

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Студентки 2 курсу МАПУАз групи
Освітньої програми «Публічне управління та
адміністрування»

Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Галузі знань 28 Публічне управління та
адміністрування

Ступеня вищої освіти магістра

Єфремової Тетяни Миколаївни

Науковий керівник:

Лазор О. Я., професор, доктор наук з державного
управління, професор кафедри публічного
управління та адміністрування

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

Єфремова Т.М.

Використання кадрового потенціалу в органах публічної влади

281 Публічне управління та адміністрування

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м.Вінниця, 2022 р.

Об'єктом дослідження є кадрові процеси в органах публічної влади України.

Предметом дослідження є використання кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Метою дослідження є напрацювання рекомендацій покращення використання кадрового потенціалу в органах публічної влади на основі аналізу сучасного стану та вивчення зарубіжного досвіду.

У роботі проведено дефінітивний аналіз понять в означеній сфері дослідження. Детерміновано складові кадрового потенціалу органів публічної влади, які можуть змінюватись під дією різних чинників і в цьому процесі важливу роль відіграє ефективна державна кадрова політика.

Проаналізовано процес становлення законодавства щодо використання кадрового потенціалу в органах публічної влади в результаті чого виявлено значну кількість нормативно-правових актів, які втратили свою актуальність з різних причин. Водночас спостерігається їх недостатність стратегічного плану, подання як складової державного управління, що вказує на необхідність постійного вдосконалення з метою адаптації управлінської системи у реальному середовищі.

Розкрито сутність інституційного забезпечення функціонування публічної служби в органах влади, сформована ієрархічно, чого не можна сказати про існування такої системи в органах місцевого самоврядування, яка представлена горизонтальною мережею таких інституцій.

Дослідження організації та функціонування цієї системи дозволило охарактеризувати нові її елементи, що загалом доповнює цілісність цієї системи.

Використовуючи компаративний аналіз охарактеризовано кадровий потенціал органів державної влади України, виявлено тенденції використання кадрового потенціалу органів державної влади, визначено проблеми функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади.

Із метою покращення використання кадрового потенціалу в органах публічної влади з'ясовано напрями реформування публічної служби у контексті реалізації Стратегії реформування державного управління, розкрито особливості міжнародного партнерства НАДС з означеної проблематики та сформульовано рекомендації щодо покращення цього процесу.

Ключові слова: кадровий потенціал, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, оцінювання, інституційне забезпечення, нормативно-правове забезпечення, служба управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	8
1.1. Дефінітивний аналіз базових понять наукового дослідження	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення використання кадрового потенціалу в органах публічної влади	17
1.3. Інституційне забезпечення функціонування публічної служби в Україні	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	43
2.1. Характеристика кадрового потенціалу органів державної влади	43
2.2. Тенденції використання кадрового потенціалу органів державної влади в Україні	46
2.3. Функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	68
3.1. Публічна служба у контексті Стратегії реформування державного управління	68
3.2. Міжнародне партнерство у підвищенні ефективності реформування публічної служби в Україні	75
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність управлінських реформацій в Україні викликана існуючими диспропорціями між залишками минулої тоталітарної і сучасної демократичної управлінських систем, неузгодженістю їх з новим соціально-політичним курсом національного державотворення та неконструктивністю щодо переходу на шлях ринкової економіки. Принципова, виважена та цілеспрямована кадрова політика в центрі і на місцях покликана подолати непрофесіоналізм і безвідповідальність чиновників, викоринити їх бюрократично-корумповане ставлення до задоволення законних прав та потреб людей, докорінно покращити діяльність органів публічної влади.

Поступальний, прогресивний розвиток будь-якого суспільства можливий за багатьох об'єктивних умов, однією з найважливіших серед яких є ефективне використання кадрового потенціалу органах публічної влади. Публічна кадрова політика була і залишається ведучою ланкою організації суспільства, оскільки це комплексна система управління людськими ресурсами, вона є необхідною основою для об'єднання і узгодження управлінських впливів у політичній, економічній та культурній сферах.

