

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»

Студентки 3 курсу, групи 11с,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Драга
Анастасія
Юріївна

Науковий керівник
к.держ.упр.

(підпис керівника)

Динник
Ірина
Петрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня
Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«11» грудня 2021 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Дразі Анастасії Юрїївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби»

Затверджена наказом ректора від «10» грудня 2021 р. № 4082

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

24.01.2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту) є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

4. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом) :

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Аналіз сучасного стану механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

1.2. Проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні

Розділ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні

2.2. Напрями удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 10.12.2021	10.12.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 20.12.2021	20.12.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2022	10.01.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2022	20.01.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 21.01.2022	21.01.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 22.01.2022	22.01.2022

7	Зовнішнє рецензування ВКР	До 22.01.2022	22.01.2022
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	21-23. 01.2022	21-23. 01.2022
9	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 25.01.2022	До 25.01.2022
10	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «11» грудня 2021р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Динник І.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Драга А.Ю.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему.

Інституціоналізація системної та багаторівневої підготовки ефективних кадрів державного управління на основі використання сучасних цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем нового покоління є центральним напрямом державної кадрової політики та невід'ємною умовою вдосконалення системи управління кадрового потенціалу державної служби. Застосування інноваційних технологій менеджменту у процесі професійно-особового розвитку кадрів державного управління (проектно-управлінські конкурси, кадрові резерви, наставництво та ін.) стає ключовим фактором інституціоналізації підготовки державних управлінців.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою здійснено аналіз сучасного стану механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби; визначено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні; обґрунтовано формування сучасних

пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні та сформульовано пропозиції щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Проведений аналіз дозволив визначити проблемні питання у сфері кадрового потенціалу державної служби. Завдання поставлені в роботі виконані в повному обсязі, що підтверджено висновками.

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студентки, повністю розкриває обрану тему. Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Драга Анастасія Юріївна на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Драги А.Ю.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«25» січня 2022 р.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	6
1.1. Аналіз сучасного стану механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.....	6
1.2. Проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	11
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	18
2.1. Формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	18
2.2. Напрями удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність теми. В даний період розвитку України здійснюється ціла низка всебічних перетворень у всіх галузях соціально-економічної діяльності та державного управління, серед яких необхідно окремо виділити поступальне вдосконалення кадрового потенціалу державної служби. З урахуванням сучасного процесу всеосяжної модернізації України дедалі більше рельєфними стають кардинальні структурно-функціональні зміни у сфері організації підготовки державних службовців нового покоління.

Інституціоналізація системної та багаторівневої підготовки ефективних кадрів державного управління на основі використання сучасних цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем нового покоління є центральним напрямом державної кадрової політики та невід'ємною умовою вдосконалення системи управління кадрового потенціалу державної служби. Застосування інноваційних технологій менеджменту у процесі професійно-особового розвитку кадрів державного управління (проектно-управлінські конкурси, кадрові резерви, наставництво та ін.) стає ключовим фактором інституціоналізації підготовки державних управлінців.

Соціально-економічне осмислення змін, що відбуваються, покликане виявити логіку трансформаційних процесів у даній сфері, визначити та охарактеризувати фактори, які сприяють подальшій інституціоналізації кадрового потенціалу державної служби.

Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади в процесі реформування державної служби проходить через виявлення соціальних чинників, що впливають на професійний розвиток кадрів. Це не лише припускає встановлення відповідних детермінант процесу професійного розвитку державних службовців, але і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до

кадрів, формуванню їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій державної посади.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- проаналізувати сучасний стан механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби;
- визначити проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- обґрунтувати формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- сформулювати пропозиції щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Методи дослідження. Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для аналізу сучасного стану кадрового потенціалу державної служби було використано такі методи, як: аналітичний, описовий, структурного аналізу, виокремлення статистичних даних, порівняння. Метод порівняльного аналізу - з метою дослідження проблем формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні. Метод структурно-функціонального аналізу для обґрунтування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні. Прогностичний метод, що передбачає узагальнення незалежних характеристик опрацьованих матеріалів для формулювання висновків, пропозицій

щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 40 сторінок, з них 36 сторінок основного тексту. Робота включає 6 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 34 найменування.



РОЗДІЛ 1.

ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Аналіз сучасного стану механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Формування високопрофесійного, стабільного і оптимально збалансованого кадрового потенціалу державної служби, здатного забезпечити виконання функцій і повноважень, встановлених законодавством України - головне завдання, витікаюче з вимог державної кадрової політики. У системі державного управління кадрова політика виконує функцію загальнонаціонального інструменту державного управління, що забезпечує формування і раціональне використання кадрового потенціалу суспільства [3].

Механізми професійно-кваліфікаційного розвитку кадрів державної служби представляємо як погоджену сукупність законодавчих і нормативних положень, структурно-організаційних і технологічних засобів, форм і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу кадрів органів державної влади [2].

Сьогодні різко зростає потреба в подальшій раціоналізації управлінських процесів, вдосконалення управління державною службою, підвищенні ролі державного менеджменту. Все більшого значення набувають питання кадрового забезпечення державної служби та органів місцевого самоврядування. Саме кадровий потенціал органів державної влади і місцевого самоврядування стає одним з ключових факторів забезпечення сталого розвитку держави та суспільства. Детальний аналіз інформації щодо рівня освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (табл. 1.1) дозволяє визначити суттєве переважання осіб з вищою освітою та відповідним рівнем професіоналізму і компетентності [7].

Таблиця 1.1

Рівень освіти в органах державного та місцевого управління

	Державні службовці	Посадові особи місцевого самоуправління
Мають повну вищу освіту, %	91,8	72,7
Мають неповну, базову вищу, %	7,8	26,4
Мають вищу освіту за напрямом «державне управління», осіб	9256	3038
Мають науковий ступінь, осіб	1750	168
Мають вчене звання, осіб	336	31

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

Статистичний аналіз професійно-освітнього рівня держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні на 01.01.2021 р. показує, що більшість держслужбовців (91,8%) і посадових осіб місцевого самоврядування (72,7%) в країні мають вищу освіту (рис. 1.1) – на основі даних таблиці 1.1.

