включати командно-адміністративні та соціально-економічні стимули, які стимулюють працівників державної служби до високоефективної праці та підтримки їхнього професійного росту. Система мотивації персоналу в цій сфері повинна сприяти розвитку творчого потенціалу, ініціативи, доброчесності та партнерських відносин в колективі, а також вирівнювати особисті інтереси з інтересами державної служби в цілому.

Інформаційно-комунікативний механізм розвитку КПДС тісно пов'язаний з організаційно-правовим та мотиваційним механізмами і визначає якість кадрового потенціалу через взаємодію інформації та комунікацій (передача

інформації від комунікатора до реципієнта через певний канал) в сфері державної служби, включаючи наявність зворотного зв'язку [49].

Отже, виявлені механізми розвитку КПДС формують комплексні організаційно-правові, мотиваційно-ціннісні та інші інтегровані підходи, спрямовані на стимулювання працівників державної служби до особистого та професійного росту. Це сприяє їхньому самовдосконаленню та самореалізації з метою виконання завдань та функцій державного управління в умовах його реформування.

Висновки до розділу 1

1. «Кадровий потенціал» запропоновано розуміти як стійку комбінацію очевидних здібностей особи (включаючи психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та її потенційних можливостей, які обмежені часовими та просторовими рамками, можуть бути виміряні та використовуються для досягнення конкретних цілей. Доведено, що «кадровий потенціал» можна визначити з двох перспектив. По-перше, це сукупність здібностей та прихованих здатностей фахівця, розкриття яких відкриває йому можливість успішної діяльності в професійній сфері. По-друге, це багатофункціональне поняття, що охоплює психологічні, фізичні, професійні, соціальні та управлінські здібності, які розвиваються в сприятливих умовах, дозволяючи особі досягти рівня вмінь та навичок. Наведено основні особливості та елементи кадрового потенціалу державної служби

Запропоновано розглядати «кадровий потенціал» з позиції зовнішнього середовища та внутрішнього середовищ. Охарактеризовано основні властивості процесу формування та реалізації «кадрового потенціалу».

2. Розглянуто структуру та особливості КПДС з позиції його розвитку. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття «кадровий потенціал». Виокремлені дефініції кадрового потенціалу державної служби та державного службовця. Виокремлено основні особливості КПДС.

Запропоновано структуру та склад КПДС. Охарактеризовано властивості процесу формування КПДС. Надано тлумачення та характеристику понять «потенціал», «служба», «державна служба», «людський капітал», «людський потенціал», «трудоий потенціал», «кадровий потенціал».

3. Ідентифіковано механізми розвитку КПДС а саме: організаційно-правовий, ресурсний, інформаційно-комунікативний.

Механізми розвитку КПДС запропоновано розглядати як інтегровану систему норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу. Ця цілісна сукупність спрямована на створення умов для розвитку здатностей та можливостей фахівців, які виконують професійні завдання та реалізують функції держави. Охарактеризуємо зміст та склад ідентифікованих механізмів розвитку КПДС, таких як: організаційно-правовий; ресурсний; мотиваційний; інформаційно-комунікативний.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної державної служби

З початку 1990-х років практично кожен уряд за часи незалежності України проводив реформи державної служби, але всі ці «реформи» призводили до відкату назад і погіршення результатів. На думку експертів, подібним «реформам» в Україні завжди не вистачало системності, послідовності та професіоналізму. У результаті на початку 2014 року Україна мала фактично зруйнований і розграбований державний апарат, нездатний забезпечити добробут громадян, а також захистити себе і своїх громадян.

Водночас, прогресивна міжнародна практика засвідчує, що ефективне функціонування інститутів державної служби багато в чому залежить від кількісного та якісного складу державної служби. Однак формування КПДС як особливого інституту має досить складний і багатогранний процес, зумовлений закономірностями розвитку суспільства і держави, істотними особливостями історичної форми держави, її завданнями і функціями тощо.

Після проголошення незалежності 1991 року Україна успадкувала ієрархічну структуру, основним завданням якої було управління економікою через поширення рішень Комуністичної партії щодо розподілу у виробництві та ресурсів у всіх галузях народно-господарського комплексу та забезпечення виконання цих рішень відповідно до офіційної політики партії. У цих складних умовах практично була відсутня єдина державна кадрова політика. Це призвело до неповної укомплектованості державної служби, що згодом стало однією з основних причин негативних явищ у суспільстві, як наслідок, не дало змоги державі адекватно виконувати свої функції.

Отже, сучасна ситуація в Україні визначає необхідність невідкладних заходів щодо створення потужного КПДС. Цей кадровий резерв, забезпечений патріотичністю, високою кваліфікацією, компетентністю, ініціативністю та культурою служіння, повинен служити інтересам суспільства. Важливо, щоб він ефективно та сумлінно вирішував загальнодержавні та регіональні проблеми, а також виконував інші службові обов'язки в рамках державної служби.

Події Революції Гідності, посилення відносин з Європейським Союзом та відкрита агресія Російської Федерації проти України підкреслили необхідність проведення широкомасштабної реформи в державі. Реформа державного управління, що часто характеризується як «реформа реформ», спрямована на зміну принципів функціонування державних службовців та апарату в цілому.

Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року визначала основну концепцію або принцип, що визначав хід реформ:

«Побудова сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави. Реформа передбачала формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на потреби громадян, сталий суспільний розвиток та адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики».

Реформа державного управління передбачала впровадження змін у кількох ключових елементах виконавчої влади, зокрема в стратегічному плануванні та координації, управлінні людськими ресурсами, системі підзвітності, адміністративних процедурах та наданні послуг [49, с. 88]. Станом на теперішній час маємо нову Стратегією реформування державного управління до 2025 року, якою затверджено до виконання ряд амбітних завдань (табл 2.1.).

У результаті проведеного аналізу, проведеного громадськими організаціями та аналітичними центрами, виявлено певні труднощі та недоліки у впровадженні заходів реформи державного управління, що тривала до 2021 року.

Таблиця 2.1.

Напрямок реформи та заходи реформи*

Щодо спроможності управління персоналом та організаційної культури
<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення делегування повноважень щодо адміністративних послуг органам місцевого самоврядування; - запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг відповідно до єдиних стандартів з метою їх подальшого удосконалення; - налагодження єдиної системи «Трембіта» взаємодії між реєстрами задля комфортного та швидкого обміну необхідною інформацією для надання послуг громадянам дистанційно;
<ul style="list-style-type: none"> - запровадження системи управління людським капіталом шляхом запуску системи HRMIS з можливістю аналітики якісних та кількісних показників; - запуск програм можливостей професійного розвитку для державних службовців; - створення прозорого механізму прийняття на службу до органів місцевого самоврядування та стимулювання кар'єрного зростання; - підвищення рівня соціального захисту та матеріального забезпечення службовців органів місцевого самоврядування; - створення системи класифікацій посад державних службовців (грейдингу); - встановлення конкурентного рівня заробітної плати; - покращення роботи комісії з питань вищого корпусу державної служби; - запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби; - розроблення критеріїв та надання можливості кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії; - впровадження класифікації посад, в тому числі заради загальної системи оплати праці; - проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці державних службовців до рівня показників заробітної плати на аналогічних вакансіях у приватному секторі.
Щодо професійного розвитку та управління результативністю
<ul style="list-style-type: none"> - запровадження програми узгодження результативності та показників з процесами стратегічного планування та звітування; - Організація підвищення кваліфікації державних службовців, а також рівня комунікації з громадянами з питань загальної адміністративної процедури - Впровадження програм підвищення професійного рівня в закладах вищої освіти незалежно від форми власності.
Щодо ефективного планування
<ul style="list-style-type: none"> - повний запуск директоратів в усіх міністерствах; - завершення перерозподілу повноважень між лінійними міністерствами та іншими ЦОВВ; - створення електронного архіву для зберігання всієї документації; - запровадження принципу обслуговування громадян в режимі «єдиного вікна»; - запуск адміністративної процедури та узгодження нормативно-правової частини із законом «Про адміністративну процедуру»; - продовження розбудови системи ЦНАПів; - внесення змін до закону «Про звернення громадян».

*Джерело: [49]

Серед них можна виділити наступні проблеми: нестача кваліфікованих кадрів для успішної реалізації реформи; відсутність лідерства та посадової відповідальності за проектування та впровадження рішень; недостатня координація центрального органу виконавчої влади, зокрема Кабінету Міністрів України, як основного ініціатора реформ; низький рівень кваліфікації членів конкурсних комісій, що відповідають за відбір кваліфікованих кадрів, а також відсутність у таких комісіях HR-спеціалістів; систематичний вибір «потрібних» кандидатів, іноді з числа зацікавлених осіб чи партійних колег, при цьому недостатньо обґрунтованої інформації щодо обрання саме цих кандидатів.

Так, можна зробити висновок, що реформа державного управління орієнтована на роботу державних службовців як ключових учасників у виконанні функцій держави. Заходи з реформування спрямовані на поліпшення умов праці, збільшення ефективності та покращення результатів роботи державної служби, а також на надання якісних громадянам державних послуг [50].

Хотілось також у цьому контексті виокремити питання концепції реформування оплати праці державних службовців у 2021-2023 роках.

Питання оплати праці державних службовців унормоване Законом України «Про державну службу» [51]. з визначенням системи оплати праці державних службовців, в якій основним критерієм є рівність оплати праці для посад однієї категорії, ігноруючи професійні навички та здібності конкретного державного службовця.

Станом на теперішній час в Україні існує система оплати праці державних службовців, яка має в собі 8 елементів, розділених на дві категорії: фіксована оплата (3 елементи) та стимулююча оплата (2 елементи). Відшкодування за стимулюючі елементи в основному розподіляється згідно з уявленнями керівників структурних підрозділів державних органів.

В залежності від результатів та річного оцінювання службової діяльності, державним службовцям можуть надаватися премії. Ці премії можуть бути

щорічними і визначатися на основі оцінки роботи, або щомісячними або щоквартальними, враховуючи особистий внесок державного службовця в загальний результат роботи державного органу. Також може передбачатися щомісячна або щоквартальна премія за виконання умов контракту про проходження державної служби (якщо такий контракт укладений).

Такий розподіл елементів системи оплати праці може створювати потенційні ризики для забезпечення прозорості, стабільності та передбачуваності розміру заробітної плати. Крім того, це може сприяти виникненню корупційних ризиків у контексті розподілу стимулюючих виплат з метою підтримання лояльного ставлення до керівництва [52].

НАДС розробило Концепцію та дорожню карту реформування системи оплати праці державних службовців на період 2021-2023 років, і вона ґрунтується на Стратегії реформи державної служби до 2025 року [49]. Відповідно до цієї концепції, з 2021 року передбачалося впровадження заходів, таких як класифікація посад у структурі НАДС та її регіональних підрозділах, розробка рівнів заробітної плати (грейдних рівнів) та встановлення системи їх застосування для посад в державній службі, а також проведення аналізу рівнів заробітних плат в приватному секторі з метою створення конкурентоспроможних аналогів для державної служби.

На початку 2022 року планувалося проведення заходів з апробації оновленої системи оплати праці державних службовців в обраних державних органах. Цей експеримент мав включати участь спеціально підготовлених тренерів та залучення органів на обласному та регіональному рівнях для тестування нової системи класифікації заробітних плат.

У концепції реформи оплати праці державних службовців, яка була розроблена, виділено проблему внутрішньої різноманітності системи оплати, яка може призводити до корупції та зловживань. Ці проблеми постають через необґрунтовані стимулюючі виплати, які не пов'язані із результатами роботи, а лише спрямовані на збільшення розміру заробітної плати.

Умови воєнного конфлікту значно впливають на контекст впровадження реформи державного управління. Зокрема, відзначається перехід до прийняття рішень за прискореною формулою та питання дискреції в державній службі, а також активізація співпраці зі зацікавленими сторонами для оперативного прийняття важливих рішень. Аналітики проекту EU4PAR вказують на важливі фактори у реформі, такі як потенційне отримання Україною статусу кандидата до Європейського Союзу та можливість аналогу «плану Маршала» для післявоєнної відбудови [53].

Реформа державного управління має важливий аспект - збільшення довіри до органів державної влади та окремих посадових осіб, таких як голови обласних та районних адміністрацій, голови територіальних громад і т. д. Завершення можливого військового конфлікту розглядається як нова можливість, аналогічна періоду після революції у 2014 році, для консолідації всіх стейкхолдерів навколо ідей реформи державного управління.

Західні партнери, зокрема Європейська Комісія, країни-члени ЄС та країни G7, наголошують на необхідності продовження реформ у сфері державного управління після закінчення війни. Це стає актуальним і з огляду на отримання ресурсів для відновлення країни в рамках програми REBUILD UKRAINE. Успішне проведення структурних реформ стане важливим фактором для отримання підтримки та ресурсів навіть у випадку потенційного отримання Україною статусу кандидата до Європейського Союзу [54].

До розпочаття повномасштабного вторгнення 26 січня 2022 року ініційовано програму освіти «NatoIn4 Capacity Building» за фінансування Європейського Союзу. Ініціаторами цієї освітньої програми були комісар ЄС з питань політики сусідства та розширення О. Вергелі та віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України О. Стефанішина. Мета програми полягала в підвищенні адміністративної спроможності державних службовців з метою сприяння швидкій євроінтеграції України. У проєкті брали участь НАДС та Європейський коледж у місті Натолін, Польща [55].

Проведене дослідження НАДС охопило 35 000 державних службовців різних категорій на всій території України. Метою дослідження було отримання обґрунтування та аналітичної інформації, щодо необхідності проведення реформи оплати праці державних службовців.

Результати дослідження вказують на ряд проблем у питанні оплати праці державних службовців в Україні. До цих проблем відносяться соціально-економічна нестабільність у державі, зниження мотивації щодо державної служби, сумніви окремих державних службовців у справедливості оплати праці, недостатність фінансування нової моделі оплати, недостатність бюджетних ресурсів для реформування системи оплати праці та невідповідність рівня оплати праці на державній службі та в системі суб'єктів державних монополій [56].

Інше опитування, ініційоване НАДС, мало на меті вивчення настроїв державних службовців щодо реформи оплати праці в Україні. Опитування проводилося з 13 по 23 вересня 2021 року, і в ньому взяли участь 53 593 респонденти, представляючи державних службовців різних категорій. Враховувалася вибірка за стажем роботи, статтю та віком опитаних [57].

Результати опитування свідчать, що лише 6,9% державних службовців в повній мірі задоволені рівнем оплати праці. З іншого боку, 46,6% виявили своє незадоволення, в той час як майже половина, або 46,5%, вважають, що їх задоволеність часткова (рис 2.1) [58].



Рис. 2.1. Дані опитування на замовлення НАДС з метою дослідити настрої державних службовців щодо реформи оплати праці в Україні [58]

Відзначається, що за категорією державної служби спостерігається зростання рівня невдоволення оплатою праці від категорії «А» до категорії «В». (рис 2.1) [59].