На жаль, сучасний стан кадрового забезпечення органів публічної влади, підприємств, установ та організацій, що забезпечують виконання українською державою своїх функцій, на сучасному етапі не можна визнати задовільним. Відчувається гостра потреба у кваліфікованих кадрах, загальновизнаною є “криза керівників”, особливо середньої ланки, а також дефіцит професійних кадрів на фоні війни, трансформації адміністративно-територіального устрою, економічної кризи та підвищення рівня безробіття.

Ступінь висвітлення проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі. На сьогодні опублікована значна кількість робіт, де аналізуються проблеми кадрової політики, використання кадрового потенціалу, питання удосконалення кадрової політики у частині адаптації євростандартів. Науковцями зроблені спроби визначення понять “кадрова політика”, “державна

кадрова політика”, “кадровий потенціал”, основних принципів кадрової політики, системи кадрової роботи, досліджено проблеми теорії державної кадрової політики. Особливої уваги заслуговують праці вчених Н.О. Алюшиної [1, 68], О.В. Антонової [70], Г.В. Атаманчука [3], А.В. Боровської [6], Л.О. Воронько [68], О.А. Воронька [9, 10], С.Д. Дубенко [13], І.В. Котовської [27], О.Я. Лазора та О.Д. Лазор [24-26, 37], І.В. Луциків [27], В.Я. Малиновського [28], Л.С. Мосори [29], Н.Р. Нижник [32], В.М. Олуйка [32], Г.В. Падалко [35], О.І. Пархоменко-Куцевіл [37], С.М. Серьогіна [70], А. І. Турчинова [73], С.К. Хаджирадєвої [68] та інших.

Питанням порівняльного аналізу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування присвячені публікації Ю.П. Битяка [4], О.Я. Лазора та О.Д. Лазор [21-23], Н.П. Матюхіної [4], С.А. Федчишина [4], Регіональний аспект використання кадрового потенціалу, сутність кадрової політики, порядок її формування, основні напрями кадрової політики досліджено у працях В. С. Венедіктова [8], М. І. Іншина [8], Г. І. Лелікова [32], Н. Р. Нижник [32, 69], В. М. Олуйка [32] Е. Пархимчика [36], Е. Скоробогатого [36] та інших вітчизняних науковців.

Питання зарубіжного досвіду організації та функціонування публічної служби в органах публічної влади та можливості його адаптації в Україні досліджували Н.О. Алюшина [1], О. Бориславська [5], Є.І. Бородін [67], І. Заверуха [5], Е. Захарченко [5], Н.А. Липовська [67], Л.С. Мосора [30], Л.Л. Прокопенко [67], С.М. Серьогін [67], Є.А. Уткін [73] та ін.

Доцільним також є врахування особливостей політичної реформи в Україні, основною метою якої є посилення владних позицій органів місцевого самоврядування. В умовах інтеграції України у світову спільноту постають якісно нові вимоги як до діяльності державних органів, так і до органів місцевого самоврядування, які повинні враховувати рівень професійної підготовки та кваліфікації управлінських кадрів.

Означена проблематика заслуговує подальшого дослідження в контексті змін, які мають місце в системі публічної служби з урахуванням

трансформаційних процесів у цій сфері, пов'язаних із прийняттям нового Закону України “Про державну службу” (2015 р.) [43] та прийняттям до розгляду у першому читанні законопроекту “Про службу в органах місцевого самоврядування” (2022 р.) [61].

Об'єктом дослідження є кадрові процеси в органах публічної влади України.