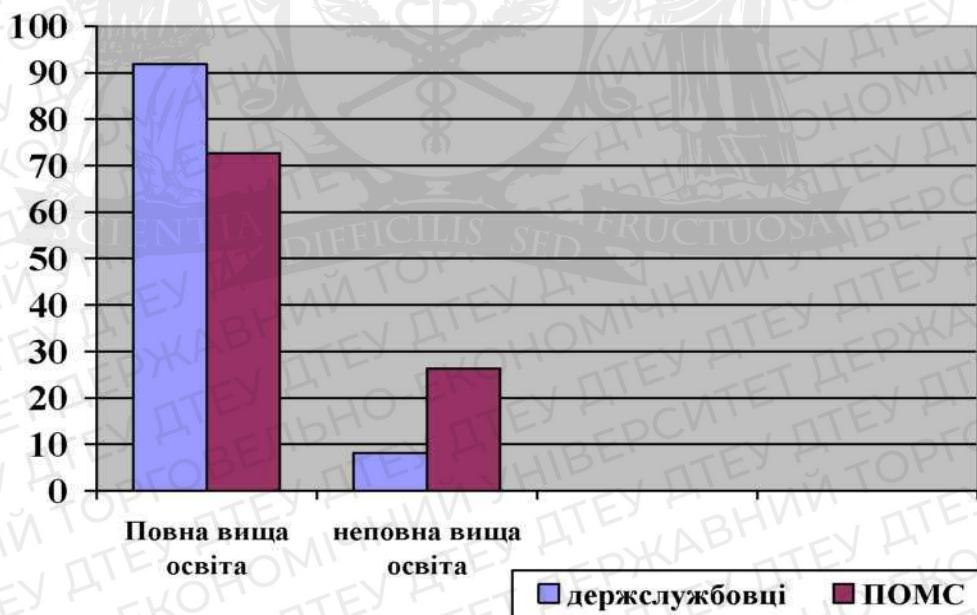


Рис. 1.1. Професійно-освітній рівень держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

Слід зазначити, що органи місцевого самоврядування обираються територіальними громадами для представництва інтересів громадян та забезпечення вирішення проблем місцевого значення.

Що стосується досвіду роботи, то вікова структура розподілилася таким чином, що найбільше всього осіб зі стажем від 5 до 20 років.

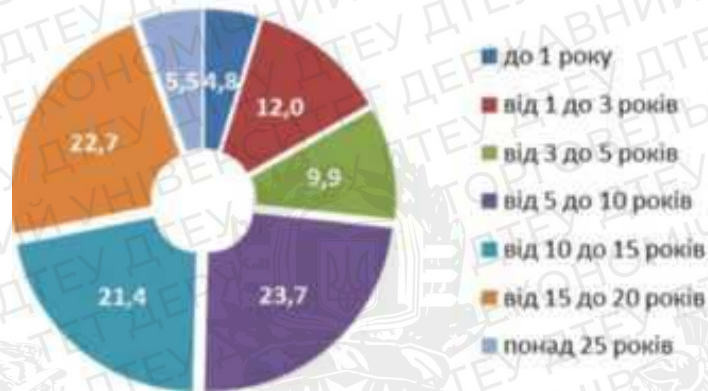


Рис. 1.2. Стаж роботи в органах державного та місцевого управління (узагальнена оцінка протягом 2015-2019 рр.)

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

У сучасних умовах такий рівень освіти (наявність необхідних економічних, управлінських, психологічних і правових знань) дозволяє держслужбовцям і посадовим особам місцевого самоврядування проводити реформи в Україні: бюджетну та податкову, адміністративну, реформу місцевого самоврядування, територіальну та ін. [10].

У той же час в ОМС (на відміну від державної служби) - 26,4% посадових осіб місцевого самоврядування мають неповну, базову освіту, що говорить про достатньо низку кваліфікацію, тобто відсутність потрібних професійних знань. Як зазначено в «Енциклопедії державного управління», «кваліфікація - це рівень теоретичних знань і практичних навичок за відповідною професією та спеціальністю, який визначає ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності» [19].

Отже, низька кваліфікація посадових осіб місцевого самоврядування говорить про недостатні професійні компетенції, що базуються на відповідному комплексі засвоєних професійних знань, тому що компетенція — це знання інтегровані в уміння [8].

Аналіз статистичних даних показує, що з 2015 по 2019 рік ситуація кардинально не змінилася. Наприклад, у 2015 році - 91,3% держслужбовців і 73,7% посадових осіб місцевого самоврядування мали повну вищу освіту, а у 2019 році - 91,8% держслужбовців та 72,75% посадових осіб місцевого самоврядування мають вищу освіту. Неповну, базову вищу освіту мають у 2015 році - 8,4% держслужбовців і 25,8% посадових осіб місцевого самоврядування, то в 2019 році мають неповну вищу освіту - 7,8% держслужбовців і 26,4% посадових осіб місцевого самоврядування [26].

За напрямом підготовки «Державне управління» мають вищу освіту в 2015 році - 10382 осіб (3,1%) держслужбовців і 3082 (3,2%) посадових осіб місцевого самоврядування. У 2019 році За напрямом підготовки «Державне управління» мають вищу освіту - 9256 осіб держслужбовців і 3038 посадових осіб місцевого самоврядування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка кількості держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування за рівнем освіти

	Державні службовці		Посадові особи місцевого самоврядування	
	2015	2019	2015	2019
Мають повну вищу освіту	91,3%	91,8%	73,7%	72,7%
Мають неповну, базову вищу	8,4%	7,8%	25,8%	26,4%
Мають вищу освіту за напрямом «Державне управління»	10382 (3,1%)	9256 осіб	3082 (3,2%)	3038 осіб

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

Ми добре розуміємо, що ефективність діяльності державного управління напряму залежить від якісного кадрового складу, тому кадровий потенціал державної служби має бути спрямований на досягнення таких цілей: 1) прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне й якісне забезпечення державної служби відповідними кадрами); 2) підбір і розстановка, використання

кадрів; 3) розробка критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки й навчання кадрів; 4) планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації; 5) створення і використання кадрового резерву на керівні посади; мотивація працівників, тобто забезпечення особистої зацікавленості працівників будь-якого рівня в досягненні високих результатів праці; 6) вплив на вдосконалення стилю управління, вироблення певних соціально значущих стереотипів поведінки [20].

Отже, формування кадрового потенціалу державної служби — це державна справа, стратегічний курс держави у роботі з кадрами, встановлення цілей і завдань, визначення принципів підбору, розстановки й розвитку кадрів, вдосконалення форм і методів роботи з кадрами у конкретних умовах євроінтеграції і децентралізації. Зрозуміло, що в цих умовах рівень професійної компетентності держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування потребує підвищення через [15]:

- створення належних умов для їх безперервного професійного навчання упродовж проходження служби (враховуючи кращі світові практики);
- запровадження у вітчизняну практику механізмів професійного розвитку держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- реформування системи підготовки й підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- модернізацію державної (публічної) служби в Україні та запровадження європейської ієрархії цінностей на принципах патріотизму, професіоналізму, порядності та громадянськості.

1.2. Проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні

Історія засвідчує, що недосконалість кадрової компоненти державної служби є однією з причин негативних явищ у суспільстві і, як наслідок, неналежного виконання державою своїх функцій [1].

Як вже було зазначено, існує пряма залежність між результативністю й ефективністю управління в державі від кадрового потенціалу. Тому такі низькі позиції України у світових рейтингах можна пояснити наявною недосконалістю в управлінні державним апаратом, неефективним управлінням людськими ресурсами на державній службі, відсутністю чітких критеріїв та механізмів оцінки ефективності реалізації кадрової політики. Крім того, невід'ємною складовою стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, є наближення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування до європейських принципів, які висуваються до країн - кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів "належного врядування", які закріплені рішеннями Ради Європи [3].