Категорія посади державної служби	Цілком задоволений(на)	Частково задоволений(на)	Не задоволений(на)
Категорія «А»	16,2%	42,4%	41,4%
Категорія «Б»	8,7%	51,8%	39,5%
Категорія «В»	6,1%	44,3%	49,6%

Рис 2.2. Дані опитування на замовлення НАДС щодо невдоволення рівнем заробітної плати за категорією державної служби від категорії «А» до категорії «В» [59]

Результати оцінювання поточної системи оплати праці за критеріями «передбачуваності» та «прозорості» вказують на те, що 61,9% респондентів вважають, що розмір зарплати є передбачуваним (стабільним та передбачуваним), і 56,5% вважають, що ця система є прозорою (зрозумілою та відкритою). Таким чином, в обох випадках майже половина відповідачів вважає, що система оплати праці не є передбачуваною та прозорою, що високий показник порівняно з середнім значенням в країнах-членах Європейського Союзу. Інші аспекти дослідження включають погляди респондентів на мотиваційний аспект заробітної плати, своєчасність нарахування, виплату премій, інших стимулюючих бонусів та механізм розрахунку виплат.

Відзначимо, що лише 49% державних службовців впевнені у тому, що виплати премій та інших бонусів здійснюються відповідно до принципів справедливості. Крім того, більше половини респондентів (55%) висловили сумніви щодо прямої зв'язку між особистою ефективністю та системою розрахунку премій. Зазначимо також, що 22% респондентів повідомили про випадки необґрунтованих нарахувань премій, які здійснювались керівниками. Щодо зрозумілості механізму нарахування оплати праці, майже 80% респондентів мають розуміння про діючу систему оплати праці [60].

Щоб проілюструвати актуальність проблеми оплати праці державних службовців в Україні, можна зазначити результати соціологічного дослідження, яке провела група «KANTAR» за замовлення проекту «EU4PAR» у лютому 2021 року. Дослідження використовувало метод телефонного опитування серед 1000 респондентів у містах та селах України. За результатами відповідей на

питання про мотиви вступу на державну службу 65% відкинули б таку пропозицію, із них 24% вказали низьку заробітну плату як одну з причин (Рис 2.3) [61].



Рис. 2.3. Дані опитування «KANTAR», проведеного в лютому 2021 року про мотиви вступу на державну службу [61]

Можна виділити наступні недоліки в діючій системі оплати праці: недотримання принципів справедливості; сумніви державних службовців у можливості отримувати вищі оплати; недовіра до діючої системи; відсутність коштів на проведення реформи діючої системи; втрата людських кадрів, а також я вище вимкнення інституційної пам'яті.

Метою державного управління повинно бути не лише підвищення рівня заробітних плат, але й поліпшення якості наданих громадянам послуг. Суттєвою метою є забезпечення очевидної та ефективної якості послуг для тих, хто використовує державні сервіси. Оскільки головним активом у державному управлінні є людський капітал, то оплата праці відіграє важливу роль у поліпшенні якості державних послуг та є важливим чинником успіху державної служби [62].

З початку 2023 року уряд припинив виплату різноманітних надбавок державним службовцям, що призвело до значного скорочення їхніх доходів. Різні види надбавок, такі як за інтенсивність праці, вислугу років та науковий ступінь, які раніше становили значну частину зарплати, були суттєво обмежені. Це викликало невдоволення серед держслужбовців і призвело до хвилі звільнень, оскільки багато працівників втратили стабільність доходів, на яку вони звикли.

У 2023 році видатки на фонди оплати праці в центральних органах влади значно зменшилися. Зменшення фінансування апаратів всіх цивільних міністерств та відомств стало реакцією на труднощі з фінансуванням, які виникли в умовах воєнного конфлікту та підвищеного навантаження. Ці обставини ще більше поглибили довгострокову проблему українського державного сектору - кадрового дефіциту.

До настання цієї хвилі звільнень у державі вже відчувалося дефіцит десятків тисяч працівників. За даними Національної агенції з державної служби, на початку 2022 року понад 32 тисячі посад залишалися вакантними з загальної кількості понад 207 тисяч посад. У другому кварталі 2023 року кількість невикористаних вакансій зростає і перевищила 35 тисяч [63].

НАДС констатувало складну кадрову ситуацію в сфері державної служби. Як зазначають в НАДС, наразі штатна чисельність посад державної служби в Україні складає 206 206 державних службовців, що менше на 1640, порівняно з першим кварталом 2023-го. Втім, фактична кількість працюючих державних службовців станом на середину 2023 року складає 163 553. З них, держслужбовці категорії «А» - 206, державні службовці категорії «Б» - 41 767, держслужбовці категорії «В» - 121 580. Також, близько 4 тис. держслужбовців мобілізовані у склад ЗСУ а ще близько 2 700 державних службовців виїхали за кордон починаючи з 24 лютого 2022 року.

Таким чином, кількість вакантних посад на державній службі прямо зараз складає 36 241. Вакантними залишаються посади держслужбовців категорії «А» - 76, держслужбовців категорії «Б» - 6 939, держслужбовців категорії «В» - 29 226.

Динаміка кількості державних службовців, як призначених на посади, так і звільнених з посад з початку 2023 року також є негативною — призначено на посади держслужби 18 519 осіб, а звільнено – 20 355, більшість держслужбовців України, це жінки — 122 410, тоді як кількість чоловіків - 41 143. Зазначимо, що однією з головних проблем державної служби України є низька заробітна плата більшості державних службовців (Рис 2.4) [64].

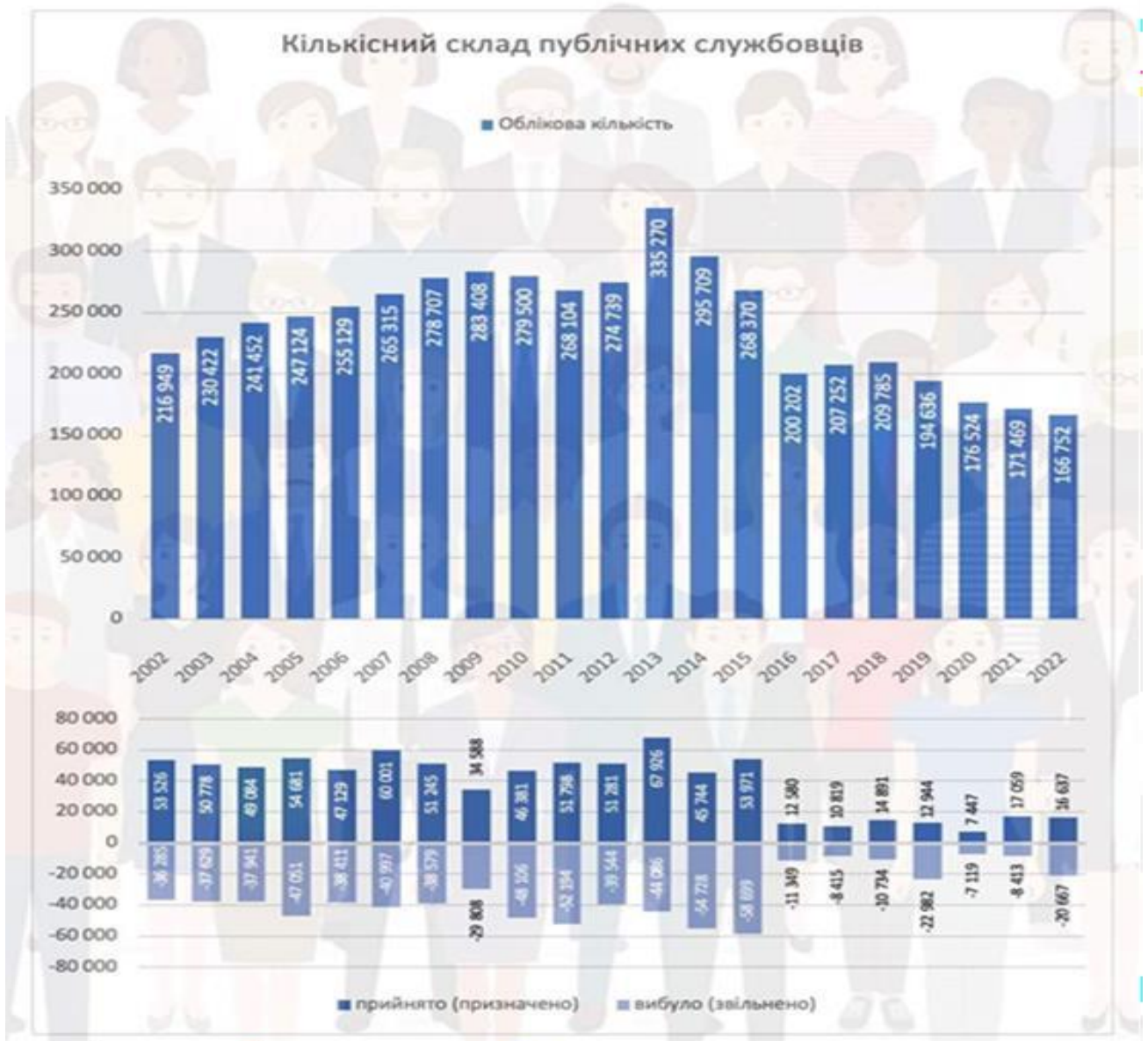


Рис. 2.4. Кількісний склад державних службовців 2002-2022 роки [64]

З рис. 2.4 видно, що в Україні з 2002 по 2009 рік спостерігалось поступове збільшення фактичної кількості державних службовців від 217 тис. до 283 тис. осіб. Після цього було невелике зниження, але в 2013 році настало різке

збільшення до 335 тис. службовців. Проте вже в наступному році, у 2014, відбулося значне зменшення. Ймовірно, це можна пояснити тим, що дані були наведені без врахування тимчасово окупованих територій, таких як Автономна Республіка Крим, Донецька та Луганська області.

Якщо приймати за величину успішності реформування державного апарату офіційні статистичні дані, то можна визнати, що в 2015 році вдалося успішно провести реформу у напрямі скорочення державного апарату, оскільки у наступному 2016 році відбувся його значний звальювання на 25,4%. Також варто відзначити, що плинність кадрів (звільнення та прийняття на службу) відчутно зменшилася, досягнувши чотири-п'ять разів менших показників [65].

Треба відзначити, що в 2019 році було прийнято рішення про зменшення максимальної кількості працівників у районних державних адміністраціях на 50%. Це рішення було обумовлене змінами в обсязі повноважень, пов'язаними з формуванням об'єднаних територіальних громад. Починаючи з 1 січня 2020 року, максимальна кількість працівників в РДА була скорочена з 55,9 тисяч до мінімуму 40,4 тисяч штатних одиниць, що означає зменшення на 14,5 тисячі працівників [66].

На даний момент уряд прийняв постанову від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до впровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». Цей документ передбачає проведення класифікації посад державної служби, щоб створити передумови для можливого впровадження нової моделі оплати праці в 2024 році [67].

Зазначеною постановою уряд затвердив обов'язкові для класифікації документи, такі як Каталог типових посад та Алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану. Проведення класифікації має бути завершено протягом місяця з моменту набуття чинності вказаною постановою. Важливо зауважити, що нові умови оплати праці державних службовців на 2024 рік фіксуються у проєкті Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» № 10000. Зазначена постанова КМУ відкриває

можливість для реалізації механізму класифікації посад, що слід розглядати як перший крок у впровадженні нових підходів та змін у системі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад [68].

На додаток до постанови уряду, ключовою частиною законодавчої бази для нової моделі системи оплати праці державних службовців є законопроект про внесення змін до Закону України «Про державну службу» з метою впровадження єдиної системи оплати праці на основі класифікації посад, зареєстрований як № 8222. У липні 2023 року цей законопроект було схвалено у першому читанні Верховною Радою України. Він виступає ключовим елементом реформи системи оплати праці державних службовців та містить модель, яка здатна забезпечити нові підходи до оплати праці на основі класифікації посад [69].

Також, постановою КМУ від 23 травня 2023 р. № 524 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» [70] У рамках експериментального проекту розпочата реалізація ініціативи щодо формування резерву працівників державних органів, призначених для праці на територіях, що були визволені від окупації в Україні. Серед учасників даного проекту зазначено районні та обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні підрозділи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні установи, які були створені або відновили свою роботу на раніше окупованих територіях України. Також в проекті беруть участь представницькі органи корінних народів України, а також громадяни України, які виражають бажання працювати у державних установах на територіях, які були визволені від окупації.

Протягом воєнного стану та 12 місяців після його завершення (але не більше ніж два роки) буде здійснюватися реалізація проекту з формування резерву працівників для державних органів, які функціонують на раніше окупованих територіях України. Основною метою цього резерву є забезпечення необхідним персоналом районних, обласних військових адміністрацій,

військових адміністрацій населених пунктів та інших державних органів, які відновили свою діяльність на деокупованих територіях. Резерв формується із осіб, що висловили бажання працювати на державних посадах на цих територіях. На даний момент маємо понад 1700 претендентів, зокрема, найбільше інтересу виявили до роботи в Автономній Республіці Крим.

Отже як було зазначено станом на теперішній час маємо фактичну кількість працюючих державних службовців складає 163 553 якщо відштовхуватись не від останнього пробного перепису КМУ, а від попередніх даних Держстату, то в Україні населення становить 41 млн 868 тис 299 осіб. один державний службовець на 256 українців хоча враховуючи пандемію COVID-19 та військову агресію зі сторони російської федерації внаслідок чого збільшилась смертність, значна частина населення виїхала закордон інша перебуває на тимчасово окупованих територіях то цифра є дуже орієнтовною.

Аналіз систем державної служби в різних країнах світу свідчить про наступне. Найбільше держслужбовців у Китаї – 7 млн на 1 млрд 433 млн 783 тис. 686 осіб. Співвідношення між кількістю держслужбовців і населенням різних країн вражає своєю різницею. Наприклад, в Китаї один державний працівник припадає на 205 громадян, що є значно менше, ніж в Сполучених Штатах, де на одного державного службовця припадає приблизно 157 американців. У Німеччині це відношення ще більше — 508 тис. держслужбовців обслуговують 83 млн осіб, що припадає на 165 громадян на одного чиновника. Велика Британія, зі своїми 431 тис. державними службовцями, обслуговує понад 67 млн жителів, що означає відношення приблизно 157 людей на одного чиновника.

У Франції подібна картина — 486 тис. держслужбовців обслуговують понад 65 млн французів, що означає, що припадає один бюрократ на 134 мешканців Франції.

Литва та Естонія вирізняються в розвитку державних онлайн-сервісів, які почали розвиватися раніше, ніж у багатьох інших країнах. Ці країни стали одними з перших, хто відмовився від паперового документообігу, а в Естонії

було навіть введено електронне голосування. Зараз у Литві працює лише 60 тис. держслужбовців на 2,7 млн населення (один чиновник на 46 литовців), а в Естонії близько 25 тис. людей, оплачуваних за рахунок державного бюджету, обслуговують 1,3 млн населення (один держслужбовець на 52 естонці) [71].

Отже, система кадрового забезпечення державної служби в Україні необхідна радикальної модернізації, перш за все, для подолання наслідків розпаду колишньої адміністративно-командної системи та переходу від ідеології «домінування держави над людиною». Органи державної влади повинні мати компетентних, високопрофесійних, ініціативних і патріотично налаштованих керівників, які здатні ефективно вирішувати національні та регіональні завдання.

У цих умовах важливо орієнтуватися на розробку та впровадження ефективних механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби, враховуючи всі аспекти соціально-економічних процесів. Формування більш демократичних відносин між виконавчою владою та громадянами також вимагає наукового підґрунтя та інноваційних системних рішень. Ці аспекти будуть розглянуті в наступному параграфі.

2.2. Аналіз організаційно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби

Для розпочатку дослідження механізмів КПДС, доцільно почати з організаційно-правового механізму, оскільки він вважається найбільш важливим і визначальним серед інших. Аналіз організаційно-правового механізму розвитку КПДС має включати розгляд двох ключових компонентів: організаційного та правового.