Предметом дослідження є використання кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Метою дослідження є напрацювання рекомендацій покращення використання кадрового потенціалу в органах публічної влади на основі аналізу сучасного стану та вивчення зарубіжного досвіду. Для досягнення мети визначені такі завдання:

- здійснити дефінітивний аналіз понять в означеній сфері дослідження;
- проаналізувати процес становлення законодавства щодо використання кадрового потенціалу в органах публічної влади;
- розкрити сутність інституційного забезпечення функціонування публічної служби в органах влади;
- охарактеризувати кадровий потенціал органів державної влади України;
- виявити тенденції використання кадрового потенціалу органів державної влади;
- визначити проблеми функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади;
- з'ясувати напрями реформування публічної служби у контексті Стратегії реформування державного управління;
- розкрити особливості міжнародного партнерства НАДС з означеної проблематики;
- сформулювати рекомендації щодо покращення використання кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: індукції та дедукції, системний, статистичний та порівняльний аналізи, табличний, спеціально-правовий, хронологічний та ін.

Науково-методологічну базу цієї роботи склали: Закони України, нормативно-правові акти у сфері дослідження, праці науковців.

Емпірично-статистичний метод використовувався при дослідженні даних про кадровий (кількісний та якісний) склад публічних службовців.

Хронологічний метод використовувався у процесі вивчення становлення законодавства в означеній сфері дослідження.

Аналітично-синтетичний метод дозволив зрозуміти цілісність, упорядкованість кадрового корпусу органів публічної влади як елементів системи публічної служби, що перебувають у взаємозалежності і пов'язані сталими відносинами.

Порівняльний метод використаний для співставлення даних щодо практик та культури трудових відносин, динаміки показників взаємодії, особливостей комунікації, характеристики кадрового забезпечення органів публічної влади за 2019-2021рр. Порівняльний аналіз використовувався також під час аналізу чинного законодавства та проектів нормативно-правових актів з означеної проблематики.

Практичне значення одержаних результатів. Результати досліджень зорієнтовані на практичне застосування та спрямовані на удосконалення використання кадрового потенціалу в органах публічної влади. Одержані результати, сформульовані в роботі висновки і пропозиції можуть бути використані у навчальному процесі, у підготовці і підвищенні кваліфікації управлінських кадрів регіону, розробці методичних посібників та програм, а також у практичній діяльності державних органів, зокрема у розробці заходів, спрямованих на забезпечення формування якісної державної кадрової політики в регіоні та якісного складу як державних службовців, так і посадових осіб

органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності публічної служби загалом.

Публікації автора. Окремі положення кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у статті «Інституційне забезпечення функціонування публічної служби в Україні» [26] та тезах «Кадровий потенціал органу публічної влади: теоретичні аспекти» [14], опублікованих у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 04 листопада 2022 р.).

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена її метою та відповідно сформульованими завданнями. Кваліфікаційна робота, обсяг якої 103 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (75 позицій).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження щодо використання кадрового потенціалу в органах публічної влади можна зробити такі висновки.

1. Кадровий потенціал в органах публічної влади це нереалізовані можливості та здібності персоналу, здатного до генерування ідей в умовах змін умов праці, латентний резерв, який за необхідності, зокрема в умовах воєнного стану можна використати.

Модифікації кадрового потенціалу в органах публічної влади можна розглядати у трьох часових вимірах (минулий, теперішній, майбутній) в умовах конкретного змістового простору. Кадровий потенціал органу публічної влади визначається сукупністю потенційних можливостей та спроможностей, інституційними характеристиками його персоналу та кожного працівника, який в свою чергу вирізняється особистісними, професійно-кваліфікаційними та психометричними характеристиками (здібностями, уміннями та навичками), необхідними для виконання завдань і функцій органів публічної влади.

Детерміновані складові кадрового потенціалу органів публічної влади можуть змінюватись під дією різних чинників і в цьому процесі важливу роль відіграє ефективна державна кадрова політика, зокрема кадрові процеси, що відбуваються у сфері державного управління на загальнодержавному рівні.

Використання кадрового потенціалу в органах публічної влади повинно здійснюватись за такими напрямками: формування кадрового резерву публічної служби; професійне навчання публічних службовців; професіоналізація публічної служби; удосконалення діяльності кадрових служб; покращення організаційної культури публічних службовців, посилення громадської довіри до них; підсилення мотивації та стимулювання праці, заохочення публічних службовців та підвищення їх соціальної захищеності; посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції; міжнародне співробітництво з кадрових питань.