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що чисельність держслужбовців в Україні скорочувалася починаючи з 2014 р. і до 2017 р. і лише в 2018 р. спостерігаємо незначне зростання. Як результат, чисельність громадян, що припадає на одного держслужбовця зросла від 145 осіб у 2014 р. до 201 особи у 2018 р., що становить за весь досліджуваний період 38,7 %. Як видно з таблиці 1.3, фактична чисельність держслужбовців на кінець 2018 р. становила 209785 осіб, що на 1,2 % більше порівняно з попереднім роком [22].

Зросла також у 2018 році кількість посад державних службовців за штатним розписом на 2577 або 1,1%. Таке зниження кількості держслужбовців є результатом виконання програми SIGMA, метою започаткування якої є потреба у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їх систем державного управління [26].

Таблиця 1.3

**Динаміка загальної чисельності державних службовців в Україні
протягом 2014-2018 років**

Рік	Чисельність населення	Кількість посад за штатним розписом	Фактична чисельність працюючих	Темп приросту фактичної чисельності ДС, %	Чисельність громадян на одного ДС, осіб
2014	42,93		295709	-11,8	145
2015	42,76	295709	268370	-9,2	159
2016	42,59	268378	234736	-12,5	181
2017	42,39	242028	207252	-11,7	205
2018	42,15	244605	209785	-14,2	201

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

Експерти програми розробили низку принципів державного управління для України, які охоплюють шість ключових напрямів серед яких виділяють державну службу і управління людськими ресурсами. У програмі йде мова про оптимізацію системи центральних органів влади і одним із способів такої оптимізації є здійснення скорочення чисельності державних службовців та інших працівників в системі державного управління. Враховуючи те, що за своїм розміром сфера державного управління в Україні не перевищує середній показник ЄС, основним завданням такої оптимізації буде реструктуризація з метою усунення функцій і процесів, які не є необхідними, зосередження на стратегічних пріоритетах та підвищення якості державної служби. Основним методом оптимізації буде раціоналізація державних функцій з метою підвищення ефективності та дієвості державної служби. Результатом оптимізації чисельності буде створення фінансового простору, принаймні значна частина якого буде використана для поступового підвищення рівня оплати праці всіх державних службовців до рівня оплати праці, визначеного для фахівців з питань реформ, та усунення міжпосадових диспропорцій [29].

Плинність кадрів державної служби є важливою проблемою та однією з причин, що можуть спровокувати кризові явища у сфері державного управління (табл. 1.4). Як наслідок швидкої плинності кадрів, скорочення штату держслужбовців гостро постає питання не тільки їх якісного добору, а й підготовки до початку роботи у новому колективі. На конкурс на вакантні посади державного службовця досить часто подають документи кандидати, які нещодавно закінчили учбові заклади та не знають як на практиці застосовувати всі свої знання. Або ж навпаки, працівники, які мають великий стаж роботи, яка не була пов'язана з державною службою. Інколи дуже важко роз'яснити і навчити працювати, дотримуючись вказаних принципів, працівника, який довгий час працював в іншій галузі [30].

Таблиця 1.4

Динаміка плинності кадрів державної служби України 2014-2018 рр.

Рік	Фактична кількість ДС, осіб	Усього п осіб	Прийнято	Усього звільнено	
			у % до фактичної кількості ДС	осіб	у % до фактичної кількості ДС
2014	295709	40512	13,7	40512	16,5
2015	268370	53971	20,1	58699	21,9
2016	234736	58684	25,1	56806	24,2
2017	207252	53488	25,8	46693	22,5
2018	209785	45351	21,6	32503	15,5

Джерело: узагальнено автором за даними [28]

Слід зазначити, що згідно статті 29 Закону України «Про державну службу» державні службовці повинні підвищувати свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06. 02. 2019 р. № 106 [26] основними видами підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують його безперервність, є:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- самостійне навчання (самоосвіта), зокрема участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець» відповідно до постанови Кабінету Міністрів України;
- стажування в органах, на які поширюється чинність Закону України «Про державну службу», а також за кордоном [29].

З аналізу даних щодо підвищення кваліфікації держслужбовців (табл. 1.5), кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації зросла за досліджуваний період з 2014 р. по 2018 р. майже на 20 тис. осіб і у 2018 році їхня кількість склала понад 64 тис. осіб, що становить 30,6% від загальної кількості. Такі результати є позитивним досягненням, оскільки якість державного управління залежить від професіоналізму державних службовців, від їхнього вміння надавати якісні державні послуги, їхньої вмотивованості та добросовісності, а проходження підвищення кваліфікації - це те, що допомагає державному службовцю професійно розвиватися, ставати більш ефективним, результативним [23].

Таблиця 1.5

Динаміка чисельності держслужбовців, що пройшли підвищення кваліфікації у період з 2014 р. по 2018 р.

Рік	Фактична кількість ДС, осіб	Чисельність ДС, що пройшли підвищення кваліфікації	
		осіб	у % від фактичної чисельності
2014	295709	44697	15,1
2015	268370	47222	17,6
2016	234736	61653	26,3
2017	207252	63005	30,4
2018	209785	64266	30,6

Джерело: узагальнено автором за даними [28]

Таким чином, проведений аналіз кадрового забезпечення органів державної влади в Україні говорить про її незадовільний стан і дозволив нам виділити низку існуючих проблем, які мають системний характер та потребують прийняття ефективних рішень:

- нераціональне використання кадрового потенціалу: багато службовців працюють не за своєю фаховою освітою, а від так і не мають можливості реалізувати свою професійну компетентність і здібності, у них немає сформованої стійкої мотивації до сумлінної й ефективної праці;
- відсутність ефективної системи моніторингу за кількісним складом держслужбовців;
- недосконалість системи оплати праці держслужбовців, високий рівень корупції;
- збільшення кількості державних службовців свідчить про низьку якість діяльності органів державної влади і багатомільйонні витрати на їх утримання;
- фактично неконтрольований з боку держави є процес підвищення кваліфікації державних службовців;

- низький ступінь залежності рівня професіоналізму державних службовців від процесу проходження їх службової кар'єри, що, певною мірою, є наслідком залежності державної служби від політичної кон'юнктури;
- неналежна фінансова база матеріального забезпечення апарату органів державного управління, різниця в розмірах заробітної плати державних службовців і службовців недержавного сектора, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топ-менеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом, й не дозволяє залучити найбільш кваліфікованих фахівців на роботу в органи державного управління;
- відсутність загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання державних службовців, низька мотивація посадових осіб до навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіти, недостатній рівень компетентності й професіоналізму;
- неналежна взаємодія органів влади з громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню;
- недосконалий механізм визначення реальних потреб державних службовців у професійному навчанні не забезпечує взаємозв'язок між системою підвищення кваліфікації державних службовців і практикою державного управління та місцевого самоврядування;
- відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг із професійного навчання державних службовців до європейських стандартів забезпечення якості освіти;
- не створено дієвого механізму співпраці різних суб'єктів професійного навчання державних службовців, що призводить до неефективного використання ресурсів на професійне навчання [23].