Організаційна компонента розглядає структуру механізму через суб'єктний склад державних органів та їх посадових осіб. Важливо визначити вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами, аналізувати рівень та

обсяг їх повноважень. Також слід вивчати можливості професійного навчання, систему управління кар'єрою, адаптації державних службовців та інші аспекти.

Правова компонента охоплює розгляд законодавчої бази, яка регулює кадрове забезпечення державної служби. Це включає в себе закони, нормативні акти та інші юридичні аспекти, що визначають умови набору, працевлаштування, професійного росту та відставання державних службовців.

Цей підхід дозволяє глибше розуміти систему та виявити можливі напрямки подальших реформ в області кадрового забезпечення державної служби.

Для докладного розгляду основних учасників, які становлять організаційну частину організаційно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні, ми розглянемо їх склад і особливості.

1. Верховна Рада України (ВРУ), відповідно до положень статті 85 Конституції України, має визначені повноваження, серед яких важливим елементом є питання, пов'язані з кадровим забезпеченням державної служби. До цих повноважень належить ухвалення відповідних законів, які регулюють кадрове забезпечення державної служби, а також діяльність, пов'язана з призначенням осіб на посади, де вони є ключовими виконавцями державної політики. Наприклад, це може стосуватися призначення Голови та інших членів Рахункової палати, Голови Національного банку України (за поданням Президента), Ради Національного банку України, Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, членів Центральної виборчої комісії (за поданням Президента) та інших.

2. Президент України, відповідно до статті 106 Конституції України, має повноваження, що стосуються кадрового забезпечення. Наприклад, Президент призначає та звільняє Генерального прокурора за згодою Верховної Ради України, половину складу Ради Національного банку України, призначає третину складу Конституційного Суду України, а також має повноваження призначати та звільняти вище командування Збройних Сил України та інших військових формувань.

3. Кабінет Міністрів України (КМУ), згідно з положеннями статті 116 Конституції України, також має визначені повноваження щодо кадрового забезпечення. Наприклад, КМУ призначає та звільняє керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу КМУ, за поданням Прем'єр-міністра України та інші відповідальності [72].

4. Національне агентство з питань державної служби (НАДС), згідно зі статтею 13 Закону України «Про державну службу», виступає головним центральним органом виконавчої влади, який в Україні відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби. Діяльність НАДС спрямовується та координується КМУ [50].

Стосовно основних напрямків діяльності, статус НАДС дійсно подібний до міністерств, оскільки він не тільки реалізує, а й «забезпечує формування» державної політики у сфері державної служби, маючи при цьому широку надвідомчу компетенцію.

Основні завдання НАДС, які впливають з завдань державної служби та державного управління в цій сфері, включають:

- забезпечення формування і реалізацію державної політики у сфері державної служби;
- участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;
- здійснення функціонального управління державною службою, включаючи створення інституційних засад управління державною службою та управлінням персоналом;
 - забезпечення прозорості і гласності у державній службі;
 - створення умов для проходження державної служби;
 - методичне забезпечення;
 - забезпечення законності у сфері державної служби;
 - організація професійного навчання і професійної підготовки державних службовців;
- здійснення міжнародного співробітництва [73, п. 3].

5. Служби управління персоналом в системі державного управління визначаються Законом України «Про державну службу» як органи, які формуються на основі кадрових служб органів державного управління, відповідно до принципів і стандартів Європейського Союзу. Основне завдання цих служб управління персоналом полягає не лише в організаційному забезпеченні діяльності державних службовців, у їхньому доборі та звільненні з посади державної служби, а також у стимулюванні їхнього потенціалу та підвищенні рівня результативності, з метою надання максимальних можливостей для професійної та особистісної самореалізації.

6. Заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», а також центри підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів, відіграють важливу роль у системі навчання та розвитку фахівців у галузі публічного управління.

7. Інші учасники чи стейкхолдери, які мають відношення до процесу розвитку КПДС, включають різні об'єднання громадян, політичні партії, засоби масової інформації та конкретні громадяни України, зацікавлені у вдосконаленні КПДС та його наслідках. Також до цих учасників можна віднести міжнародні організації, включаючи донорські організації.

Загалом, всі учасники організаційної компоненти організаційно-правового механізму розвитку КПДС можна класифікувати з урахуванням різноманітних чинників:

1. З точки зору виконуваних функцій чи сфери формування та впливу, розрізняються зовнішні інституції, які оперують на рівні національному та міжнародному рівні, та спрямовані на розвиток КПДС. Серед них можна виокремити Верховну Раду України (ВРУ), Президента України, Кабінет Міністрів України (КМУ), Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), заклади вищої освіти, центри підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, міжнародні організації та інші.

2. За регіональною ознакою виділяються міжнародні інституції, такі як Комітет Міністрів Ради Європи з питань регулювання державної служби в країнах Європи, Міжнародна організація праці (МОП), Міжнародний фонд «Євразія», Польсько-українська фундація співпраці (РАУСІ) та інші. Також можна виокремити внутрішньодержавні учасники, такі як Верховна Рада України (ВРУ), Президент України, Національне агентство України з питань державної служби та інші.

3. За масштабами регулювання та впливу виокремлюються загальнодержавні учасники, такі як Верховна Рада України (ВРУ), Кабінет Міністрів України (КМУ), Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та інші; регіональні та локальні учасники, такі як міністерства та інші центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), які мають вплив на питання регулювання державної служби в конкретних регіонах.

4. За характером впливу на формування та реалізацію комплексного механізму розвитку КПДС розрізняються основні суб'єкти, які включають Верховну Раду України (ВРУ), Кабінет Міністрів України (КМУ), Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та інші ключові учасники; інші суб'єкти, такі як об'єднання громадян, політичні партії, засоби масової інформації та конкретні громадяни України, що виявляють інтерес до розвитку КПДС. Правова компонента організаційно-правового механізму розвитку КПДС. Концептуально важливою складовою досліджуваного механізму є правова компонента, до складу якої включено зафіксовані й законодавчо закріплені норми, що забезпечують правове поле для формування, реалізації та розвитку КПДС.

Протягом років незалежності України було розроблено численні нормативно-правові акти, що стосуються різних аспектів кадрової політики у сфері державного управління. Значною подією було прийняття Україною у 1993 році Закону «Про державну службу» (від 16.12.1993 року) [74], завдяки чому Україна стала першою країною колишнього СРСР, що

інституціоналізувала засади державної служби. Цей закон визначив основні політико-правові принципи функціонування державної служби.

На даний момент Закон України «Про державну службу» пройшов значні зміни двічі: у 2011 році [75] та у 2015 році [50]. З урахуванням цього факту, подальше вивчення правової компоненти організаційно-правового механізму розвитку КПДС буде зосереджено на таких етапах:

1. 1991–2011 роки (формування державної служби та її кадрового потенціалу в незалежній Україні);

2. 2011–2015 роки (розвиток державної служби та її кадрового потенціалу);

3. 2015 рік – на сьогодні (модернізація державної служби та її кадрового потенціалу). На етапі формування державної служби та її кадрового потенціалу в незалежній Україні (1991–2011 роки) після прийняття Закону «Про державну службу» у 1993 році [74], для забезпечення функціонального управління державною службою, було створено Головне управління державної служби при КМУ. Це було зроблено Постановою КМУ від 8 вересня 1994 року № 631. На сьогодні це управління визначається як Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

У 1997 році було прийнято Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Цей документ встановлював основні аспекти, такі як види, терміни та періодичність підвищення кваліфікації, процедури формування та затвердження навчальних програм, визначення суб'єктів управління підвищенням кваліфікації, конкурсний відбір для формування мережі навчальних закладів системи тощо. На той момент основною метою розвитку системи підвищення кваліфікації було не тільки її модернізація з урахуванням передових міжнародних практик, але також надання пріоритету міждисциплінарній підготовці керівників. Ці керівники переважно мали глибокі знання, вміння і досвід у виробничій та господарській сферах, а не обов'язково в управлінській діяльності [76, с. 37-38].

Велике значення для розвитку системи кадрового забезпечення державної служби в Україні має Указ Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 року. Цей документ спрямований на розробку та впровадження комплексу заходів для подальшого удосконалення інституту державної служби, зокрема, його адаптації до стандартів Європейського Союзу.

У 2008 році був введений новий інструмент для підвищення кваліфікації кадрів - щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець». Цей конкурс сприяє не лише впровадженню єдиної методології професійного розвитку кадрів у всіх регіонах України, але й активізує самостійне навчання.

Все призвело до того, що впродовж 2005-2010 років розвиток системи підвищення кваліфікації керівних кадрів в Україні набув дискретного характеру. Очевидно, що впровадження інноваційних технологій є необхідним кроком для розвитку системи підвищення кваліфікації з метою забезпечення ефективності її функціонування.

У листопаді 2011 року, виконуючи вимоги нової Концепції розвитку законодавства про державну службу в Україні та програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки, була розроблена нова редакція проекту Закону України «Про державну службу» та новий проект Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період 2011-2015 років [78].

Закон України «Про державну службу,» прийнятий 17 листопада 2011 року [75], визначав якісно новий підхід до регулювання відносин у сфері державної служби, і, за думкою численних експертів, мав більш глибокий інформаційний зміст порівняно з аналогічним Законом 1993 року. У цій новій редакції Закону [75] було деталізовано низку аспектів, пов'язаних як з державною службою в цілому, так і з її кадровою політикою, зокрема:

- оновлення кадрових підрозділів та підвищення їхньої ролі в системі управління державною службою;
- процедури конкурсного добору на посади;
- оформлення вступу, проходження, звільнення зі служби;

- випробування при призначенні;
- порядок переведення та відрядження службовців;
- організація службової діяльності та її оцінка;
- підвищення професійної кваліфікації;
- підстави і порядок припинення служби, притягнення службовців до відповідальності;
- оплата праці;
- розмежування політичних та адміністративних функцій та посад в органах виконавчої влади та інше.

Однак у цей період були зроблені перші кроки у напрямку сучасної реформи та модернізації КПДС. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 року № 1198-р «Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» визначало, що «для забезпечення ефективного функціонування системи підвищення кваліфікації необхідно удосконалити відповідну нормативно-правову базу, розробити ефективний механізм вивчення потреб і оцінки якості навчання, поліпшити ресурсне забезпечення, посилити кадровий і науково-методичний потенціал» [79].

Отже, в період з 2011 по 2015 роки у сфері розвитку КПДС відбулися наступні зміни: спроба модернізації державної служби у контексті адміністративної реформи; переоцінка ролі державної кадрової політики у забезпеченні ефективного функціонування різних сфер суспільного життя; усвідомлення кризових явищ у сфері КПДС, що сприяло зміні основних напрямків його розвитку та підвищенню рівня інформаційної відкритості кадрової політики у державній службі.

Етап модернізації державної служби та її кадрового потенціалу (з 2015 року до сьогодні). У грудні 2015 року був прийнятий новий Закон України «Про Державну службу», який передбачає модернізацію державної служби в

Україні та встановлює інституційну та правову основу для професійної державної служби.

У цьому законі активно використовуються терміни «персонал» та «служба управління персоналом», що свідчить про поступовий процес реорганізації кадрових служб у служби персоналу. Новий Закон [50], як і його попередня версія [75], не розглядає питання потенціалу та не використовує поняття професійного потенціалу.

Політичний замір здійснення реформ у системі кадрового забезпечення державної служби відповідав цілям, визначеним у програмі діяльності Кабінету Міністрів України на 2016 рік, а також у Стратегії реформування державного управління України на період 2016-2020 років. Ці ініціативи спрямовані на побудову системи управління, яка відповідає європейським стандартам належного урядування і враховує принципи державного управління, зокрема ті, що визначені програмою SIGMA [80].

Стратегія реформування державного управління України на період 2016-2020 років визнала, що існуюча система підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає їхнім потребам у навчанні. Реформування цієї системи було визначено як один з пріоритетів розвитку державної служби та управління людськими ресурсами. Однією з причин цієї необхідності є низький рівень здатності керівних кадрів органів влади до впровадження системних змін.

Необхідність реформування системи професійного навчання державних службовців була визнана також у постанові Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 року № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». Ця постанова призначалася для оптимізації системи професійного навчання державних службовців і створення сприятливих умов для розвитку їхніх професійних компетенцій, сприяючи тим самим задоволенню потреб органів виконавчої влади в кваліфікованих фахівцях [81].

Цією постановою було визначено галузь знань «Публічне управління та адміністрування» та спеціальність «Публічне управління та адміністрування» у переліку галузей і спеціальностей, за якими проводиться підготовка вищої освіти. У жовтні 2017 року ухвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців за розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05.10.2017 р. № 974-р. Ця концепція спрямована на посилення конкуренції в галузі навчальних послуг для державного сектору з метою підвищення якості навчання та ефективного використання навчальних ресурсів [82].

Положенням КМУ від 6 лютого 2019 року № 106 схвалено умови системи професійного навчання для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Зазначене Положення визначає організаційні принципи функціонування системи професійного навчання зазначених категорій посадовців [83]. Незважаючи на існуючий організаційно-правовий механізм для регулювання розвитку КПДС, його організаційна структура та правова складова на даний момент не забезпечують ефективний та результативний процес розвитку КПДС в Україні.

2.3. Характеристика ресурсного, мотиваційного й інформаційно-комунікативного механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби

Ресурсний механізм розвитку КПДС є важливим компонентом, який визначає принципи, джерела, структуру та форми фінансування для подальшої модернізації державної служби в Україні. Реформа системи державного управління в країні розпочалася в 2014 році, коли була укладена Угода між Урядом України та Європейською Комісією щодо фінансування Контракту для України з розбудови держави. Ця угода передбачала безоплатне та безповоротне фінансування державного бюджету на суму 355 мільйонів євро та підтримку у проведенні реформ Урядом [84].

План фінансування передбачав два транші – у 2014 і 2015 роках. Відповідно до заходів, передбачених угодою, у грудні 2015 року був прийнятий Закон України «Про державну службу», який набув чинності 1 травня 2016 року. У червні 2016 року була розроблена Стратегія реформування державного управління на період 2016–2020 років (далі – СРДУ), разом із планом заходів для її реалізації [85]. Загальний приблизний обсяг видатків на виконання СРДУ планувався на рівні 5 мільярдів гривень (приблизно 152,7 мільйонів євро) [86].

Навіть при фактичному фінансуванні заходів, пов'язаних із СРДУ, відсутня інформація щодо конкретних витрат на окремі заходи чи джерел їх фінансування. Документи СРСУДФ також не містять жодних відомостей щодо необхідних коштів для проведення запланованих реформаторських заходів. Українське суспільство вважає, що заробітні плати державних службовців надто низькі, що призводить до корупції, низької якості державних послуг та неправильного використання державних ресурсів. Однак в теперішній час немає чіткого розуміння того, який рівень оплати праці вважається справедливим і гідним для працівників державного сектору, як з точки зору самого персоналу державної служби, так і громадськості.

У 2023 році відбулося зменшення видатків на оплату праці працівників бюджетного сектору на 20% у порівнянні з 2022 роком. Це здійснювалося як шляхом скорочення заробітної плати окремим категоріям працівників, так і обмеженням загальної чисельності працівників. Для створення професійного та ефективного корпусу державної служби важливо мати систему оплати праці, яка стимулює працівників до результативної діяльності і не призводить до значних фінансових витрат у сфері державного управління.