2. Структуру нормативно-правової бази забезпечення реалізації кадрової політики складають: конституційні положення, Закони України, підзаконні нормативно-правові акти, прийняті на їх виконання із загальних питань державного управління та місцевого самоврядування, кадрової політики, публічної служби в умовах реформування державного управління, здійснення адміністративно-територіальної та муніципальної реформ.

Аналіз нормативно-правового забезпечення використання кадрового потенціалу в органах публічної влади вказує на виокремлення трьох етапів: становлення, розвитку та реформування. Сучасний стан реформування законодавчої бази у сфері публічної служби не можна вважати завершеним, що вказує на необхідність його постійного вдосконалення з метою адаптації управлінської системи у реальному середовищі.

3. Інституційна система забезпечення використання кадрового потенціалу в органах державної влади на сьогодні загалом сформована ієрархічно, чого не можна сказати про існування такої системи в органах місцевого самоврядування, яка представлена горизонтальною мережею таких інституцій.

Суб'єкти цієї системи визначені у ст. 12 чинного Закону України «Про державну службу»: Кабінет Міністрів України; Нацагентство як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служби управління персоналом, які визначають мету, завдання, виробляють принципи управління персоналом в органах публічної влади, визначають місце і роль кадрів у суспільстві, нормативно-правові засади та критерії оцінки їх діяльності, створюють систему механізмів розвитку кадрового потенціалу, удосконалення його професіоналізму, морально-етичних якостей.

Дослідження організації та функціонування цієї системи дозволило охарактеризувати нові її елементи: Президент України, Верховна Рада України, міжрегіональні територіальні управління та ін., що загалом доповнює цілісність цієї системи.

4. Система управління кадровим потенціалом органів публічної влади за змістовою складовою охоплює такі блоки: формування, стабілізації та використання персоналу. Відповідно до Положення, НАДС веде облік кількісного та якісного складу державних службовців державних органів, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу».

Станом на 31.12.2020р. кількісний склад працівників державних органів України складав 219 844 ос., за винятком окупованих територій. Загальний склад характеризується гендерною незбалансованістю, де представництво жінок переважає у 3,1 рази. Найбільша гендерна асиметрія спостерігається у віковій категорії 36-60 років серед найбільшої кількості держслужбовців (89 015) категорії посад «В».

Найвищі показники плинності кадрів виявляються у міністерствах (територіальні органи), ЦОВВ (територіальні органи), місцевих державних адміністраціях. Співвідношення звільнених до прийнятих державних службовців у місцевих державних адміністраціях становить 1,6. До того ж у райдержадміністраціях значно вищі показники звільнення, ніж в обласних, та нижчі показники стосовно призначення держслужбовців.

5. У НАДС, відповідно до структурно-функціонального принципу, питання використання кадрового потенціалу курує Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування, сформований із 6 відповідних робочих груп. Упродовж останніх років департаментом проведено аналітичні дослідження з багатьох питань щодо кадрового забезпечення органів публічної влади.

За результатами проведеного департаментом дослідження (2019-2021 рр.), які представлені трьома блоками проблемних питань: практика та культура трудових відносин; аналіз динаміки показників взаємодії; особливості комунікації, розвитку та інновацій – виявлено відповідні тенденції.

У практиці та культурі трудових відносин майже за всіма показниками суттєвих змін не спостерігається впродовж цього періоду. Однак, зміни відбулися у питаннях способу добору кандидатів на керівні посади державної

служби, взаємовідносин з керівництвом, в аспекті врахування їх пропозиції у процесі прийняття рішень, у рівні задоволеності визнанням, яке вони отримують на роботі, у проявах дискримінації (булінг) та деяких інших питаннях трудових відносин.

Аналіз динаміки показників взаємодії державних органів показав, що в їх колективах достатньо високий рівень співпраці (88%) для досягнення результатів, який спостерігається упродовж останніх років.