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що сьогодні теорія та практика потребують адекватного інструментарію, що дозволяє найбільш ефективно здійснювати діяльність по кадровому забезпеченню державної влади в Україні [15].

З огляду на це, є необхідність у вивченні та дослідженні кращої зарубіжної практики, її впровадженні у діяльність вітчизняних органів державної влади. Насамперед це стосується досвіду щодо: можливості тимчасового призначення на державну службу для виконання спеціальних програм та важливих завдань (США); проведення різних типів конкурсів для прийняття на державну службу (зовнішній, внутрішній, відкритий) для різних категорій осіб (Франція); запровадження необхідності проходження особами при прийнятті на державну службу підготовчої практики та випробувального терміну (Німеччина); наявності у претендентів відразу зайняти високі управлінські посади не менш, ніж двох років досвіду роботи на нижчих посадах (Китай). Разом з тим, у світі простежується тенденція щодо скорочення управлінського персоналу в органах державної влади, що призводить до зменшення кількості рівнів керівництва, спрощення управлінських структур, удосконалення процедур вироблення й прийняття рішень. Дані кроки спрямовані на більш раціональне витрачання коштів та досягнення при цьому бажаних цілей. Якість діяльності державних служб за таких умов оцінюється за кінцевим результатом, що призводить до підвищення рівня організації державного управління [22].

В контексті аналізу європейського досвіду, важливе значення має залучення кваліфікованих працівників різних галузей до роботи в органах державної влади, що сприятиме формуванню кадрової системи висококваліфікованими працівниками широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності. Проте оскільки державна служба є організуючою силою суспільства, на нашу думку, основною метою кадрової політики у сфері державного управління є забезпечення органів державної влади чесними, компетентними, високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, які були б здатні успішно вирішувати назрілі державні та регіональні проблеми.

РОЗДІЛ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні

Стратегічною метою державної кадрової політики є «формування і затребування кадрового потенціалу як найважливішого інтелектуального і професійного ресурсу». Це положення торкається формування і реалізації кадрової політики і кадрової діяльності в державних органах влади як центрального, так і регіонального рівнів. Аналіз практики реалізації кадрової діяльності в державних органах влади дозволяє виділити ряд проблем, рішення яких безпосереднім чином пов'язане з вдосконаленням механізму розробки і реалізації підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні [30].

Перша проблема - організація кадрової діяльності в органах державної влади України в умовах реформування системи державної служби. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р [24]. включає в себе повноваження, розробку і складання посадових регламентів, планування кар'єри державного службовця, проведення конкурсів, атестацій, кваліфікованих іспитів і тому подібне. Виходячи з такого об'єму функцій, необхідно розширювати штат кадрових служб і залучати до їх роботи фахівців на умовах термінових контрактів для виконання окремих завдань. Наприклад, розробка критеріїв оцінки ефективності діяльності державного службовця, оцінки ділових і моральних якостей державного службовця, розробка посадового регламенту і так далі [16].

Друга проблема - необхідність поновлення формування резерву кадрів. Як відзначалося вище, кадровий резерв, згідно з Законом України про державну службу формується в порядку і на умовах, передбачених державним законом. Закон про запровадження інституту кандидатського резерву на посади державної

служби полегшити організацію конкурсів на зайняття посад державної служби та зменшити бюрократію з подачею документів [15].

В той же час, на порядку денному стоїть питання про те, що люди, що полягають в резерві управлінських кадрів, мають необхідний досвід роботи і можуть бути включені в нього за діловими і особовими якостями, відповідно до чинного законодавства не можуть бути призначені на посади державної служби без проведення конкурсних процедур для заміщення вакантних посад державної цивільної служби. Бажано створити інформаційну базу кандидатів на посади державної служби, які пройшли всі етапи конкурсних процедур [12].

Третя проблема - робота з кадровим потенціалом органів державної влади. Зобов'язання якнайшвидше провести реформу державного управління, зокрема державної служби, закріплене в Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 рр. [26] та Програмі діяльності Кабінету Міністрів України.

По перше вдосконалення планування і управління людськими ресурсами на державній та регіональній службі, що передбачає в свою чергу:

- вдосконалення механізму добору кадрового складу державних службовців та роботи з ним на основі впровадження ефективних технологій персонал-маркетингу;
- завершення формування системи безперервного професійного розвитку державних службовців;
- розробку нових програм підготовки і професійного розвитку державних службовців;
- реалізацію системи заходів, спрямованих на підвищення престижу державної служби та авторитету державних службовців;
- створення умов для підвищення ролі вищих управлінських кадрів і розвиток менеджерських навичок у вищих керівників регіону [6].

По друге завершення процесу впровадження системи стимулювання державних службовців на основі показників результативності їх діяльності, що

передбачає впровадження компетентної моделі управління кадровими процесами в системі державної служби [8].

Враховуючи вище сказане, нині потрібно комплексне рішення наступних питань:

1) прийняття пакету нових державних законодавчих актів, регулюючих питання державної служби, необхідних для ефективної дії Закону України “Про державну службу”. Цей фактор стримує прийняття відповідних нормативних документів держави. Потрібні також нормативні акти, що більше чітко визначають компетенцію частини управління з питань проходження державної служби;

2) вдосконалення системи оплати праці державних службовців, оскільки сучасна система оплати праці не сприяє залученню на державну службу кваліфікованих, ініціативних фахівців і ускладнює комплектування державної служби;

3) розробка цілісної державної системи підготовки службовців і виділення на ці цілі з державного бюджету відповідних коштів;

Вдосконалення кадрової діяльності у сфері державної служби передбачає декілька пріоритетних напрямів розвитку:

- формування ефективного механізму підбору кадрів для державної служби і роботи з ним;

- вдосконалення програм підготовки і професійного розвитку державних службовців;

- оновлення і ротація складу державних службовців;

- формування кадрового резерву і забезпечення його ефективного використання;

- об'єктивна оцінка результатів діяльності державних службовців, в першу чергу при проведенні атестації або кваліфікаційного іспиту [4].

Четверта проблема — прийняття необхідних нормативних актів про державну громадянську службу і здійснення систематизованого підходу до їх розробки [14].

П'ята проблема - оцінка професійних і ділових якостей кандидатів на посаду державної служби при проведенні конкурсу. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби” від 25 березня 2016 року № 246 конкурсна комісія має право використати конкурсні процедури з застосуванням методів оцінки професійних і особових якостей кандидатів, включаючи анкетування, проведення групових дискусій, написання реферату або тестування з питань, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків по вакантній посаді цивільної служби, на заміщення якої претендують кандидати [30].

В той же час, ця постанова фактично обмежує спектр кадрових технологій, які мають право використати конкурсна комісія. Наприклад, не включається метод психологічного тестування і деякі інші методи, вживані в кадровому менеджменті, які дозволили б оцінити психологічну підготовленість кандидата до державної служби, визначити його особові якості, сприяючі ефективній діяльності на державній службі [18].