Просте підвищення рівня оплати праці в державному секторі не може бути вважане достатньою умовою для поліпшення ресурсного механізму розвитку КПДС. Це завжди є комплексним питанням, яке включає в себе баланс між потрібною кількістю кваліфікованих фахівців, спроможних виконувати державні функції, і фінансовими можливостями держави.

У сфері підвищення кваліфікації працівників державної служби активно функціонує ресурсний механізм розвитку КПДС. Закон України «Про державну службу» визначає, що професійна підготовка є одночасно правом і обов'язком державних службовців, а фінансування навчання здійснюється за рахунок держави відповідно до потреб державного управління. Варто відзначити, що ресурси, які виділяються для впровадження системи стимулювання працівників у розвитку їх потенціалу, включаючи системи менторства, дистанційного навчання та інші аспекти професійного росту державно-управлінських кадрів, залишаються обмеженими [50]. Відповідно до чинного законодавства, фінансування процесів підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів здійснюється за рахунок ресурсів державного та місцевих бюджетів, бюджету Автономної Республіки Крим та інших джерел. Проте важливо відзначити, що частка виділених коштів на підвищення кваліфікації державних службовців зі зведеного бюджету України складає у середньому лише 0,2% [87]. Така обстановка свідчить про обмеженість наявних ресурсів для розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Щодо зарубіжних програм, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу державної служби (КПДС), основна їх реалізація відбувається через так звані «ресурсні центри». Ці центри можуть надавати різноманітні освітні, консультативно-дорадчі та фінансові послуги, спрямовані на підвищення професійного рівня державних службовців. У складі таких центрів можуть бути:

1. Міжнародні громадські організації, такі як Творчий центр «Каунтерпарт», Міжнародний фонд «Євразія», Польсько-українська фундація співпраці (PAUCI) та інші. Діяльність цих організацій передбачає розвиток КПДС через залучення висококваліфікованих фахівців державної служби як лекторів на навчальних заходах, надання науково-методичної допомоги у розробці навчальних програм та видання навчальних матеріалів.

2. Міжнародні донорські організації та фонди, які фінансують проекти в Україні, спрямовані на формування нового покоління державно-управлінських

кадрів, розвиток ефективного управління, боротьбу з корупцією, підтримку євроатлантичного шляху України тощо. До них входять Система ООН в Україні, Програма розвитку ООН (ПРООН), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Швейцарське бюро співробітництва (ШБС/SDC), Шведський уряд (SIDA), Програма малих грантів Королівства Нідерландів, Координатор проектів ОБСЄ в Україні, Світовий банк, Фонд Євразія, Фонд Східна Європа, Європейська комісія та інші.

У рамках співпраці між Урядовим офісом координації європейської та євроатлантичної інтеграції, Національним агентством державної служби, проєктом Natolin4Capacity Building та Європейським коледжем у Натоліні була створена освітня платформа Natolin4Capacity Building. Ця платформа відкрита для українських державних службовців і пропонує можливості професійного навчання, зокрема, формат самоосвіти.

З урахуванням викладеного, можна виділити основні проблеми, що виникають у функціонуванні ресурсного механізму КПДС в Україні. До них належать: недостатнє фінансування розвитку КПДС; відсутність чіткого визначення джерел фінансування та відсутність розрахунків щодо вартості окремих ініціатив, спрямованих на розвиток КПДС; відсутність обґрунтування та невідповідність фактичних та запланованих витрат на розвиток КПДС; відсутність цільових національних програм для розвитку КПДС, у яких б визначались основні напрями розподілу ресурсів для мотивації персоналу до самовдосконалення, самопізнання та саморозвитку (зокрема, у позаробочий час); значний розрив між наявними програмами підвищення кваліфікації та реальними потребами державної служби; відсутність методики оцінки ефективності використання коштів, призначених на розвиток КПДС. Вищерозглянуті механізми розвитку КПДС – організаційно-правовий і ресурсний, формують підґрунтя для внутрішньої та зовнішньої мотивації фахівців до розвитку їх кадрового потенціалу, сприяючи тим самим формуванню засад ще одного механізму розвитку КПДС – мотиваційного.

Механізм мотивації для розвитку КПДС виступає ключовим елементом, який визначає потенційну якість державних службовців за допомогою інформаційного надання та взаємодії, зокрема, через особисті відносини в контексті державної служби. Таким чином, цей механізм управління формуванням та реалізацією кадрового потенціалу державної служби є одним з центральних у комплексі управлінських механізмів, які використовуються в системі управління кадровим потенціалом державної служби та представлений набором управлінських рішень, що реалізуються.

Невідомість принципів мотивації управлінського персоналу може перешкоджати ефективній діяльності та подальшому розвитку державної служби. В Україні мотиваційний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби виявляється у матеріальних та нематеріальних аспектах, таких як моральні стимули, стимули професійного та кваліфікаційного розвитку, стимули для створення сприятливих умов і психологічного клімату в колективі. Цей механізм потребує більш широкого впровадження.

Загальні питання матеріальної мотивації державних службовців закріплені у розділі 6 Закону України «Про державну службу». Зокрема, цим законом передбачено забезпечення державою адекватного рівня оплати праці для державних службовців, спрямованого на професійне виконання обов'язків, а також заохочення їх до ефективної, результативної, інтегрованої та ініціативної роботи [50].

Отже, основним фактором, що впливає на утримання кваліфікованих фахівців у системі державної служби загалом і є критично важливою передумовою для розвитку кадрового потенціалу державного управління, є жорстка система оплати праці. Зокрема, система оплати праці враховує гарантовані компоненти, які визначаються в аспекті фіксованих елементів оплати праці. Згідно з теорією, оптимальний рівень заробітної плати повинен мотивувати до праці, відшкодовувати витрати на утримання працівника та його сім'ї, а також стимулювати кар'єрний ріст, самовдосконалення та підвищення продуктивності праці.

На сьогодні в Україні існує централізована система оплати праці працівників державної служби, яка базується на тарифній сітці з особливостями для окремих органів державного управління. Ця система має основні риси кар'єрного типу. Статтею 50 Закону України «Про державну службу» встановлено, що заробітна плата державного службовця складається з кількох складових, а саме: посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця та премії, якщо вони передбачені.

Відповідно до цього закону, державному службовцеві можуть бути встановлені премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, за особистий внесок у загальний результат роботи державного органу та за належне виконання умов контракту про проходження державної служби. Необхідно врахувати, що загальний розмір премій, які може отримати державний службовець протягом року, не повинен перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік. Крім того, відповідно до статті 54 того ж закону, державному службовцеві може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань у розмірі середньомісячної заробітної плати.

Очевидно, що матеріальне стимулювання є важливим фактором, особливо в умовах, коли сфера державної служби в Україні не пропонує найвищих заробітних плат у країні. З метою визначення структури, обсягів та особливостей розподілу фонду оплати праці у державних органах, з урахуванням категорій, підкатегорій посад державної служби та рівнів державних органів, для визначення можливості посилення ролі посадового окладу в загальній структурі заробітної плати державних службовців, Національне агентство з питань державної служби провело моніторинг оплати праці державних службовців у 2022 році. За результатами аналізу поданих державними органами даних, загальний розмір фонду оплати праці державних службовців у 2022 році склав 37 603,1 млн гривень.

Найвищі витрати з фонду оплати праці виявлені у державних органах четвертого рівня, досягаючи 19 864,57 млн грн. З іншого боку, найменший

розмір видатків виявлено у державних органах першого рівня і склав 1 167,3 млн грн. Необхідно враховувати, що різниця в розподілі обсягів видатків зумовлена різницею в чисельності державних службовців у державних органах першого – п'ятого рівнів.

Наприклад, у державних органах першого рівня є 4,108 тис. посад державної служби, тоді як у державних органах четвертого рівня це число становить 105,9 тис. посад (див. Рис. 2.5.) [88]. Така різниця у штатному розписі також відображається на середніх розмірах заробітних плат державних службовців за різними категоріями та підкатегоріями в контексті рівнів державних органів (див. Додаток В).

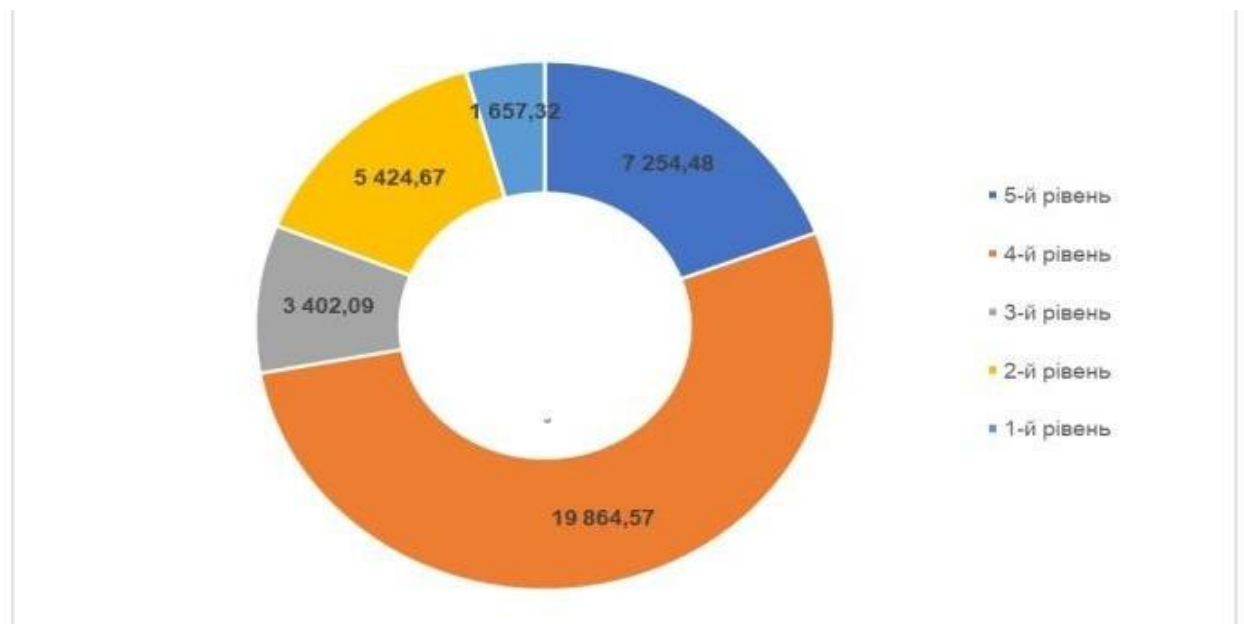


Рис. 2.5. Розподіл фонду оплати праці за рівнями державних органів (млн. грн.) [88]

Безумовно, іншим фактором, що викликає великий невдоволення серед державних службовців та порушує загальні принципи справедливості у системі оплати праці, є значна диспропорція (високий рівень компресії) у розмірах заробітної плати для різних посад, включаючи ті, що мають схожий функціонал. Ці розходження залежать від загального фонду оплати праці відомства і не завжди відображають реальні результати праці працівників.

У 2023 році фонди оплати праці зменшилися в середньому на 20 відсотків, тоді як інфляція, за даними Національного банку, становить майже 30 відсотків. Це призвело до значного зниження покупчої спроможності державних службовців, особливо тим, які отримують нижчі зарплати. Наприклад, базовий оклад для службовців без досвіду може становити від 9 до 12 тис. гривень, а з премією – до 14-15 тис. гривень. У регіонах, особливо серед службовців нижчого рівня, ситуація вважається критичною.

З урахуванням цього можна стверджувати, що ефективний мотиваційний механізм розвитку КПДС в Україні вимагає комплексного підходу та інноваційного планування з впровадження змін на різних рівнях - від національного до внутрішньоорганізаційного. Зокрема, він може включати в себе застосування соціально-психологічних методів управління персоналом, таких як соціальний аналіз у колективі працівників, соціальне планування, участь працівників у процесах управління, соціальний розвиток колективу, психологічний вплив на працівників, такі як формування груп, створення позитивного психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток ініціативи і відповідальності та інші.

Отже, важливо вдумливо розглядати та розробляти зміни в організаційному, правовому та ресурсному аспектах мотиваційного механізму на різних рівнях - як на державному, так і на рівні конкретних органів державної влади та управлінських структур, і це буде більш детально розглянуто в третьому розділі даної роботи.

Інформаційно-комунікативний механізм розвитку КПДС в Україні є ключовим, оскільки визначає якість державно-управлінських кадрів через взаємодію інформації та комунікацій (передачу інформації від джерела до одержувача за допомогою конкретного каналу) і передбачає взаємодію зворотного зв'язку.

Загалом, інформаційно-комунікативний механізм КПДС сприяє поліпшенню оперативності та ефективності внутрішньої комунікації між державними службовцями різних рівнів і органів влади (координаційна,

субординаційна, реординаційна комунікація). Він також забезпечує конструктивний діалог з потенційними кандидатами на державну службу та громадськістю загалом. Цей механізм прямо пов'язаний з управлінськими рішеннями щодо змісту, обсягу, розміщення та форм організації інформації щодо розвитку кадрового потенціалу в напрямку підвищення прозорості та підзвітності державного управління взагалі. На зазначене слід звернути увагу, враховуючи, що Україна у 2018 році покращила рейтинг «Прозорість формування політики» на 34 позиції та посіла 65-е місце за Індексом глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму.

У 2017 році в Україні запущено портал відкритих даних «data.gov.ua», на якому публікуються понад 25 000 датасетів. Благодаря цьому запровадженню Україна піднялася в рейтингу на 23 позиції у 2018 році і посіла 31-ше місце за індексом відкритих даних Open Data Index. Фінансування для підтримки та адміністрування цього порталу забезпечується за рахунок Державного бюджету в розмірі 3 млн грн.

Починаючи з 2017 року в Україні розпочалася реалізація Єдиної комунікаційної платформи електронного урядування (е-урядування), яка дає можливість кожному державному службовцю приєднатися до спільної системи через власний «кабінет державного службовця». Використовуючи сучасні інструменти для роботи, такі як Skype, електронна пошта, месенджери, і інші планувальні інструменти в одному вікні, службовці мають доступ до нормативно-правової бази та іншої робочої документації.

Як відомо, ефективна комунікація базується на належному інформуванні. Усі деталі щодо конкурсів на вакансії у державній службі доступні на веб-сайті <http://www.nads.gov.ua/>. Нові вакансії у пілотних державних органах державної служби та конкурсні процедури розміщуються на порталі вакансій career.gov.ua. Цей сучасний портал надає можливість подання документів для участі у конкурсі онлайн. Крім того, на порталі career.gov.ua знаходиться інформація про реформу системи державного управління, подробиці

конкурсного відбору (включаючи оприлюднення переможців), новини, вакансії для фахівців з реформ, онлайн тестування та інше.

Дослідження виявили основні перешкоди для ефективного формування та функціонування інформаційно-комунікативного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні, які можна класифікувати у дві групи:

1. Суб'єктивні перешкоди включають недостатню комунікативну компетентність державних службовців та потенційних кандидатів на посади державної служби, яка не відповідає рівню розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та їх ускладненню.

2. Об'єктивні перешкоди включають архаїчність та обмеженість нормативно-правового регулювання використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державної служби, довгий процес отримання дозволів для їх впровадження, відсутність єдиної комунікативної стратегії, відсутність стандартів інформаційної взаємодії, низька спроможність та обладнаність центрів оцінки та вдосконалення державної служби, навчальних закладів, які готують фахівців у сфері державного управління, та неузгодженість політики використання інформаційно-комунікаційних технологій в системі державного управління. Отже, на відміну від вищерозглянутих організаційного, правового та ресурсного механізмів розвитку КПДС, засади яких в Україні вже є певним чином сформованими, інформаційно-комунікативний механізм розвитку КПДС потребує ще серйозного доопрацювання.