Результати аналізу третього блоку питань, які стосуються особливостей комунікації, розвитку та інновацій, виявили низький рівень підтримки і розвитку інноваційності в державних органах. Більшість опитаних (57,4%) охарактеризували державних службовців як консерваторів і більше чверті (26,6%) опитаних визнали і себе консерваторами. Дослідження зафіксувало також достатньо низький рівень заохочення і прояву ініціативи у державних службовців, який за період дослідження знизився з 67,6 до 65,5%.

6. Служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату органу публічної влади або окрема посада спеціаліста з питань персоналу, основні завдання, функції та права якої визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому НАДС. З метою ефективного виконання покладених на службу управління персоналом завдань, на думку НАДС, вона має бути у ролі: аналітика, комунікатора та каталізатора змін. Задля виявлення потреб та визначення пріоритетів у наданні їм необхідної інформаційно-методичної та роз'яснювальної підтримки, Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС у 2021 р. було проведено опитування цих служб, в результаті якого були виявлені певні відмінності щодо їх функціонування та запитів.

Так, представники служб органів місцевого самоврядування хотіли б отримати відповідну інформаційно-методичну та роз'яснювальну підтримку з питань: організація професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування (59,4%), перегляд положень про структурні підрозділи,

посадових інструкцій (57,1 %), проведення самооцінки та оцінки виконання посадовою особою покладених на неї обов'язків і завдань безпосереднім керівником (52,8 %), укладання строкового трудового договору (контракту) на посади в органах місцевого самоврядування (51,9%), оцінка ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування (50,9%).

Натомість, представники служб державних органів уже другий рік поспіль активізують тему «Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом», де найбільшу потребу в методичній підтримці встановлено з таких питань: «Інформація щодо впровадження та роботи HRMIS» (69,1%), «Використання Порталу управління знаннями pdr.nacs.gov.ua» (51,7%), «Користування інформацією, що розміщується на публічному порталі public.nads.gov.ua» (32,3%).

Подібні відмінності між службами органів публічної влади є щодо використання у своїй практичній діяльності додаткових методів та інструментів управління персоналом (служби ОМС – тимбілдінг 20,8%, служби в державних органах – метод адаптації 46 %). Інформацію від НАДС щодо питань управління людськими ресурсами з офіційного вебсайту НАДС отримують близько третини (35,8%) респондентів служб ОМС, натомість серед служб у державних органах – 86,9 %. Значна частина е-інструментів: сторінка НАДС у Telegram, журнал Кадровик-01, сторінка НАДС у Twitter, веб-ресурси Інтернету, електронна пошта - використовуються посадовими особами місцевого самоврядування всього в межах 0,5-0,9%.

Серед пріоритетів посадові особи органів місцевого самоврядування у рекомендаціях щодо надання методичної підтримки з боку НАДС пропонували: регулярне навчання працівників, які займаються питаннями управління персоналом, надання більшої уваги питанням служби в органах місцевого самоврядування; налагодження співпраці з кадровими службами органів місцевого самоврядування та ін.. Натомість, серед представників служб державних органів пріоритетним є запит на практичні методичні рекомендації з

питань оформлення кадрової документації, проведення гендерного аудиту в державному органі, практичні аспекти доброчесності, організація роботи в системі HRMIS, підвищення престижності державної служби, наставництво, організація дисциплінарних проваджень.

7. Одним із очікуваних результатів проведення реформи державного управління до 2025 р. є формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян.

Важливою складовою належного державного управління є розбудова професійної служби в органах місцевого самоврядування. У зв'язку з цим передбачається прийняття нової редакції Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування", проект якого пройшов обговорення та скерований у Верховній Раді України на повторне перше читання.

Підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця зумовлює необхідність проведення реформи системи оплати праці державних службовців, яка передбачатиме частку сталої частини заробітної плати не менш як 70 %, а варіативної не більш як 30 %, зменшення та усунення розриву в оплаті праці державних службовців. Передбачається продовжити впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, просування яких по службі необхідно здійснювати із забезпеченням рівних прав та можливостей.