У ряді випадків доцільно планувати також і проведення заключного етапу конкурсу з вказівкою заходів по прийому і розгляду апеляцій, часу і місця їх проведення. Як правило, програма проведення конкурсу на кожен вакантну посаду державної служби окремо не складається [23].

Шоста проблема - методичне і науково-технологічне забезпечення проведення атестацій і кваліфікаційних іспитів. Присвоєння рангів, як правило, супроводжується складанням кваліфікаційного іспиту. При проведенні кваліфікаційного іспиту можливе ширше застосування існуючих науково-практичних методів оцінки рівня професійної підготовки з урахуванням ділових і особових якостей державного службовця [21].

Потрібна розробка відповідних методик з боку держави в частині визначення переліку основних питань, в рішенні яких службовець бере участь, мотивованої оцінки професійних, особових якостей і результатів професійної службової діяльності державного службовця [34].

Сьома проблема. Законом України передбачено утворення державного органу управління державною службою. Проте порядок створення цих державних органів законом не визначений, тому такого органу в регіонах доки немає. Створення такого державного органу забезпечувало б виконання координуючої ролі, надання консультаційної допомоги в розвитку системи управління державної служби [33].

Серед причин, що негативно позначаються на формуванні професійно-кваліфікаційного рівня держслужби, є:

- висунення кадрів по знайомству і особистій відданості;
- відсутність системної роботи з формування кадрового резерву;
- недооцінка ролі професіоналізму у формуванні кадрового резерву;
- висунення на вакантні посади осіб, що не були зараховані до резерву;
- низька якість професійної підготовки випускників деяких ЗВО [21].

В якості заходів, прийняття яких потрібне для підвищення ефективності державної служби, на нашу думку, є: оптимізація структури органів державного управління, заміщення посад державної служби виключно на конкурсній основі, зміцнення авторитету держслужбовця в суспільстві, підвищення ефективності професійного утворення державних службовців [31].

Домінуючими мотивами пройти професійну перепідготовку або підвищення кваліфікації службовцями мають бути: необхідність підвищення професійної компетентності і потреба працювати ефективніше, якісніше, раціональніше. Форма перенавчання або підвищення кваліфікації, повинна бути ефективнішою, а не носити формальний характер, як це частіше буває [17].

Враховуючи вище виявлені пріоритетні напрями вдосконалення кадрової діяльності, можна визначити необхідність першочергового рішення наступних основних завдань:

- управління розвитком професійних якостей державних службовців;
- оновлення і ротація кадрового складу державних службовців;
- формування кадрового резерву і забезпечення його ефективного використання;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності державних службовців, в першу чергу при проведенні атестації або кваліфікаційного іспиту [10].

Ці пріоритети і завдання багато в чому визначають зміст управління персоналом державної служби. В ході реалізації кадрової політики повинні застосовуватися сучасні кадрові механізми і технології при зростанні ролі і відповідальності кадрових служб державних органів [5].

Таким чином, процеси кадрової роботи в системі державного управління повинні будуватися на основі комплексності, цілісності і системності керуючого впливу. Вироблення прогресивної, перспективної системи, свого роду моделі системної організації кадрової роботи та управління нею, є завданням першорядної важливості. Потрібно створити механізм управління формуванням кадрового потенціалу системи соціального управління на довготривалій основі [11].

Формування і розвиток кадрового потенціалу державної служби - процес систематичний. Кожна програма розвитку людських ресурсів державної та регіональної служби повинна бути орієнтована на вимірне поліпшення конкретних показників діяльності органів управління державного і регіонального рівня [22].

Отже, головним, по суті стратегічним завданням кадрового забезпечення державної служби, являється формування компактного, високопрофесійного, оптимально збалансованого і ефективного апарату органів влади на усіх рівнях [27].

Таким чином, виявлені особливості реалізації державної кадрової політики в органах влади і сформовані пропозиції по вдосконаленню механізму її реалізації визначають необхідність моделювання нових механізмів вдосконалення кадрової діяльності в органах державної влади, заснованих на реалізації ідеї еволюції кадрових станів [29].

У сучасних умовах ефективність держави, успіх політичного та економічного розвитку українського суспільства в значній мірі залежать від вирішення найважливішого практичного завдання наведення «порядку в роботі влади», оптимізації її структури, чіткого визначення їх функцій і повноважень, відповідного кадрового забезпечення проведених перетворень і реформ. Необхідними умовами вирішення цього завдання є проведення єдиної державної кадрової політики, встановлення єдиних принципів роботи з персоналом [14].

Формування та реалізація кадрового потенціалу державної служби формується в умовах принципово нових соціальних відносин. Соціальні відносини розвиваються на основі взаємодії особистих, міжособистісних і групових відносин з урахуванням соціального статусу кожної людини, ступеня спільності і відмінності громадян за родом занять, політичних систем, етнічної приналежності, майновим станом і іншим факторам

2.2. Напрями удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Для виконання зобов'язань, визначених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, і за результатами проведення у 2018 році експертами програми SIGMA оцінки стану державного управління, аудиту комплексної реформи державного управління Рахункової палати України, з урахуванням консультацій із заінтересованими сторонами та у співпраці з державними органами влади, у тому числі з Національним агентством України з питань державної служби (далі -

НАДС), за участю Представництва ЄС в Україні, міжнародних експертів і представників громадськості Кабінет Міністрів України розпорядженням від 18 грудня 2018 року № 1102-р [26]. Затвердила нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року та план заходів з її реалізації на 2019-2021 роки, схвалених розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 [26].

На основі проведеного аналізу вдосконалення та затребуваності кадрового потенціалу державної служби автором запропоновані механізми, які являють собою систему заходів, що забезпечують можливість раціонального використання професійних здібностей, знань, досвіду державних службовців з метою ефективного виконання службових обов'язків [27].

Механізм діагностичної оцінки кадрового потенціалу державної служби, який являє собою процес зіставлення індивідуальних властивостей і якостей (професійних знань, навичок, умінь) державних службовців до певних вимог до займаної посади (цілі, професійні критерії, опису діяльності) [19].

Механізм планування розвитку кадрового потенціалу державної служби, який виступає процесом визначення потреб органів державної служби в необхідній кількості державних службовців і відповідної кваліфікації з метою формування і раціонального використання кадрового потенціалу конкретних органів державної влади [21].

Механізм формування кадрового потенціалу державної служби на перспективу визначає процес створення якісно нового типу державних службовців (за допомогою отримання професійної освіти, придбання та узагальнення професійного досвіду) під що створюється організаційну структуру в системі державної служби [22].

Механізм відтворення кадрового потенціалу державної служби спрямований на забезпечення безперервного процесу збільшення професійних знань, навичок, умінь державних службовців шляхом підвищення їх кваліфікації, проходження

професійної підготовки та перепідготовки, а також розвитку їх творчих здібностей [21].

В процесі удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби можна умовно виділити три основні етапи.