Висновки до розділу 2

1. Було розглянуто сучасний стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної державної служби в Україні та проведено аналіз реформ державної служби, де державний апарат виступає ключовим суб'єктом. Досліджено механізми розвитку кадрового потенціалу в контексті реалізації реформ та акцентовано на необхідності глибокого дослідження ефективності цих

механізмів. Аналізовано кадрове забезпечення державної служби за останні двадцять років з використанням різних показників, таких як чисельність державних службовців, структура за категоріями посад, плинність кадрів, розмір заробітних плат тощо. На підставі цього аналізу зроблено висновок про термінову необхідність радикальної модернізації кадрового забезпечення вітчизняної державної служби.

2. Проведено дослідження сутності та складових організаційно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу, виявлено його організаційну та правову компоненти. Визначено, що організаційна компонента механізму визначає суб'єктний склад державних органів та посадових осіб, встановлює зв'язки між ними та регулює ключові аспекти кадрового забезпечення державної служби. Організаційна компонента також включає в себе процеси добору на державну службу, оцінювання результатів діяльності персоналу, управління кар'єрою та мобільністю кадрів, а також регулювання системи професійного навчання у сфері державної служби. Зазначено, що інформаційно-комунікативний механізм розвитку кадрового потенціалу вимагає подальшого удосконалення. Дослідженні механізми також ресурсний та мотиваційний механізми розвитку КПДС.

3. Підтверджено, що одним із ключових стратегічних завдань для державної служби України, яка знаходиться в стадії активної модернізації, є забезпечення органів державної влади кваліфікованими, високопрофесійними, ініціативними та патріотично налаштованими управлінськими кадрами. Для досягнення цієї мети необхідно реалізовувати комплексні заходи, спрямовані на вирішення вищевизначених проблем, враховуючи як внутрішні фактори (пов'язані з потребою у формуванні більш гнучкої, прозорої та відкритої системи управління персоналом державної служби), так і зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1. Прогресивний міжнародний досвід розвитку кадрового потенціалу у сфері державної служби

Як було зазначено в другому розділі, кадрова політика державної служби України перебуває в процесі докорінних змін, що тягне за собою формування нових та вдосконалення наявних підходів до добору, утримання та розвитку професійних і вмотивованих працівників державної служби, які становлять основу КПДС в умовах трансформації європейської інтеграції в Україні.

Так, на думку: С. Соколовського [89], «залучення інтелектуального та культурного потенціалу держави є важливим для України, інакше Україна назавжди може залишитися територією, яка використовується іншими країнами для компенсації нестачі природних і людських ресурсів». Крім того, процес інтеграції України в Європу вимагає приведення державних інститутів і людських ресурсів до стандартів ЄС. У зв'язку з цим необхідно вивчити міжнародний досвід щодо розроблення такої системи управління персоналом, яка надавала б працівникам можливість повної самореалізації та ефективної професійної діяльності.

В адміністративній практиці в усьому світі використовують різні моделі організації управління людськими ресурсами. Можемо виділити наступні: кар'єрна; конкурентна; змішана модель або гібридна модель.

Модель кар'єрного росту передбачає формування керівницького персоналу з нижніх рівнів ієрархії державної служби. Відкрита конкуренція застосовується на етапі відбору на початкових рівнях, а подальший розвиток відбувається на основі внутрішньої конкуренції між працівниками державної служби та кадровим резервом. Ця система, хоча менш прозора, виявляється

більш централізованою та надає високий рівень захисту від безробіття (приклади країн: Німеччина, Австрія, Бельгія, Кіпр, Іспанія, Франція, Греція, Угорщина, Ірландія, Люксембург, Португалія, Румунія).

Конкурентна модель передбачає відбір на відкритих конкурсних засадах для всіх посад, використання строкових контрактів, більший рівень децентралізації та неможливість переходу на нову посаду поза конкурсом. Ця модель застосовується у країнах, таких як Данія, Естонія, Фінляндія, Нідерланди, Великобританія, Чехія, Швеція.

Змішана модель (гібридна) включає в себе елементи обох вищенаведених систем: конкурентної моделі для вищого рівня державних службовців і кар'єрної моделі для нижньої та середньої управлінської ланки. Цей підхід застосовується в країнах, таких як Болгарія, Словаччина, Словенія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Польща.

В той же час, дослідження особливостей розвитку кадрового потенціалу державної служби також залежить від типу організації державної служби. Такі організації можуть бути відкритими системами, які характеризуються конкурентоспроможністю і мобільністю працівників (приклади: США, Канада, Великобританія, Австралія), або закритими системами, які визначаються елітарністю, високим соціальним статусом і жорсткою ієрархічною системою (приклади: Німеччина, Франція, Китай, Японія).

Визначимо дві проблеми, які можуть суттєво ускладнити будь-яку розпочату реформу в системі державного управління: перше, адаптація іншої системи чи її елементів поза контекстом історико-культурної традиції може викликати відторгнення системи або фізичну неможливість її органічно впровадити в законодавче поле іншої країни; друге, несприйняття чи нерозуміння функціонуючим національним державним апаратом як механізму імплементації нововведень, так і самих нововведень.

Отже, ця ситуація вимагає розробки нових механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби, спрямованих на полегшення сприйняття працівниками нововведень, їх розуміння та успішне виконання. Тому ми в

повній мірі підтримуємо думку Н. Голобор, яка підкреслює, що підготовка працівників державної служби, особливо в період реформ, стає однією з найважливіших складових в механізмі відбору та підготовки державних службовців [90].

Сучасні підходи до розвитку КПДС, що застосовуються в зарубіжній практиці, характеризуються багатогалузевим характером і орієнтацією на окремі елементи та моделі. В цьому контексті хотілось проаналізувати Європейську модель розвитку КПДС. Основні засади формування американської та канадської моделей розвитку КПДС та розвиток КПДС в країнах Азії

Європейська модель розвитку КПДС. В Європі розповсюджений принцип меритократії, який визначає, що на керівні посади в державі повинні призначатися найбільш здібні та кваліфіковані особи незалежно від інших характеристик, таких як походження чи багатство. Згідно з цим принципом, кандидати на посади в державній службі проходять іспити та оцінюються за їхніми здібностями та кваліфікацією. Однак існує проблема політичних призначень, коли на посади призначаються особи незалежно від їхніх професійних знань, досвіду та особистісних якостей. Зокрема, це може стосуватися ситуацій, коли людей призначають на посади влади з політичних міркувань.

Давайте розглянемо досвід європейських країн у формуванні управлінської еліти. Вчені виділяють різні моделі навчання вищих керівних кадрів для державної служби. Ці моделі можуть бути відкритими, коли навчання відбувається публічно (наприклад, в Австралії та Великобританії), чи закритими, коли навчання проводиться в обмеженому колі (як у Німеччині, Франції, Японії). Також зазначається, що існують різні підходи до навчання державних службовців, представлені, наприклад, європейським, американським та британським досвідом.

У системі відкритої державної служби, яка є характерною для країн, таких як Австралія і Великобританія, основними рисами є висока мобільність

та конкурентоспроможність персоналу. Добір кадрів у цих системах проводиться на основі вільного доступу, при цьому враховуються університетський диплом та результати незалежного конкурсу, такого як співбесіда чи екзамен (письмовий, усний). Оплата праці визначається в основному на основі результатів праці службовця. Крім того, для цієї моделі є характерним досить строгий контроль з боку громадянського суспільства.

У Німеччині законодавство визначає детальний порядок прийому на публічну службу. Претенденти оголошуються шляхом розміщення оголошень про наявність вакантної посади. Відбір кандидатів відбувається на підставі їхньої придатності, здібностей та професійних досягнень без урахування статі, віросповідання, релігійних чи політичних поглядів. Призначення на посаду здійснюється після підтвердження придатності до публічної служби, що визначається результатами іспитів. Якщо вік службовця не перевищує 32 років, він може бути призначений на посаду лише після випробувального терміну.

Для підтвердження професійної придатності службовцю в Німеччині надається можливість пройти випробувальний строк, сукупна тривалість якого не може перевищувати п'ять років. Призначення на публічну службу довічно здійснюється лише після успішного завершення випробувального терміну і досягнення 27-річного віку.

У Німеччині існують чотири види посад державних службовців, які визначені Загальним законом про правовий статус державних службовців: нижчий рівень служби (проста служба); середній рівень служби (середня служба); підвищений рівень служби (відповідальна служба) і вищий рівень служби (вища служба).

За принципом підпорядкованості державні службовці в Німеччині розподіляються на федеральних, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні федерації, чиновників землі і чиновників громади. Термін перебування на службі також може служити підставою для кваліфікації. Існують чотири основні категорії службовців: призначені з випробувальним

терміном, призначені на невизначений термін (їх можуть звільнити в будь-який час), тимчасово призначені (наприклад, бургомістри), і призначені довічно.

Отримання відповідних посад можливе за виконання ряду умов, які залежать від рангу служби. Для проходження служби нижчого рівня необхідно: успішне закінчення основної загальноосвітньої школи або наявність визнаного рівноцінного рівня освіти; підготовча практика перед призначенням на посаду. Для служби середнього рівня необхідні: закінчення реального училища; підготовча практика перед зайняттям посади тривалістю один рік; складання відповідного іспиту. Служба підвищеного рівня (перший ступінь) вимагає: шкільної освіти, яка дає право на вступ до вищої школи; підготовчої практики перед призначенням на посаду тривалістю 3 роки; складання іспиту на право служби на даній посаді. Служба вищого рівня (другий ступінь) передбачає: закінчення вищої школи; підготовчу практику перед зайняттям посади тривалістю не менше 2 років; складання іспиту на право проходження державної служби [91, с 51].

У Німеччині система освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів відноситься до закритого типу і включає загальнодержавні установи, такі як Федеральна Академія державного управління, Міністерство внутрішніх справ, Федеральна вища школа державного муніципального управління та Академія Німецької спілки державних службовців, а також відповідні земельні вищі школи. На регіональному рівні підвищення кваліфікації забезпечується переважно інститутами підготовки, а також програмами підготовки державних службовців, які реалізуються в німецьких університетах та вищих школах. Основними вимогами до державних службовців у Німеччині є професійна освіта і спеціальна підготовка, що варіюються залежно від рівня в державному управлінні.

Німецька система підготовки управлінських кадрів відзначається чітким балансом між теоретичними знаннями і практичними навичками, отримуваними державним службовцем під час навчання. Однак значним недоліком є орієнтація системи навчання на юридичну спрямованість. У

випадку, якщо кандидат на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, він зобов'язаний пройти перепідготовку в спеціальних навчальних закладах упродовж двох років у напрямку «юрист».

Національна школа управління у Франції (ENA) є закладом, який цілком відданий реалізації принципу меритократії. Діяльність ENA спрямована на відбір інтелектуальної політичної еліти країни, не залежно від соціального походження, та підготовку її до державної служби. Процес прийому до ENA ґрунтується на жорсткому відборі через іспити.

Кандидатам необхідно пройти п'ять письмових іспитів, які охоплюють цивільне право, економіку, загальні знання, комплект документів з європейського права й публічної політики або з громадянського права й соціальної політики, а також п'ятий іспит на вибір з дисциплін від математики до мови. Наступним етапом є складання п'яти усних іспитів, які охоплюють державні фінанси, міжнародну політику, європейські або соціальні питання, іноземну мову та «Великий усний іспит», що триває сорок п'ять хвилин та відкритий для громадськості, під час якого можуть бути поставлені будь-які запитання, включаючи особистого характеру. Наступним етапом випробувань є тести спортивного характеру. Випускники ENA ранжуються за своїми навчальними показниками, а їм гарантується робота в системі публічного управління.

Таким чином, ENA формує висококваліфікованих фахівців, які можуть з успіхом працювати в сфері державного управління, політики та бізнесу. Ці ерудити мають навички вирішення складних адміністративних завдань та оволоділи суспільно значущими цінностями, такими як неупередженість до всіх громадян, лояльність до демократичного уряду та етичне використання суспільних ресурсів. Вони повинні бути компетентними технократами, здатними вирішувати надзвичайно складні адміністративні питання, не втрачаючи з уваги гуманітарний аспект політики та її вплив на реальних людей [92, с. 134].

Франція приділяє значну увагу навчанню на протязі всього професійного життя, розглядаючи його як невід'ємну частину процесу адаптації до посади, змін професійного профілю та здобуття нових компетентностей [93, с. 65].

У французькій системі публічної служби кар'єрний розвиток може відбуватися у двох основних напрямках. По-перше, це може бути зростання в межах корпусу, що залежить від тривалості робочого стажу (проходження по ієрархії) та професійної цінності працівника (підвищення по рангу, пов'язане з професійною цінністю). По-друге, це може бути перехід з одного корпусу до іншого, що може відбуватися через внутрішні конкурси (як раніше зазначалося) або за допомогою певних списків, які визначають спроможність кандидата (через іспит чи вибір).

Франція успішно встановила комплексний зв'язок між початковою та постійною професійною підготовкою державних службовців. Цей зв'язок частково гарантується статутними обов'язками, зокрема, тими, що стосуються управлінських інструментів. Серед них особливу увагу привертає оцінка потреб у навчанні державних службовців. Крім того, професійна підготовка державних службовців є важливою для більш ефективної реалізації таких оцінок.

Цивільна служба в Англії офіційно розглядається як постійна професія, де державні службовці мають певні переваги під час роботи та після виходу на пенсію. Процес кар'єрного зростання в цій системі відрізняється відносною жорсткістю, з обмеженими можливостями переміщення між міністерствами та посадовими групами. Основною вимогою до цивільних службовців є лояльність, а участь у «лівих» політичних партіях розглядається як порушення цієї вимоги. Цивільні службовці, особливо нижчого рангу, повинні отримати спеціальні дозволи для участі у політичній діяльності.

Процес набору в кадрову цивільну службу лежить у компетенції Комісії з цивільної служби. Основною умовою вступу є складання письмового іспиту загального типу, який базується на програмах провідних університетів, зокрема, Оксфорду та Кембриджу. Кандидати, які представляють ці університети, становлять більшу частину аплікантів на керівні посади.

Велика увага в Великобританії приділяється використанню конкурсів як основного механізму відбору відповідно до принципу меритократії. Були визначені «три компетенції», які вважаються обов'язковими для кандидатів у державну службу: інтелект, навички досягнення результатів і здатність ефективно спілкуватися з людьми.

У випадку набору в адміністративний клас приймаються заяви від випускників університетів у віці від 20 до 28 років. Для третьої групи чиновників формально не встановлено освітніх вимог, але успіх можливий лише для тих, хто отримав освіту, що відповідає програмі іспиту.

З 1971 року іспит проводиться за «методом II», включаючи письмові доповіді з загальних предметів, тести та інтерв'ю. Ті, хто успішно пройшов конкурс, отримують посвідчення службовця від комісії, що дає право на заміщення відповідної посади. Їхнє службове становище є довічним (до досягнення пенсійного віку), з гарантією зайнятості і вкрай рідкісними передчасними відставками або звільненнями. В цілому, система найму, навчання та професійного розвитку визначена так, щоб формувати кваліфікованих та багатопрофільних професіоналів [94, с. 36-37].