Однією з основних умов для успішного розвитку державної служби є забезпечення доброчесності державних службовців.

Невід'ємним компонентом модернізації державного управління є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Значна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не можуть повною мірою задовольнити потреби у підвищенні

кваліфікації. Передбачається сприяти формуванню дієвих механізмів мотивування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та безперервної освіти. Відбувається реформування системи професійного навчання державних службовців над чим працює НАДС. Актуальність цієї проблеми підтверджується створенням Вищої школи публічного управління (27.10.2022 р.)

Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру.

Розглянуті проблеми дозволять вирішити конкретні та послідовні заходи:

- врегулювати статус керівників місцевих органів виконавчої влади, оскільки такими як вони є сьогодні – фізичні особи юридичних осіб публічного права – неможливо подолати управлінську кризу та забезпечити ефективність виконавчої влади на місцевому рівні;
- розробити та затвердити чіткі кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади голів місцевих державних адміністрацій та їх заступників, які включали б, наприклад, обов'язковість наявності спеціалізованої вищої освіти ступеня магістра в галузі публічного управління та адміністрування, а також наявність управлінського досвіду роботи на керівних посадах не менше 5 років;
- запровадити практику глибокого вивчення особових справ на місцях за участі кадрових служб відповідних органів влади з урахуванням думки громадськості, керівників підприємств та громадських організацій перед внесенням кандидатур для призначення;
- проводити розгляд кандидатур на керівні посади винятково з урахуванням результатів належної обов'язкової спеціальної перевірки відомостей, поданих кандидатами;
- створити загальнодержавну базу даних потенційних кандидатів на керівні посади органів публічної влади;

- запровадити перехресне стажування керівного складу органів публічної влади з метою обміну досвідом, здійснювати горизонтальну ротацию керівництва районів – хоча б у рамках однієї області;

- організувати обов'язкові короткострокові інтенсивні тренінги для всіх новопризначених керівників з практичних питань реалізації їх повноважень.

8. Серед напрямів міжнародного партнерства НАДС є вивчення європейського досвіду у сфері державної служби та розробка пропозиції щодо впровадження у діяльність органів державної влади кращої міжнародної практики. У зв'язку з чим розроблено пропозиції щодо потреб НАДС у рамках залучення донорської допомоги та сформульовано стратегічні цілі:

- забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби і управління персоналом;

- підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців;

- підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців.

- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників.

- адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу.

З метою допомоги країнам в удосконаленні їхнього навчального потенціалу і в підвищенні ефективності та продуктивності підготовки, розроблена та прийнята програма підтримки вдосконалення систем державного управління та служби в країнах Центральної та Східної Європи SIGMA та програми РНАКЕ Європейського Союзу

НАДС підтримує партнерські зв'язки у рамках меморандумів та угод про співпрацю з 12 іноземними інституціями та організаціями у сфері розвитку державної служби. Зокрема, активно здійснюється співпраця з партнерами щодо вдосконалення підходів в управлінні персоналом, професійному навчанні,

формуванні організаційної культури та забезпеченні гендерної рівності на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

Зокрема, 25.10.2022 р. в Україні запустили освітню платформу Natolin4Capacity Building з онлайн-програмами для публічних службовців, проаналізовано міжнародний досвід щодо розроблення Типової форми посадової інструкції державного службовця. У контексті розвитку безбар'єрного середовища заслуговує уваги міжнародний досвід щодо забезпечення осіб з інвалідністю, що є державними службовцями, розумним пристосуванням.