На першому етапі робиться обґрунтування мети розвитку кадрового потенціалу держави і формування складу структурних ланок, що забезпечують досягнення цієї мети. При цьому, кадрова діяльність повинна сприяти досягненню кінцевої мети - якнайповнішого задоволення громадських потреб у формуванні, підготовці і використуванні кваліфікованого персоналу органу управління [23].

Для визначення кінцевого результату кадрової діяльності можливо використання способу структуризації мети, припускаючи побудову «дерева» цілей, що реалізуються у рамках цієї кадрової політики. Сукупність цілей може включати:

- забезпечення проведення наукових досліджень в сфері кадрової політики і кадрової діяльності. Розвиток мережі науково-дослідних центрів. Обґрунтування переліку і об'єму науково-дослідних робіт в області формування, підготовки, розподілу і використання кадрів;
- матеріально-технічне забезпечення системи державного управління;
- забезпечення ефективної експлуатації фонду навчальних закладів, що здійснюють підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців;
- забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом органів державної влади України;
- розробка державної кадрової політики і системи її показників [5].

Другий етап включає розробку методичних рекомендацій з підготовки цільових програм розвитку кадрового потенціалу на державній службі. Програма розвитку кадрового потенціалу, на наш погляд, може включати:

- структуру програми;

- основні показники оцінки і планування діяльності державних службовців, диференційованих залежно від виду структурного підрозділу органу державної влади. Нижче, в таблиці, приведена рекомендована система основних показників оцінки стану кадрового потенціалу;

- аналіз початкового рівня розвитку кадрового потенціалу на державній службі [75].

Такий аналіз може проводитися за показниками вказаної таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Система основних показників розвитку кадрового потенціалу державних службовців в Україні

Цільові показники:	Одиниця виміру
а) перспективний рівень потреби в людському ресурсі органу державної влади в розрізі вікових груп;	люд.-рік
б) перспективні нормативи навантаження державного службовця як в цілому по органу державної влади, так і по структурних підрозділах	від.-од.
<i>Показники, що характеризують ефективність формування кадрового потенціалу :</i>	
а) узагальнювальний показник підготовки державних службовців (обчислюється множенням чисельності фахівців, що щорічно випускаються, що розподіляються по цільових напрямках, на величину вартості їх підготовки від початку до кінця навчання);	грн.
б) базовий потенціал навчального закладу з підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців (число місць у ЗВО);	місто
в) величина матеріальних ресурсів у вартісному вираженні;	грн.
г) ефективність підготовки кадрів;	від.-од.
д) ефективність ротації кадрів.	від.-од.
<i>Показники, що характеризують підготовку кадрового потенціалу органів державної влади України.</i>	
а) чисельність фахівців, що готуються, в інших регіональних закладах;	від.-од.
б) чисельність фахівців, що готуються, для інших державних і регіональних органах влади;	від.-од.

Джерело: складено на основі [17]

- розробка прогнозу розвитку кадрового потенціалу;
- кількісне визначення мети розвитку кадрового потенціалу на планований період;
- визначення структурної частини програми вдосконалення кадрової діяльності, основу якої складають визначення переліку і змісту заходів з досягнення мети, їх взаємна ув'язка, встановлення термінів виконання. У цьому розділі мають бути відбиті наступні заходи: вдосконалення демографічної політики; поліпшення медичного обслуговування, охорони праці і здоров'я; підвищення ефективності підготовки кваліфікованих державних службовців і розвиток системи підготовки, перепідготовки і підвищення їх кваліфікації; підвищення ефективності використання кваліфікованих кадрів. Кожне з вище перелічених напрямів повинно бути обгрунтовано розрахунками і прив'язано до конкретних виконавців;
- обгрунтування ресурсної частини програми. Обов'язковою умовою розробки цієї частини програми є зв'язка кінцевих показників розвитку кадрового потенціалу з усіма видами ресурсів (матеріальними, фінансовими, технічними) [10].

На третьому етапі робиться вибір оптимального варіанту кадрової програми, яке здійснюється з урахуванням декількох початкових передумов, що забезпечують ефективність програми, що розробляється. Ефективність є властивість, властива цілеспрямованим системам, що проявляються в процесі їх функціонування по відношенню до поставлених цілей. Критерієм ефективності функціонування системи слід вважати міру (міру, вірогідність) досягнення конкретної мети, тобто надання державних послуг населенню, здійснення інших державних функцій при мінімальних витратах ресурсів. Міра досягнення цієї мети визначатиме ефективність діяльності державних службовців і, отже, раціональність складання програми розвитку кадрового потенціалу на державній службі. Зростання (зменшення) ефективності ротації кадрового потенціалу призводить до відповідного зросту (зменшення) ефективності діяльності

державних службовців там, де ці кадри використовуються, і, кінець кінцем, до росту (зменшення) ефективності роботи органу державної влади в цілому [22].

Отже, розвиток теорії і методології кадрової діяльності вимагає комплексного рішення проблем управління кадровим потенціалом в органах державної влади, що обумовлюється пізнанням і використанням закономірностей його розвитку, а також визначенням основних напрямів і етапів вдосконалення кадрової діяльності на різних рівнях соціальної організації суспільства [5].

До найважливіших напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби належать:

- створення цільових програм розвитку кадрового потенціалу на державній службі, що ґрунтуються на комплексній системі соціальних, демографічних і економічних прогнозів;
- раціональна організація процесу розробки кадрової стратегії, заснованої на використанні сумісності структурних компонентів і "наскрізних" показників кадрових програм;
- вдосконалення методики оцінки діяльності державних службовців і показників оцінки якостей державних службовців;
- впорядкування нормативної розробки кадрової діяльності в відповідно з сучасними умовами управління [11].

Важливою складовою кадрової діяльності є підбір і розстановка кадрів, що включає розробку систему вимог до кандидатів на заняття конкретних посад, визначення посадових інструкцій, правил і порядку проведення конкурсів, створення необхідних гарантій і соціальних умов, що враховують мотивацію і потреби державних службовців. Розставлення кадрів, планування кар'єри повинні здійснюватися з урахуванням вимог до посади і з урахуванням професійних установок державних службовців. Потрібна подальша розробка методів оцінки професійної діяльності і визначення професійного потенціалу державних службовців, визначення методик їх оцінки [7].

Необхідно також подальша розробка методів оцінки професійної діяльності і визначення професійного потенціалу державних службовців, визначення їх правового статусу [5].

Результати соціологічних досліджень свідчать про позитивність очікування держслужбовців від реалізації кадрової діяльності : кадрова діяльність повинна припускати становлення державного службовця, його адаптацію в органах влади, управління його кар'єрою, забезпечити можливість службового зростання, підвищення свого соціального статусу. Так, на питання “які чинники здатні позитивно впливати на Ваше відношення до служби”? учасники опитування відповіли так: перспективи службового зростання - 40,7%, можливість підвищення соціального статусу - 23,8%, оплата за реальними результатами праці - 20,9%, своєчасна і об'єктивна оцінка керівником результатів роботи - 35,2%, можливість професійного розвитку (навчання, перепідготовки і так далі) - 22,1% [26].