У сучасній Великобританії приблизно 25% державних службовців є фахівцями в різних галузях, таких як право, економіка, наука і техніка. Значущість цих фахівців поступово зростає, і вони складають приблизно 60% керівників у державному апараті. Наприклад, кількість професійних економістів у складі урядового апарату зросла з 1963 року до 1980 року в 20 разів, з 19 до 400 осіб. Часто використовується «інтегральна ієрархія», коли фахівці та адміністратори працюють під одним керівництвом вищих чиновників. Проте в цілому генералісти все ще переважають, становлячи приблизно 75% від загальної кількості державних службовців у країні [95, с. 35].

Порівняно з Великою Британією, Польща служить яскравим прикладом необхідності змін у підходах до державного управління та підготовці державних службовців для України. Специфіка державної служби Польщі

полягає в обмеженні корпусу державної служби лише тими посадами, на які поширюється влада Прем'єр-міністра.

Ті, хто підпорядковується іншим конституційним органам влади, не входять до складу Корпусу державної служби. Міністри, державні секретарі, заступники секретарів і воєводств, губернатори та їхні заступники є частинами політичної сфери і не враховуються в складі державної служби. Корпус державної служби поділяється на дві категорії: працівники державної служби, які працюють на основі трудового договору, та державні службовці, які працюють на основі призначення. Особи, які вступають на державну службу вперше, повинні пройти підготовчу службу, термін якої не перевищує 4 місяці, і завершується складанням іспиту. Впровадження системи підготовчої служби є одним з механізмів втілення принципу меритократії при формуванні управлінської еліти.

Важливим компонентом еволюції управлінської еліти в Польщі є впровадження тренінгів. Основним інститутом у цьому процесі є Національна школа публічного адміністрування (KSAP). Важливо відзначити, що абітурієнти KSAP відбираються на конкурентній основі через відкриті процедури. Після завершення навчання випускники автоматично приймаються на державну службу і мають можливість обрати посаду відповідно до рекомендацій Прем'єр-міністра.

Програма підготовки KSAP є міждисциплінарною і надає повний комплекс необхідної підготовки для тих, хто має намір зайняти керівництво, експертні або управлінські посади в польській державній службі на рівнях центральних і регіональних органів. KSAP також займається підвищенням кваліфікації фахівців, які вже працюють в органах публічної адміністрації. Навчальні курси спрямовані на різні групи слухачів, і KSAP організовує різноманітні семінари та навчальні курси, що охоплюють такі аспекти, як вивчення іноземних мов, законодавства, міжнародних та європейських відносин, економіки і т. д. [96, с 13].

Правовою основою для підготовки державних службовців в Латвії є Закон про державну службу та відповідні підзаконні акти, які затверджуються рішеннями Кабінету Міністрів. Загальні принципи організації системи розвитку державних службовців розроблені відповідно до основних підходів до структури посад державної служби. Участь в конкурсі передбачає відповідні професійні навички та компетенції, які визначаються для кожної конкретної посади, описаної у каталозі робіт, що деталізується відповідною установою.

У Латвії не існує спеціальної початкової підготовки для державних службовців. Вимога вищої освіти для державного службовця гарантує, що лише особи з дипломом вищої освіти можуть брати участь у конкурсі. Очікувана професійна спеціалізація для заявників визначається конкурсними вимогами та перевіряється під час конкурсу. Багато державних службовців продовжують навчання в університетах під час роботи, використовуючи вечірні, заочні або дистанційні форми навчання. Безперервне навчання в університетах або інших вищих навчальних закладах є основною формою професійного розвитку державних службовців в Латвії.

Основним провайдером послуг з підвищення кваліфікації для центральної адміністрації в Латвії є Латиська школа публічного адміністрування. Підвищення кваліфікації співробітників місцевої адміністрації здійснюється навчальним центром муніципалітетів, який представляє собою об'єднану компанію муніципалітетів. Пріоритетні навчальні програми розробляються відповідно до державного замовлення на підготовку, виданого Державною канцелярією, яка визначає пріоритети та завдання школи на конкретний період часу. Основним джерелом фінансування для розвитку державних службовців є державний бюджет [97, с. 218-219].

В Латвії меритократичний відбір реалізується через відкриті конкурси на посади державної служби, а також через постійний розвиток кадрів державної служби. Тим не менш, існують виклики у реалізації меритократичного принципу у формуванні політичної еліти європейських країн.

Основні засади формування американської та канадської моделей розвитку КПДС. Система державного управління в США ґрунтується на принципі меритократії. У 1978 році було прийнято Закон про реформу державної служби, в якому були визначені ключові аспекти меритократії. Згідно з цим законом підбір та кар'єрний розвиток службовців має ґрунтуватися виключно на їхніх здібностях, знаннях і навичках.

У всіх американських урядових установах функціонує система систематичного оцінювання роботи працівників. Мета та критерії цієї оцінки встановлюються спільно працівником та його керівником. Слід відзначити, що всі службовці зобов'язані регулярно проїмати атестацію.

З 1979 року в США діє Служба вищих керівників, метою якої є забезпечення резерву кадрів як для кар'єрних, так і для політичних призначень. Також її завдання включають підвищення ефективності адміністративного персоналу, розв'язання проблем взаємин між кар'єрними службовцями і політичними призначенцями, та інші координаційні функції в управлінні персоналом.

Для вступу до Служби вищих керівників встановлені спеціальні кваліфікаційні вимоги. Наприклад, вакансії залишаються відкритими протягом чотирнадцяти днів, і якщо особа вперше претендує на таку посаду, її кваліфікацію та управлінські навички оцінює спеціальна комісія, що складається з трьох членів даної служби з різних відомств. Окрім конкурсних іспитів, існує альтернативний шлях призначення в Службі вищих керівників через участь у навчальних програмах, розроблених Службою управління персоналом.

З метою забезпечення більшої гнучкості кадровим службам владних структур передбачено можливість тимчасових і надзвичайних призначень, окрім постійних призначень. Тимчасові призначення здійснюються на термін до трьох років у випадках, коли відомству потрібно оперативно прийняти службовця для виконання спеціального проекту або важливої роботи, а звичайна процедура не є оптимальною через тривалість. Надзвичайні

призначення, в разі крайньої необхідності, можуть здійснюватися на термін до 18 місяців. У США існують чотирнадцять урядових департаментів, де зайнято близько 85–90% усіх федеральних державних службовців [98, с. 47].

Між принципами раціональної організації кадрового забезпечення визначають: відбір і продвиження кадрів, що має бути реалізовано з усіх верств суспільства виключно на підставі здібностей, знань і вмінь кандидатів, через справедливу і відкриту конкуренцію, що гарантує рівні можливості для всіх; забезпечення однакового ставлення до всіх кандидатів і справедливого, безпристрасного відношення в управлінні персоналом, незалежно від їхніх політичних переконань, раси, кольору шкіри чи релігії.

У процесі підбору персоналу в США використовують дві групи компетенцій: загальні, які є обов'язковими для всіх державних службовців, і лідерські, які вимагаються для осіб, що займають високі управлінські посади. Аналіз даних Служби управління персоналом (U.S. Office of Personnel Management), створеної в 1978 році, дозволяє виокремити серед базових компетенцій такі: бажання до саморозвитку; порядність та чесність; навички міжособистісних відносин; мотивація державного службовця; усна та письмова комунікація.

Більшість федеральних міністерств використовують розроблені на основі цих компетенцій системи підбору персоналу, оцінки ефективності та розвитку лідерів. Наявність всіх зазначених компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів у резерв вищих управлінців (Senior Executive Service).

Відбір кандидатів здійснюють комісії, які мають делеговані повноваження для проведення екзаменацій (delegated examining units) від імені різних державних організацій. Комісії використовують два методи: письмові тести (для відбору службовців на посади нижніх та середніх рангів) та конкурсний відбір (для заміщення посад більш високих рангів). Кожні 1-3 роки службовець автоматично отримує просування за рангом (time-in-grade-requirement).

У деяких випадках використовується метод «заочних іспитів» (unassembled examinations). Рейтинги кандидатів, виражені в цифрових показниках і засновані на інформації про їхню освіту та професійний досвід, порівнюються з ідеальним рейтингом для вакантної посади. Комісія обирає трьох кандидатів з найкращим рейтингом для даної посади, а остаточний вибір здійснюється відповідним кадровим менеджером. В США також існує система наставництва в багатьох міністерствах федерального уряду, регламентована внутрішніми директивами [99, с. 39-41].

Формування управлінської еліти за меритократичним принципом може слугувати прикладом для Канади, де найм на державну службу здійснюється на підставі здобутків і заслуг, без впливу політичних міркувань, політичної заангажованості чи політичного патронажу. Громадяни країни мають реальні можливості пропонувати свої кандидатури на посади та розглядатися як кандидати для працевлаштування на державній службі.

Кожна посада в системі державної служби Канади має визначений рівень для позначення рангу чи рівня складності в межах професійної групи чи підгрупи. Рівень посади встановлюється оцінкою відповідно до класифікаційного стандарту для цієї професійної групи. Цей рівень визначає відносну цінність посади в організаційній ієрархії та рівень заробітної плати.

Кваліфікаційні стандарти встановлюють мінімальні вимоги, зазвичай відносяться до освіти або наявності професійного сертифіката, необхідні для компетентного виконання роботи. Керівники та менеджери, які виконують обов'язки, пов'язані з державною службою, повинні дотримуватися цих стандартів при здійсненні призначень на відповідні посади. Класифікаційні стандарти описують відносну цінність характеристик роботи в межах професійної групи та визначають рівень завдань в ієрархії цієї групи. Взаємозв'язок між класифікаційними та кваліфікаційними стандартами гарантує, що мінімальні вимоги для конкретної роботи відповідають основним функціям цієї посади [96, с. 21-27].

Кваліфікаційний іспит для прийняття на державну службу у Канаді здійснюється через Канадську школу державної служби (CSPS). Документи, такі як Політика щодо навчання, підготовки та розвитку (Policy on Learning, Training and Development – 2006) та Стандарти щодо знань для обов'язкової підготовки (Standards on knowledge for required training – 2007), визначають мінімальні знання для посад державних службовців на різних рівнях - від новачків до керівників на найвищих рівнях. Ці документи сприяють кар'єрному зростанню через отримання необхідних курсів у Канадській школі державної служби.

У Канаді Комісія державної служби є незалежною агенцією, яка відповідає за збереження цінностей професійної державної служби, таких як компетентність, аполітичність і репрезентативність. Законом передбачено, що комісія має повноваження призначати на всі посади державної служби Канади. Крім того, комісія відповідає за регулювання ротації в межах державної служби, забезпечуючи переходи співробітників між різними міністерствами.

Слід зауважити, що, незважаючи на те, що Канада в основному слідує за США, у неї також існують національні особливості, пов'язані з впливом франкомовної частини європейського регіону. Тут підготовка фахівців з державного управління переважно зосереджена в університетах, їх школах і коледжах, але існують окремі навчальні центри. Навчальні заклади взаємодіють з органами державної влади на різних рівнях, проте безпосередньо не контролюються ними. Якістю фахової підготовки опікується Канадський інститут державного управління, неприбуткова організація, що існує з 1947 року, а також Канадська асоціація програм із державного управління (заснована у 1987 році), яка є іноземним асоційованим членом американської.

В Канаді доступне дипломне (без присвоєння академічного ступеня) довготривале навчання тривалістю від 0,5 до 2 років. Державна служба Канади визначається високими етичними стандартами, де особистість та формування прогресивного демократичного світогляду державних службовців вважаються вищою цінністю для всіх її структур [100, с. 121-125].

Розвиток КПДС в країнах Азії. У Китаї сучасні іспити для відбору на державну службу нагадують тести на визначення рівня інтелекту та спрямовані на відбір осіб із високими аналітичними здібностями. Ці іспити включають блок питань з аналізу публічної політики, спрямований на виявлення осіб, здатних аналізувати складні проблеми з різних точок зору [92, с. 96].

В Китаї діє наступний порядок прийому на державну службу: спочатку оголошується конкурс на вакантні посади; проводиться перевірка компетентності кандидатів; організується відкритий іспит; здійснюється перевірка політичних, ідеологічних і моральних якостей, а також здатності до роботи; на основі результатів іспитів та перевірки формуються списки кандидатів для зарахування до відповідних структур. Першозараховані державні службовці проходять випробувальний термін протягом одного року, після чого, у разі відповідності всім вимогам, офіційно призначаються на посади.

Особи, які претендують на державні посади в робочих органах народних урядів провінційного рівня і вище, повинні мати принаймні два роки досвіду роботи на менших посадах. Цей досвід дозволяє керівникам здобувати знання з управління територіями та розвивати навички формування та реалізації регіональної політики. Професійні державні службовці в Китаї користуються певними гарантіями та правами.

Так, у Китаї державні службовці мають гарантії стабільності в службі та не можуть бути звільнені, знижені в посаді, відправлені у відставку або піддані адміністративним стягненням без законних підстав та дотримання встановленої процедури. Їм надається винагорода за працю, а також забезпечення страховим покриттям та виплатами. Для забезпечення меритократичного принципу в управлінських кадрах, державні адміністративні органи на всіх рівнях повинні відводити певну кількість вакансій для набору службовців шляхом переведення, переміщення або призначення на заміну посади. Призначення на заміну посади передбачає планове заміщення керівних посад та інших посад у визначених сферах діяльності.

Проведений аналіз досвіду Китаю в розвитку меритократичного принципу у формуванні управлінської еліти дозволяє визначити кілька ключових аспектів. По-перше, система державної служби в Китаї ґрунтується на законодавчих актах, які відповідають політичній системі країни та визначають сім категорій державних службовців. По-друге, для забезпечення стабільності та меритократії у формуванні управлінської еліти важливе значення має система вакансій, яка передбачає відведення певної кількості місць для прийняття нових службовців через переведення, переміщення та призначення на заміну [101, с. 31-36].

Система державної служби в Китаї керується чотирма основними принципами. По-перше, централізоване управління кадрами здійснюється з боку Комуністичної партії Китаю. В других принципах відзначається важливість додержання принципів відкритості, справедливості, конкуренції та відбору кращих. Третій принцип передбачає одночасне застосування заходів контролю та заохочення. Найважливішими критеріями в процесі відбору кадрів є їхні професійні здібності та моральні якості. Крім того, система державної служби в Китаї інтегрує кращі традиції системи цивільних чиновників з минулої епохи і відкрита до застосування передового міжнародного досвіду [102, с. 128].

В Японії призначення на державну службу здійснюється шляхом проведення конкурсних іспитів, відповідно до принципу рівного доступу громадян до державної служби, закріпленого в Японській Конституції. Згідно з Законом Японії «Про державних службовців», набір на державну службу здійснюється враховуючи особисті заслуги кандидата, його професійну підготовку та ділові якості, які виявляються під час конкурсних іспитів.

Організація конкурсів покладена на Раду у справах персоналу. Управління набору та використання персоналу включає спеціальний екзаменаційний відділ і чотири головних екзаменатори. Рада може встановлювати додаткові вимоги для вступників, а також обмежувати коло

результатів, що екзамнуюються, для осіб, які претендують на підвищення по посаді, з урахуванням їхньої попередньої службової діяльності.

Для осіб, які вступають на державну службу в Японії вперше, проводяться іспити в трьох окремих групах: 1) для випускників вищих навчальних закладів; 2) для осіб із неповною вищою освітою; 3) для осіб із середньою освітою. На практиці можливість зайняти керівні посади мають переважно особи із вищою освітою, зазвичай випускники юридичних факультетів Токійського університету.