Тривалість окремих програм та проектів розрахована на 2022-2025 рр., виконання яких сприятимуть ефективнішому процесу реформування публічної служби в Україні та використанню кадрового потенціалу в органах публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Оцінювання результативності та ефективності державно-управлінської діяльності: український та зарубіжний досвід. *Вісник НАДУ*. 2008. № 2. С. 104 — 117.
2. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках. НАДС, 2022. 61 с.
3. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы). М.: ОАО “НПО Экономика”, 2000. 301 с.
4. Битяк Ю. П., Матюхіна Н. П., Федчишин С. А. Публічна служба: посіб. для підгот. до іспиту / за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Харків : Право, 2018. 260 с.
5. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К.: ТОВ «Софія». 2012. 128 с.
6. Боровська А.В. Розвиток наукового аналізу проблеми добору персоналу на державну службу. *Держава та регіони*, 2019, № 2 (66). С. 148 - 153.
7. В Україні створено Вищу Школу Публічного Управління (High School Of Public Governance). URL : <https://pdp.nacs.gov.ua>
8. Венедіктов В. С., Іншин М. І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2015. № 1. С. 4 – 8. URL : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2005-1/05vvssds.pdf>.
9. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навчальний посібник для студентів, слухачів із спеціальності “Державне управління”, “Державна служба”. К.: УАДУ, 2010. 156 с.
10. Воронько О. Державна кадрова політика України: її формування і принципи. *Вісник УАДУ*. 1999. № 4.

11. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1995. Т. II. – И – О. С. 72.

12. Деякі питання Української школи урядування : наказ НАДС № 104-22 від 27.10.2022. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/news/v-ukraini-stvoreno-vyshchu-shkolu-publichnoho-upravlinnia-high-school-of-public-governance>

13. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні. За заг. ред. Н.Р. Нижник. К.: Ін Юре, 1999. С. 83-84.

14. Єфремова Т.М. Кадровий потенціал органу публічної влади: теоретичні аспекти. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 04 листоп. 2022 р.). Дніпро : УМСФ, 2022.

15. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. К.: НАДС, 2021. 15 с.

16. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів К.: НАДС, 2022. 21 с.

17. Звіт про громадське обговорення проекту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (нова редакція). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/zakon-ukrayini-pro-sluzhbu-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya-nova-redakciya>

18. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади (IV квартал 2020 р.). К.: НАДС, 2021. 8 с.

19. Конституція України, прийнята Верховною Радою України 28.06.1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

20. Концепція адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. Офіційний вісник України. 1999. № 21. С. 943.

21. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Державна служба в Україні. Серія “Публічна служба”: у 4 ч. (Рекомендовано МОН). К.: Дакор, КНТ, 2005. Ч. 1. 472 с.

22. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Публічна служба в Україні: Нормативно-правове регулювання. Серія “Публічна служба”: У 4 ч. (Рекомендовано МОН). К.: Дакор, КНТ, 2006. Ч. 3. 528 с.

23. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Служба в органах місцевого самоврядування: Науково-практичний коментар. Серія “Публічна служба”: У 4 ч. (Рекомендовано МОН). К.: Дакор, 2005. Ч. 2. 368 с.

24. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Яременко О.І. Інституційне забезпечення формування кадрової політики у сфері державної служби. *Recent Trends in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference, May 5-6, 2022*. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. P. 152 – 155. URL : <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2022/05/Conference-Proceedings-May-5-6-2022.pdf>

25. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Державна кадрова політика у професійному навчанні публічних службовців: проблеми, реалії, стратегії. *Scientific and pedagogical internship «Improvement of the training of qualified specialists in public management and administration. The European approach»* : Internship proceedings. September 6 – October 17, 2021. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. P. 20 – 26.

26. Лазор О.Я., Лазор О.Д., Єфремова Т.М. Інституційне забезпечення функціонування публічної служби в Україні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2022. Вип. 2.

27. Луциків І.В., Котовська І.В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 87 – 108.

28. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні. К. : ВД «Кондор»,

2018. 312 с.

29. Мосора Л.С. Відкритість як критерій оцінки якості функціонування державної служби. *Молодий вчений* : наук. журнал. 2018. № 1 (53). С. 468–472.

30. Мосора Л.С. Досвід організації державної служби в Польщі : орієнтири для України. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf

31. НАДС презентувало проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/nads-presentovalo-proekt-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>

32. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія ; За ред. Н.Р. Нижник та Г.І. Лелікова. К.: Наук. світ, 2001. 237 с.