В той же час, в числі чинників, що перешкоджають цим прагненням, названі: небажання багатьох керівників до формування кадрового резерву за рахунок власних співробітників - 15,9%, відсутність продуманої системи управління кар'єрою держслужбовців - 23,8%, суб'єктивізм начальства при службовому просуванні - 9,9% [26].

У рішенні цих проблем відкривається широкий простір для інноваційної діяльності. Інноваційний підхід до кадрової діяльності припускає застосування нових методів в організації праці державних службовців, розробку нової кадрової стратегії органу державної влади, впровадження сучасних засобів обчислювальної техніки і документообігу, зміну організаційних структур, нововведення в використанні режиму робочого часу [26].

При управлінні інноваційним розвитком кадрового потенціалу органу державної влади вдосконалення кадрового потенціалу починають виступати компетенція і мобільність персоналу. Окрім вдосконалення компетенції персоналу потрібно виробляти у керівників і службовців такі якості, як

оригінальність, прихильність цілі, прагнення до самоудосконалення, самокритика, гнучкість розуму і почуття гумору, незалежність від чужої думки, сумнів, терпимість в проблемних ситуаціях [7].

У якості нового механізму реалізації державної кадрової політики можна використати функціонально-нормативний механізм, що є поєднанням нормативного визначення функцій кадрової політики в органах державної влади з відповідним організаційно-управлінським забезпеченням [10].

Важливо також, щоб механізми реалізації державної кадрової політики враховували єдність соціально-правової матерії, що об'єднує усі рівні державної влади і вживані кадрові технології. Також необхідно використати інноваційні кадрові технології в процесі реалізації державної кадрової політики. Одним з пріоритетів в цьому напрямі може стати використання програмно-цільового методу, що припускає створення цільових комплексних програм у найважливіших кадрових проблемах. На особливу увагу заслуговує реалізація організаційних інновацій, таких як розробка нової кадрової стратегії органу державної влади, впровадження сучасних засобів обчислювальної техніки і документообігу, зміна організаційних структур, нововведення у використанні режиму робочого часу. Потрібне поступове впровадження системи управлінь кар'єрою, заснованою на обліку індивідуальних кар'єрних планів державних службовців і планів державних органів [5].

Необхідно удосконалювати нормативно-правову базу кадрової діяльності органу державного управління, створювати умови, що дозволяють вирішувати завдання соціально - економічного розвитку території і безпосередньою діяльністю апаратів органів державної влади, включаючи можливості фінансового, матеріально - технічного і іншого ресурсного забезпечення нормальних умов праці, заробітної плати і соціальної захищеності державних службовців [10].

Як показав зроблений аналіз, приведення нормативної бази кадрової діяльності у відповідність з вимогами, забезпечення можливості розрахунків планових показників розвитку кадрів на всіх стадіях; висока якість нормативних

документів на основі максимального відображення в них сучасних методів організації управління кадрами; розробка нормативів для різних структурних підрозділів органів державної влади; систематичне оновлення нормативів на основі обліку новітніх досягнень вітчизняного і зарубіжного кадрового менеджменту, надасть змогу прогресивних змін в науковій організації управління персоналом [11].

Потрібна також консолідація зусиль із розвитку інститутів державної служби і кадрової діяльності в різних державних органах регіонів, у тому числі за гілками і рівнями влади, яка може бути забезпечена при формуванні органу з управління державної служби України, якому буде доручено здійснення управління реформою державної служби; аналіз стану і ефективності державної служби в різних державних органах, керівництво розробкою проектів законодавчих і нормативних актів з питань державної служби, здійснення контролю за реалізацією положень законодавства про державну службу, у тому числі кадрових процедур; ведення реєстрів державних службовців регіонів, керівництво процесом формування кадрового резерву державних службовців і інші функції. Створення такого органу дозволить усунути дублювання в змісті кадрової діяльності державної служби України [22].

Реформа державної служби протікає в руслі стохастичного процесу. Тим часом, таку масштабну подію як оновлення органів влади, професіоналізація їх кадрового складу не повинні ставити в залежність від ймовірностей і випадковостей, а повинні базувати на вивірених прогнозах і цілком передбачуваних очікуваннях. Поява масових перетворень в кадровому потенціалі державної служби не може забезпечуватися одними тільки заходами паліативної властивості, тут потрібні істотні кроки, зусилля, час і чималі витрати [29].

Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби коригують стратегічний курсу реформ в русі до обраної мети - ось найбільш ймовірний шлях до успіху. Практику дій треба вибудувати так, щоб можна було поступово продовжувати рух до намічених рубежів, при цьому по

максимуму використовувати сприятливі можливості, не піддаючи реформу сумнівним експериментам і не перетворювати її в поле поспішних і непродуманих рішень. Це тільки здається, що будь-які рішення можна легко і безболісно скасувати, повернути назад або видозмінити [35].

Одним із пріоритетних напрямків кадрового забезпечення органів влади і управління є створення нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, як складової частини системи освіти в Україні.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Проаналізовано сучасний стан механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, оцінено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні, охарактеризовано напрями удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Результати проведеного дослідження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби та розробка пропозицій щодо визначення напрямів удосконалення кадрового потенціалу державної служби, дозволили відповідно до мети та завдань зробити такі висновки та узагальнення.

1. Охарактеризовано механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Визначено, на основі проведеного системного аналізу, що у ході адміністративної реформи необхідно оптимізувати структуру і функції державного апарату, забезпечити підвищення ефективності управління професійним розвитком кадрів державної служби на основі поглибленого аналізу соціальних чинників реалізації кадрової політики в органах державної влади. Соціальні чинники професійного розвитку кадрів державної служби обумовлюють залежність процесу професійного розвитку службовців від соціальних умов, тенденцій і протиріч громадського розвитку, його націленість на досягнення соціально значимих результатів. Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади в процесі реформування державної служби, яке обумовлене виявленням соціальних аспектів і чинників, що впливають на професійний розвиток службовців. Це не лише припускає встановлення відповідних детермінант професійного розвитку державних службовців, але і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до кадрів, формування їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій державної посади.

2. Визначено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні. Серед основних проблем у сфері формування кадрового резерву державної служби України можна виділити:

- формальність кадрового резерву державної служби, яка обумовлена не використанням кадрового резерву за основним призначенням, тобто для заміщення вакантних посад, або формуванням кадрового резерву на свій розсуд без урахування вимог, що пред'являються діючим законодавством;

- слабка зацікавленість в зарахуванні до кадрового резерву з боку осіб, які не є співробітниками органів державної влади та місцевого самоврядування;

- практика планування індивідуального професійного розвитку і реалізації відповідних програм розвитку осіб, які перебувають в кадровому резерві державної служби, вкрай обмежена, а для осіб, які не є державними службовцями, практично нульова;

- відсутність однаковості і системності в роботі з формування кадрового резерву державної служби, що багато в чому обумовлено тим, що немає чітких правових критеріїв і методичних вказівок, які визначають методи роботи, технологію створення і використання кадрового резерву державної служби.