До участі в іспитах на вступ на державну службу допускаються тільки японські громадяни, але для певних спеціальних видів державної служби можуть встановлюватися додаткові обмеження. Наприклад, особа, яка одружена з іноземцем, не може стати співробітником Міністерства закордонних справ. Система вступних екзаменів на державну службу, введена наприкінці ХІХ століття, залишається практично незмінною до сьогодення часу. Іспити можуть бути письмовими або усними.

Організація конкурсних іспитів на державну службу в Японії ґрунтується на принципі «відкритих дверей». Інформація про час і місце проведення цих іспитів публікується в засобах масової інформації. Вимоги до конкурсних іспитів є однаковими для більшості державних установ, за винятком окремих міністерств, які можуть складати власні письмові та усні іспити [103, с. 108-115].

3.2. Пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні

Для успішного розв'язання завдання створення в Україні ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої державної служби, здатної формулювати та реалізовувати послідовну державну політику, спрямовану на сталий розвиток суспільства й адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики, необхідно сформулювати відповідну модель розвитку КПДС в Україні.

Комплексний механізм розвитку КПДС представляє собою важливу взаємодію організаційно-правових, ресурсних, мотиваційних та інформаційно-комунікативних елементів в державному управлінні та соціально-економічному контексті. Цей механізм сприяє реалізації функцій розвитку КПДС, здійснюючи цільовизначальний вплив на його результативність та ефективність.

Мета комплексного механізму розвитку КПДС полягає в підтримці цілісності та модернізації державної служби, забезпеченні виконання головних функцій та відповідності логіці управлінських рішень. Важливим аспектом є максимальна зацікавленість та залученість фахівців до цього процесу, актуалізація різних видів потенціалу, таких як фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний, лідерський.

Цей механізм має бути спрямований на реалізацію інтересів об'єктів та суб'єктів розвитку КПДС, забезпечуючи ефективність та цілісність системи.

Характерні риси комплексного механізму розвитку КПДС формуються завдяки взаємодіям та взаємозв'язкам між базовими механізмами у сфері державної служби. Деякі з визначальних ознак цього механізму включають:

1. Системність та незалежність складових механізмів: комплексний механізм розвитку КПДС включає організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми, кожен з яких має свою унікальну функцію та незалежність.

2. Виконання своєї специфічної функції: кожен ідентифікований механізм розвитку КПДС виконує конкретну функцію, спрямовану на розвиток та покращення діяльності державної служби.

3. Особливий склад суб'єктів: учасники, які мають відповідальність за реалізацію функцій розвитку КПДС, представлені різними суб'єктами з унікальними завданнями та обов'язками.

4. Взаємозв'язок суб'єктів: суб'єкти, що реалізують функції розвитку КПДС, мають єдиною метою та діють відповідно до спільних принципів та цілей.

5. Використання різних інструментів та методів: реалізація виокремлених механізмів розвитку КПДС передбачає використання різноманітних інструментів та методів державного регулювання для досягнення поставлених завдань.

6. Плановий характер розвитку: розвиток КПДС повинен відбуватися з певним плануванням та стратегічним підходом, забезпечуючи сприятливі умови для саморозвитку та самореалізації фахівців у сфері виконання їхніх професійних обов'язків. [104].

Одночасно комплексний механізм розвитку КПДС повинен функціонувати як цілісна система, що взаємодіє гармонійно з різними аспектами, такими як правові, організаційні, економічні, управлінські, соціально-психологічні норми, принципи, методи, інструменти та важелі. Ці елементи формують умови і порядок для розвитку здібностей та можливостей фахівців в сфері виконання їхніх професійних обов'язків і виконання функцій держави. Зазначений механізм стимулює самовідкриття, самовдосконалення та самореалізацію фахівців, сприяючи вдосконаленню їхніх навичок і здатностей.

Відповідно до системного підходу визначено, що організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми в межах комплексного механізму розвитку КПДС визначаються наступним чином: ціллю, завданнями, функціями, об'єктами та суб'єктами, що представляють собою якісно-кількісні зміни у структурі КПДС; системою основних принципів розвитку КПДС; формами, методами, інструментами та важелями відповідно до загальноконкурентних стратегій розвитку КПДС.

Формування моделі КПДС вимагає підходу, який б враховував різноманітні чинники: від законодавчого регулювання до корпоративної культури.

Ось кілька основних компонентів, що на нашу думку можуть входити в таку модель:

Детальний аналіз поточного стану, що включає дослідження існуючих процесів набору, навчання, оцінювання і утримання персоналу, а також аналіз їх ефективності та відповідності до завдань державної служби.

Проведення стратегічного планування – визначення довгострокових цілей розвитку кадрового потенціалу, вироблення чіткої стратегії набору і управління кадрами з огляду на прогнозовані потреби державних інституцій.

Законодавче регулювання – забезпечення правової основи для впровадження моделі, включаючи прозорі правила набору, оцінки та кар'єрного росту.

Професіональний розвиток і навчання – розробка програм навчання та розвитку, включаючи сертифікацію та спеціалізацію, які відповідають потребам державних установ.

Менеджмент та лідерство – розвиток навичок керівництва та управління на всіх рівнях для забезпечення ефективної роботи команд.

Чітка та прозора оцінка ефективності – здійснення регулярного аналізу продуктивності та ефективності державних службовців, включаючи систему зворотного зв'язку та КРІ (ключові показники ефективності).

Покращення мотиваційних механізмів – створення відповідної системи стимулів для високих результатів праці та відповідальності.

Соціальна відповідальність і етика – підтримка високих стандартів етики та соціальної відповідальності перед суспільством серед державних службовців.

Впровадження інновацій та їх адаптація (цифровізація процесів) – втілення інноваційних підходів і технологій для постійного підвищення ефективності державної служби, включно з інформаційними системами управління персоналом.

Формування корпоративної культури – культивування цінностей і культури, яка сприяє командній роботі, інноваціям та віддачі.

Зв'язок з громадськістю та залучення стейкхолдерів – встановлення ефективного діалогу з громадськістю (інститутами громадянського суспільства та залучення зацікавлених сторін у процес розвитку КПДС.

Рівні можливості означають відбір та продвиження кадрів із всіх соціальних груп виключно на підставі їхніх здібностей, знань і навичок, шляхом чесної та прозорої конкуренції.

Планування кар'єри та кар'єрного росту – розробка чітких шляхів кар'єрного росту і подальшого розвитку персоналу.

Впровадження меритократичного принципу в роботу на державній службі означає, що призначення на посаду відбувається на основі досягнень та заслуг особи, незалежно від політичних уподобань, політичної приналежності чи політичної підтримки.

Відсутність постійної мінливості кадрів – необхідно забезпечити гарантії перебування на посаді оптимальний термін не менше 2-х років, особливо відчутним є при призначенні на політичні посади.

Така модель має бути гнучкою і здатною до адаптації в залежності від змін у законодавстві, зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах державних установ.

Впровадження комплексного механізму розвитку КПДС не лише є необхідною умовою для ефективної роботи конкурентоспроможної державної служби, але також визначає успішність реформ в Україні загалом. Послідовна реалізація цього механізму сприятиме створенню професійної, престижної, відповідальної та політично нейтральної державної служби, спрямованої на ефективне досягнення результатів. У довгостроковій перспективі це також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності України в міжнародних рейтингах у сфері державного управління.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз свідчить про те, що в європейських країнах передбачено впровадження меритократичного принципу при формуванні управлінської еліти через проведення системи іспитів під час відбору на державну службу.

Однак в законодавстві цих країн відсутнє чітке регулювання меритократичного принципу як пріоритетного принципу відбору талановитих фахівців.

2. У моделі розвитку КПДС в Сполучених Штатах визначається ключова особливість: у всіх відомствах функціонує система регулярної атестації, спрямована на стимулювання державних службовців до досягнення конкретних результатів і врахування їхнього індивідуального внеску у вирішення завдань служби. Критерії для оцінювання визначаються спільно працівником та його керівником (наставником). Державні службовці в США мають широкі можливості для навчання. Канада, наслідуючи американську модель у формуванні та розвитку КПДС, має власні національні особливості, обумовлені впливом франкомовної частини європейського регіону.

3. Вивчення формування управлінської еліти в азійських країнах свідчить про те, що реалізація меритократичного принципу в системі управління кадрами публічного управління призводить до позитивних результатів. Особливо це стосується наповнення державних органів влади професійно підготовленими кадрами, які сприяють економічному розвитку країни та підвищенню добробуту населення регіону.

4. У контексті позитивних аспектів впровадження меритократичного принципу у формування управлінської еліти азійських країн відзначимо наступне: систематичний відбір талантів; кар'єрний ріст забезпечується тільки для найкращих службовців; держава гарантує захист професіоналів та видатних службовців від необґрунтованих звільнень; проводиться «вирощування» та «селекція» талановитої молоді; комісія з відбору кадрів у системі публічної служби є незалежною, оскільки її експерти ніколи не займали політичних або адміністративних посад і прийшли з бізнес-структур.

5. Здійснено аналіз щодо формування моделі комплексного механізму розвитку КПДС, викоремлено її ключові компоненти, підтверджено наступний факт, що модель КПДС має бути гнучкою і здатною до адаптації в залежності від змін у законодавстві, зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах державних установ

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено спробу розроблення нових наукових положень, що дадуть змогу розв'язати ключові проблеми в галузі державного управління, які стосуються теоретичної, наукової та практичної демонстрації механізмів розвитку КПДС у контексті адміністративної реформи в Україні та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань. На цій підставі сформовано ряд висновків теоретичного, методичного та науково-практичного характеру, а саме:

1. З'ясовано сутність феномену кадрового потенціалу державної служби в науковому дискурсі. Для цього надано тлумачення та характеристику понять «потенціал», «служба», «державна служба», «людський капітал», «людський потенціал», «трудоий потенціал», «кадровий потенціал». Узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття «кадровий потенціал». Зокрема «кадровий потенціал» запропоновано розуміти та розглядати як стійку комбінацію очевидних здібностей особи (включаючи психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та її потенційних можливостей, які обмежені часовими та просторовими рамками, можуть бути виміряні та використовуються для досягнення конкретних цілей. Уточнено сутність «кадрового потенціалу» з позиції зовнішнього середовища та внутрішнього середовищ. Виокремлені дефініції КПДС та кадрового потенціалу державного службовця. Охарактеризовано основні властивості процесу формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

2. Розглянуто структуру та особливості КПДС з позиції його розвитку. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття «кадровий потенціал». Виокремлені дефініції кадрового потенціалу державної служби та державного службовця. Виокремлено основні особливості КПДС.

Запропоновано структуру та склад КПДС. Охарактеризовано властивості процесу формування КПДС.

Встановлено, що формування та розвиток кадрового потенціалу є ключовим аспектом поліпшення ефективності функціонування органів державного управління, і цей процес є динамічним, піддаючись постійним змінам. Чинники, що впливають на процес формування і розвитку кадрового потенціалу державної служби, включають в себе широкий спектр внутрішніх і зовнішніх впливів. Внутрішні процеси трансформацій в системі державної служби, такі як реформи і розвиток, взаємодіють із зовнішніми факторами соціально-економічного середовища, що визначає якість набутих людських ресурсів.

3. Ідентифіковано механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби. Механізми розвитку КПДС запропоновано розглядати як інтегровану систему норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу. Ця цілісна сукупність спрямована на створення умов для розвитку здатностей та можливостей фахівців, які виконують професійні завдання та реалізують функції держави. На цій підставі ідентифіковано такі механізми розвитку КПДС як: організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний, інформаційно-комунікативний. Надано характеристику змісту та складу ідентифікованих механізмів розвитку КПДС.

4. Проведено діагностику сучасного стану та проблем кадрового забезпечення державної служби в Україні. Для досягнення цієї мети було проведено детальний аналіз сучасного стану кадрового забезпечення державної служби за останні 20 років. Використовуючи різноманітні показники та характеристики, такі як загальна кількість державних службовців, відношення кількості громадян до одного державного службовця, структура чисельності за посадовими категоріями, середні заробітні плати, розподіл фонду оплати праці, плінність кадрів тощо. Виокремлено основні проблеми у сфері кадрового забезпечення державної служби в Україні. Серед них можна виділити відсутність систематичного моніторингу кількісного складу державної служби,

високий рівень плинності кадрів, відсутність якісного рівня кадрового забезпечення, неефективність системи оплати праці та неповне регулювання процесу оцінювання результатів діяльності державних службовців та ін. На цій підставі обгрунтовано необхідність модернізації кадрового забезпечення державної служби в контексті проведення реформ системи державного управління в Україні..

5. Проаналізовано основні механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні (зокрема: організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми).

За результатами дослідження сутності та складових організаційно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу, виявлено його організаційну та правову компоненти. Визначено, що організаційна компонента механізму визначає суб'єктний склад державних органів та посадових осіб, встановлює зв'язки між ними та регулює ключові аспекти кадрового забезпечення державної служби. Організаційна компонента також включає в себе процеси добору на державну службу, оцінювання результатів діяльності персоналу, управління кар'єрою та мобільністю кадрів, а також регулювання системи професійного навчання у сфері державної служби.

Ресурсний механізм розвитку КПДС є важливим компонентом, який визначає принципи, джерела, структуру та форми фінансування для подальшої модернізації державної служби в Україні.

Основними проблемами, що виникають у функціонуванні ресурсного механізму КПДС в Україні є: недостатнє фінансування розвитку КПДС; відсутність чіткого визначення джерел фінансування та відсутність розрахунків щодо вартості окремих ініціатив, спрямованих на розвиток КПДС; відсутність обгрунтування та невідповідність фактичних та запланованих витрат на розвиток КПДС; відсутність цільових національних програм для розвитку КПДС та ін.

Мотиваційний механізм розвитку КПДС виступає ключовим елементом, який визначає потенційну якість державних службовців за допомогою

інформаційного надання та взаємодії, зокрема, через особисті відносини в контексті державної служби. Таким чином, цей механізм управління формуванням та реалізацією кадрового потенціалу державної служби є одним з центральних у комплексі управлінських механізмів, які використовуються в системі управління кадровим потенціалом державної служби та представлений набором управлінських рішень, що реалізуються.

Ефективний мотиваційний механізм розвитку КПДС в Україні вимагає комплексного підходу та інноваційного планування з впровадження змін на різних рівнях - від національного до внутрішньо-організаційного.

Інформаційно-комунікативний механізм розвитку КПДС в Україні є ключовим, оскільки визначає якість державно-управлінських кадрів через взаємодію інформації та комунікацій (передачу інформації від джерела до одержувача за допомогою конкретного каналу) і передбачає взаємодію зворотного зв'язку.

Загалом, інформаційно-комунікативний механізм КПДС сприяє поліпшенню оперативності та ефективності внутрішньої комунікації між державними службовцями різних рівнів і органів влади (координаційна, субординаційна, реординаційна комунікація). Він також забезпечує конструктивний діалог з потенційними кандидатами на державну службу та громадськістю загалом. Інформаційно-комунікативний механізм розвитку КПДС в Україні є ключовим, оскільки визначає якість державно-управлінських кадрів через взаємодію інформації та комунікацій (передачу інформації від джерела до одержувача за допомогою конкретного каналу) і передбачає взаємодію зворотного зв'язку.

Інформаційно-комунікативний механізм КПДС сприяє поліпшенню оперативності та ефективності внутрішньої комунікації між державними службовцями різних рівнів і органів влади. Він забезпечує конструктивний діалог з потенційними кандидатами на державну службу та громадськістю загалом.

6. Обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного міжнародного досвіду в цій сфері. Для цього проведено аналіз прогресивного міжнародного досвіду розвитку КПДС Німеччини, Франції, Англії, Польщі, Латвії – європейська модель. Проаналізовано основні засади формування американської та канадської моделей розвитку КПДС. Розвиток КПДС в країнах Азії, Японія та Китай.

За результатами здійсненого аналізу формування управлінської еліти в азійських країнах підтверджено, що практика впровадження меритократичного принципу в систему управління кадрами публічного управління призводить до позитивних результатів. Зокрема, цей принцип дозволяє привертати та відбирати на службу в державні органи влади кваліфіковані кадри з відповідною професійною підготовкою. У моделі розвитку КПДС в США важливим елементом є система регулярної атестації, яка має за мету спрямовувати державних службовців на досягнення конкретних результатів та враховувати їхні індивідуальні внески у вирішенні завдань служби. Ця особливість діє у всіх галузях та відомствах, що сприяє забезпеченню ефективності та результативності державної служби.

У європейських країнах передбачено впровадження меритократичного принципу в формування управлінської еліти під час відбору на державну службу через систему іспитів.

На цій підставі визначено пріоритетні напрямки розвитку КПДС в Україні, сформовано елементи моделі комплексного механізму розвитку КПДС, викоремлено її ключові компоненти, підтверджено наступний факт, що модель КПДС має бути гнучкою і здатною до адаптації в залежності від змін у законодавстві, зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах державних установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.
2. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=1318>;
3. Войтович Р. В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL: www.cprk.cv.ua/i/2251775.doc.
4. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.
5. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
6. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.
7. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://elzbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf.
8. Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 177–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_26.
9. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
10. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 с.

11. Арістотель. Політика / Пер. з давньогрецької О. Кислюк. – Вид-во 3-є. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2005 . 239 с.
12. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. Т 1: 1184 с.
13. Економічна енциклопедія : у 3 т. / гол. ред. Б.Д. Гаврилишин. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 2 / відп. ред. С.В. Мочерний, 2001. 848 с.
14. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_5.
15. Дегтяр О. А. Державна служба: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 128 с., с.14-15.
16. Авер'янова В Б. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред.– К. : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
17. Гордієнко Л.Ю. Державне управління: навч. посіб. За ред. А.Ф. Мельник. К.: Знання-Прес, 2003. 343 с.
18. Васильєва О.І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в світлі децентралізації влади в Україні. Суспільнополітичний та соціокультурний розвиток південного регіону України: історичні традиції і сучасні тенденції: зб. статей для проведення I Всеукр. наук.-практ. конф. 21-22 травня 2015 року. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. С. 29–38.
19. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 3. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020>.

20. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.
21. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. UPL : <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
22. Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf.
23. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.
24. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.
25. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. UPL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.
26. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. Retrieved from. URL: <https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership.pdf> (Accessed 13.10.2022).
27. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. Київ : КНТ, 2007. 476 с.
28. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf.

29. Череп О. Г., Гайдай О. І. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. XI Міжн. наук.-практ. конф. / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2016. С. 273–274.
30. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. К. : НАДУ, 2016. - 296 с
31. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна.. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
32. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
33. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації : монографія. К. : Талком, 2014. 252 с.
34. Олуйко В. М. Кадрові процеси у державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
35. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
36. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
37. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
38. Курасова Є. Престиж державних службовців: сутність та особливості. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вин. 3 (34). С. 41-49.
39. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с.

40. Михайлишин Л. Р. Професійні деформації державних службовців. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_9.
41. Selivanov, S. V. (2019), «Mechanisms of development of personnel potential of the civil service in Ukraine», Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682>.
42. Пархоменко-Куцевіл О. І., Гбур З. В. Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2021. 368 с.
43. Дашко І. М. Кадровий потенціал : сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
44. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління. К., 2018. 315 с.
45. Економічна енциклопедія : в 3 т. / ред- кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. Т. 3. 864 с.
46. Рудніцька Р. М. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10.
47. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. д- ра юрид. наук, проф. В.Б. Авер'янова. Київ, 1999. – 432 с.
48. Малиновський В. Державне управління : навч. посібник. Луцьк : Вежа, 2000. С. 54-55.
49. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні. Автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2005. 20 с.
50. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015 року, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>. (дата звернення 08.11.2023 року).

51. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во «Каравела», 2019. 292 с.

52. Сергієнко, К., Прогнозованість системи оплати праці державних службовців як чинник їх мотивації, URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2021/07/KaterinaSergiyenko_Prognozovanist_sistemi_oplat_pratsi_derzhavnih_sluzhbovtsiv.docx.pdf.

53. Кобець Р. Експерти EU4PAR про державну службу в умовах війни. URL:<https://par.in.ua/information/news/165?fbclid=IwAR1wj39a7amRUcietYk8bYJgQOK2a0VP0Z bZt9fgEUSzufsqCphTtcapG7g>.

54. Панченко Ю. Питання на сотні мільярдів: як ЄС планує відновити та модернізувати Україну. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/05/19/7139698>.

55. Національне агентство України з питань державної служби «В Україні запустили освітню платформу Natolin4Capacity Building з онлайн-програмами для публічних службовців». URL: <https://nads.gov.ua/news/v-ukraini-zapustyly-osvitniu-platformu-natolin4capacity-building-z-onlain-prohramamy-dlia-publichnykh-sluzhbovtsiv>.

56. Національне агентство України з державної служби Звіт за результатами опитування державних службовців «Система оплати праці державних службовців». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/za-rezultatamiopituvannya-sistema-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtsiv17122020.pdf>.

57. International Practices of Positions Classification and Grading in the Civil Service / [N. Aliushyna (composite authors leader), and others.; under the general editorship of N. Aliushyna]. К.: Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union, 2021. 129 p.

58. Дані опитування Національного агентства України з державної служби, проведеного 13-23 вересня 2021, URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/zvit-opituvannya-24122021.pdf>.

59. Дані опитування Національного агентства України з державної служби, проведеного 13-23 вересня 2021, URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/zvit-opituvannya-24122021.pdf>.

60. Національне агентство України з питань державної служби. Дорожня карта реформування системи оплати праці державних службовців 2021-2023 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Форум%20по%20оплаті%20праці%2019.04.21/karta-reformuvannya-sistemi-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhb-ovtsiv2021-2023-roki2.pdf>.

61. Дані опитування «KANTAR», проведеного в лютому 2021, URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/19/acceptance_of_public_administration_and_civil_service_by_citizens_of_Ukraine.pdf.

62. Ванс Р. видання Главком, Причини масового звільнення чиновників. URL: <https://glavcom.ua/country/politics/holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-nazvala-prichini-masovoho-zvilnennja-chinovnikiv-929797.html>.

63. Видання, Texty.org.ua Кадровий голод. Чому в Україні масово звільняються держслужбовці. URL: <https://texty.org.ua/fragments/109618/kadrovuj-holod-chomu-v-ukrayini-masovo-zvilnyayutsya-derzhsluzhbovci>.

64. Видання, Судово-юридична газета В Україні не вистачає більше 36 тисяч державних службовців — НАДС. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/277452-v-ukraine-ne-khvataet-bolee-36-tysyach-gosudarstvennykh-sluzhaschikh-nads>.

65. Видання Юридична газета online, З присмаком неприємностей: чи загрожують державним службовцям масові звільнення у 2023 році? URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/z-prismaikom-nepriemnostey-chi-zagrozhuut-derzhavnim-sluzhbovcyam-masovi-zvilnennya-u-2023-roci.html>.

66. Інтернет ресурс, Скорочення в райдержадміністраціях: навіщо, коли і кого це стосується. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11805>.

67. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109 Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році, зі змінами та доповненнями. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.11.2023 року).

68. Проект Закону про Державний бюджет України на 2024 рік. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42796>.

69. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennya-edinikhpidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtziv-na-osnovi-klasifikatsii-posad>.

70. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524 Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.11.2023 року).

71. Аналітичний портал слово і діло, Скільки держслужбовців припадає на душу населення в країнах світу. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/13/infografika/suspilstvo/skilkyderzhsluzhbovcziv-prypadaye-dushu-naselennya-krayinax-svitu>.

72. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України 28 червня 1996 р. (зі змінами та доповненнями) URL: www.rada.gov.ua. (дата звернення: 17.11.2023 року).

73. Указ Президента України № 769 від 18 липня 2011 р. Питання управління державною службою в Україні : (зі змінами та доповненнями), URL: www.zakon.rada.gov.ua/go/769/2011 (дата звернення: 16.11.2023 року).

74. Про державну службу : Закон України від 6 грудня 1993 р. // Верховна Рада України. 1993. № 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>.

75. Про державну службу : Закон України № 4050/VI від 17.11.2011 р. // Відом. Верхов. Ради України. 2012. № 26. Ст. 273.

76. Луговий В. І. Десять кроків становлення (досвід досліджень, розробок і впроваджень у сфері державного управління). К. : Вид-во НАДУ, 2005. 356 с.

77. Указ Президента України № 1 від 05.01.2005 р. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1/2005>.

78. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.06.2004 р. № 746 Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/746/2004/%D0%BF> (дата звернення: 16.11.2023 року).

79. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.11.2011 р. № 1198-р Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80#Text>.

80. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Деякі питання реформування державного управління України, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2023 року).

81. Постанова КМУ від 27 вересня 2016 р. № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.11.2023 року).

82. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.10.2017 р. № 974-р. Про схвалення концепції реформування навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.11.2023 року).

83. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних

службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.11.2023 року).

84. Інформація щодо Угоди про фінансування Контракту для України з розбудови держави між Урядом України та Європейською Комісією. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=ae7fcd33-4d66-4cd2-80f9-993316bfb86>

85. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 року №474-р. Деякі питання реформування державного управління України, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-D1%80/print1511722424278354> (дата звернення: 22.11.2023 року).

86. Аналіз оплати праці державних службовців у контексті реформування системи державного управління: збірка досліджень / Волошина О.В., Іванов О.В., к.е.н. Іващенко А. І., Мазярчук В. М., Усар М. І.; [за заг. ред. В. М. Мазярчука]. Київ, 2019. 210 с.

87. Інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

88. Статистичний звіт Національного агентства України з державної служби «Про результати моніторингу оплати праці працівників державних органів». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2022-ost-3006-2.pdf>.

89. Соколовський С. Інтелектуалізація праці державного службовця як соціальний концепт / С. Соколовський // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Д. : ДРІДУ НАДУ, 209. Вип. 1 (35). С. 253–259.

90. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко) / Д. Боссарт, К. Деммке. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.

91. Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2001. 244 с., с. 51.
92. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.]. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 260 с., с.96, 134.
93. Козуб В. Адміністративний реінжиніринг у системі реформування органів центральної та місцевої влади. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. 17 грудня 2009 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 200–202., с. 65.
94. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. К. : ЕксОб, 2011. 512 с., с. 36–37.
95. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти : [монографія]. Х. : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. 204 с.; Грицяк Н. В. Формування гендерної політики в Україні : проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2004. 384 с., с. 35.
96. Назимко П. Підвищення кваліфікації кадрів : історичний досвід, стан, перспективи. Збірник наукових праць підвищення кваліфікації державних службовців / кол. авт. ; кер. П. С. Назимко. К. : Вид-во УАДУ, 1999. С. 94–102., с. 13, с. 21-27.
97. Пірен М. І. Грицяк Н. В. Василевська Т. Е., Іваницька О. М. Гендерні аспекти державної служби : [монографія] / кол. авт. : за заг. ред. Б. Кравченка. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 335 с., с. 218–219.
98. Богиня Д. П. та ін. (ред.). Мотиваційні основи ефективності праці в умовах ринкової трансформації економіки : зб. наук. пр. / К. : [б.в.], 1996. 112 с., с. 47.
99. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : [монографія]. Х. : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. 194 с., с. 39-41.
100. Овчар Н. П. Особливості здійснення публічного управління в Канаді / Н. П. Овчар // Публічне управління та адміністрування в Україні. – 2020 УДК

351:316.3(71). С. 121-125. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/17-2020/24.pdf>.

101. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління / О. В. Охотникова // Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 10. С. 31-36. URL: <file:///C:/Users/Helper4/Downloads/455%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-614-1-10-20181129.pdf>.

102. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К. : Кондор, 2002. 654 с., с. 128.

103. Стрельченко О. Г. Публічна служба в Японії / О. Г. Стрельченко // Адміністративне право і процес. № 2 (4). 2013. С. 108-115. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2016/21.pdf.

104. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні : організаційно-правові засади : монографія. Х. : [б.в.], 2005. 304 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дефініції кадрового потенціалу державної служби та державного службовця*

№ з/п	Назва	Визначення
1	2	3
1	Кадровий потенціал державного службовця	кадровий потенціал, який визначається конкретними функціями державного управління з формування та реалізації державної політики та характеризується специфічними рисами державного службовця, особливими талантами, навичками, здібностями та досвідом, які необхідні для виконання завдань державного управління та які можуть бути розкриті за певних обставин.
2	Кадровий потенціал державної служби	це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних особливостей системи державної служби, які забезпечують розвиток і реалізацію кадрового потенціалу державних службовців.
3	Складова кадрового потенціалу державного службовця	режимна складова кадрового потенціалу державного службовця
4	Складова кадрового потенціалу державної служби	кадровий потенціал кожної посадової особи, які разом утворюють одну систему
5	Якість кадрового потенціалу державної служби	наближення реального кадрового потенціалу державної служби до стандарту (певна модель)

*Джерело [21].

Додаток Б

Розкриття поняття «кадровий потенціал»*

Автор	Визначення поняття
Гонтюк В. А. [23, с. 13]	соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства;
Дашко І. М. [24]	можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку;
Ковальова О. М. [25]	трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал;
Селіванов С. В. [10]	стійка сукупність явних здатностей людини (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально (італ. <i>tempo</i> , від лат. <i>tempus</i> — час) та просторово, піддаються відповідному вимірюванню й можуть бути використані для досягнення заданих цілей;
Е. Шчейн [26]	людський ресурс як найважливіший актив компанії у конкурентній боротьбі, спрямований на забезпечення розвитку та мотивації людей задля досягнення стратегічних цілей організації;
Слиньков В. Н. [27, с. 107]	кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі;
Скорук О. В. [28]	сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства та конкурентних переваг підприємства на ринку товарів, послуг і знань;
Череп О. Г. [29]	сукупні можливості і здібності працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів.

*Джерело: узагальнено автором на основі [23;24;25;26;10; 27; 28; 29]

Додаток В

Розмір середніх заробітних плат державних службовців за категоріями та підкатегоріями в розрізі рівнів державних органів*

Категорія	Підкатегорія	Рівень	Середня заробітна плата
А	А1	1	139 848
		2	106 780
		3	84 296
	А2	1	119 101
		2	106 394
		3	75 940
Б	Б1	1	66 956
		2	60 652
		3	45 496
		4	30 897
		5	19 443
	Б2	1	60 645
		2	53 912
		3	41 944
		4	27 965
		5	15 435
	Б3	1	52 743
		2	45 200
		3	38 495
		4	21 456
		5	13 414
В	В1	1	36 959
		2	35 813
		3	27 404
		4	15 901
		5	12 766
	В2	1	30 915
		2	29 045
		3	21 774
		4	13 995
		5	10 782
	В3	1	31 658
		2	23 305
		3	25 065
		4	13 339
		5	10 408

*Джерело: [88]