33. Офіційний сайт Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/>

34. Офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua>

35. Падалко Г.В. Конституційні принципи служби в органах місцевого самоврядування в Україні: система та видова характеристика. *Держава і право*. 2012. Вип. 56. С. 170 – 176.

36. Пархимчик Е., Скоробогатый Е. Кадровая политика и порядок ее формирования. *Персонал*. 1995. № 1.

37. Пархоменко-Куцевіл О.І., Лазор О.Я., Стельмащук Л.С. Кадровий потенціал. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 6. К. : НАДУ, 2011. С. 186, 187.

38. Питання управління державною службою в Україні : указ Президента України від 18.07.2011 р. № 769/2011. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

39. Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

40. Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. URL: <https://nads.gov.ua>

41. Про боротьбу з корупцією: Закон України від 05.10.1995 р. URL: <https://nads.gov.ua>

42. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

43. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

44. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

45. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Голодержслужби України від 23.10.2000 р. № 58. Офіційний вісник України. 2000. № 45. ст. 1971.

46. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 р. № 804. Зібрання постанов Уряду України. 1995. № 2. ст. 35.

47. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 р. № 1922. Офіційний вісник України. 2001. № 1-2. С. 27.

48. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199. Офіційний вісник України. 2001. № 9. ст. 367.

49. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169. Офіційний вісник України. 2002. № 8. ст. 351.

50. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 10.11.1995 р. № 1035/95. *Вісник державної служби України*. 1995. № 3 – 4.

51.Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 19.05.1995 р. № 381/95. Урядовий кур'єр. 1995. 23.05.1995 р. (№ 75).

52.Про Комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України від 09.11.2000 р. № 1212. Офіційний вісник України. 2000. № 46. ст. 1982.

53.Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України: Указ Президента України від 21.03.2000 р. № 473/2000. Офіційний вісник України. 2000. № 12. ст. 451.

54.Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 465 URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

55.Про Координаційну раду з питань реформування державного управління : постанова Кабінету Міністрів України від 18.05.2016 р. № 335. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

56.Про ліквідацію Координаційної ради з питань державної служби : указ Президента України від 02.04.2010 р. N 480/2010 URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

57.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

58.Про науково-методичну раду при головному управлінні державної служби при Кабінеті Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.1996 р. № 394. Збірник постанов Уряду України. 1996. № 10. Ст. 284.

59.Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30.05.1995р. № 398. Урядовий кур'єр. 1995. № 80-81. С. 3

60.Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

61.Про службу в органах місцевого самоврядування : законопроект № 6504. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

- 62.Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. : указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
- 63.Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : указ Президента України від 14.04.2000 р. № 599/2000. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
- 64.Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : указ Президента України від 12.01.2015 р. № 3/2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
- 65.Про утворення військових адміністрацій : указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
- 66.Програма розвитку державної служби на 2005 – 2010 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 р. № 746. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
- 67.Прокопенко Л.Л. Зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби : Розділ 7. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384с.
- 68.Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія ; за заг. ред. Хаджирадєвої ; С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько [та ін.] ; НАДУ. К. : НАДУ, 2017. 256 с.
- 69.Публічна влада та управління: принципи механізми реалізації : монографія ; За заг ред. Нижник Н.Р. Чернівці : Технодрук, 2008. 432с
- 70.Серьогін С.М., Антонова О.В. Кадрові процеси в державному управлінні. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 6. К. : НАДУ, 2011. С. 188-190.
- 71.Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021р. № 831-р. URL :
- 72.Типове положення про службу управління персоналом : Наказ НАДС від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://nads.gov.ua>

73. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: Флинта, 2008. 272 с.

74. Уткін Є.А. Світовий досвід в сфері державного управління та його кадрова складова. Одеса: УАДУ ОРІДУ, 2001. 90 с.

75. Форум партнерів. Співпраця та взаємодія з міжнародними організаціями та проектами міжнародної технічної допомоги. К.: НАДС, 2021. 20 с.