3. Обґрунтовано формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні; Доведено, що в якості удосконалення реалізації державної кадрової політики можна використати організаційний механізм, що є поєднанням визначення функцій кадрової політики в органах державної влади з відповідним організаційно-управлінським забезпеченням. Важливо також, щоб організаційний механізм реалізації державної кадрової політики враховував єдність соціально-правової матерії, що об'єднує усі рівні державної влади і вживані кадрові технології, зміг використати інноваційні кадрові технології в процесі реалізації державної кадрової політики. Одним з пріоритетів в цьому напрямі може стати використання програмно-цільового методу, що припускає створення цільових комплексних програм з найважливіших кадрових проблем. На особливу увагу заслуговує реалізація організаційних інновацій, таких як розробка

нової кадрової стратегії органу державної влади, впровадження сучасних засобів обчислювальної техніки і документообігу, зміна організаційних структур.

4. Сформульовано пропозиції щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Формуванню і раціональному використанню кадрового потенціалу органів влади і управління має сприяти суворе дотримання, при прийомі на держслужбу і при її проходженні, професійно-кваліфікаційних вимог, використання таких кадрових процедур, технологій і механізмів: як співбесіда, конкурсний відбір, випробувальний термін, кваліфікаційний іспит, тестування, анкетування, атестація, ефективне використання кадрового резерву, планування кар'єри і т.д.

Одним із пріоритетних напрямків кадрового забезпечення органів влади і управління є створення нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, як складової частини системи освіти в Україні.

Освітня система для кадрового забезпечення органів влади і управління повинна відповідати певним вимогам. По-перше, орієнтуватися на цільову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, бути пов'язаною з системою державної атестації та просування в державній службі.

По-друге, реалізовувати широкий спектр професійних програм в залежності від базової освіти і досвіду роботи.

По-третє, мати гнучкі форми освітнього процесу (з відривом і без відриву від основної діяльності, шляхом поєднання цих форм), забезпечувати можливість розподіленого за часом отримання освіти.

По-четверте, мати в розпорядженні розвинуту мережу освітніх установ з урахуванням потреб органів влади та управління, а також необхідною інфраструктурою, що забезпечує інтеграцію науково-педагогічного потенціалу в масштабах країни і регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук С. В. Актуалізація кадрового потенціалу як чинник професіоналізації державної служби. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 137–140.
2. Акімов О. О. Аналіз розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності: досвід зарубіжних країн. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_12_23
3. Андреев А. В. Напрями удосконалення правового регулювання кадрового забезпечення державної служби. *Соціальне право*. 2019. № 1. С. 8–15.
4. Андреева Т. Є. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 206–215.
5. Багрім О. А. Законодавче забезпечення державної кадрової політики у сфері державної служби України у контексті концепції сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 255–263.
6. Барегамян С. Х. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Право*. 2018. Вип. 16. С. 8–14.
7. Белова Л. О. Онтологічні виміри якості вищої освіти в контексті механізмів ліцензування освітньої діяльності та акредитації освітніх програм. *Вісник НАДУ при Президентові України : зб. наук. пр.* Київ, 2015. С. 30–36.
8. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_10_6
9. Бондар Д.В. Нові освітні стандарти вищої освіти, як основні механізми державного регулювання якісної підготовки фахівців управлінських

спеціальностей. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків, 2013. Вип. 1(43). С. 421–426.

10. Бондар Д.В. Основні технології впровадження іноваційних механізмів реформування системи підготовки управлінських кадрів. *Державне будівництво*. 2013. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.

11. Бородіна Г. Г. Підвищення професіоналізму кадрового потенціалу в процесі реформування державної служби України. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 972–974.

12. Василенко О. П. Організаційно-правові засади діяльності кадрових служб в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_17

13. Власюк О.С. Проблеми розбудови інноваційно-орієнтованої економіки України. *Стратегічна панорама*. 2015. №1. С. 58

14. Дегтяр О. А. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2. С. 137–143.

15. Димитрова Є.В. Аналіз моделей формування кадрового резерву державної служби. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика», 17-18 березня 2020 р. Харків, 2020. С. 13–16

16. Димитрова Є.В. Суб'єкти та об'єкти державної кадрової політики *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. Харків, 2018 1(8)

17. Смелянов В. М. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком України: теорія, методологія, практика: монографія. Миколаїв, 2012. 420 с.

18. Зелинська Н.Є. Питання кількісного та якісного аналізу кадрового забезпечення державної служби. Дні науки - 2012: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Перемишль, Польща, 2012 р.). URL: <http://www.rusnauka.com>
19. Карпюк С. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 101–105.
20. Конституція України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
21. Лимар Т. А. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141–148.
22. Обушна Н. І. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2. С. 204–212.
23. Подольчак Н. Ю. Вплив престижності державної служби на кадрову безпеку державної структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 128–134.
24. Про державну службу. Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ : за станом на 1 січ. 2016 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.
25. Сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>
26. Сайт Національного агенства з питань державної служби України.
URL: <https://nads.gov.ua/>
27. Селіванов С. В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби в Україні. *Менеджер*. 2018. № 1. С. 146–156.
28. Статистична інформація. Демографічна та соціальна статистика. Освіта. офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
29. Стеблюк Н. Підготовка кадрів як найбільш важливий стратегічний ресурс інноваційно-інвестиційного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 16–20.

30. Тарасов С.С. Державне управління формуванням регіональної кадрової політики. Громадське здоров'я в Україні: проблеми та способи їх вирішення. Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (до 95-річного ювілею з дня заснування кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету) 24 жовтня 2018 року. С. 110–112.

31. Тарасов С.С. Механізми здійснення інноваційної кадрової політики *Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України: зб. наук. пр.* Харків, 2018. Вип. 1 (8). С. 360–367

32. Токарева В. І. Соціологічні дослідження системи організації і контролю підготовки управлінського персоналу в реальному секторі економіки. *Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць* Донецьк, 2017. Т.5 С. 283–291.

33. Томарева-Патлахова В. Пріоритетні напрями регулювання соціально-економічного розвитку України та її регіонів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 6. С. 38-43.

34. Формування та реалізація програм соціально-економічного розвитку
URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=875430>

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»**

Студентки 3 курсу, групи 11с,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Драга
Анастасія
Юріївна

(підпис студента)

Науковий керівник
к.держ.упр.

Динник
Ірина
Петрівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
канд. економ. наук,
доцент

Головня
Юлія
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2022

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, трьох додатків, списку використаних джерел, що налічує тридцять чотири найменування. Основний зміст роботи викладено на тридцяти шести сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить два рисунки та шість таблиць.

Метою роботи є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- проаналізувати сучасний стан механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби;
- визначити проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- обґрунтувати формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- сформулювати пропозиції щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для аналізу сучасного стану кадрового потенціалу державної служби було використано такі методи, як: аналітичний, описовий, структурного аналізу, виокремлення статистичних даних, порівняння. Метод порівняльного аналізу - з метою дослідження проблем формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні. Метод структурно-функціонального аналізу для обґрунтування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні. Прогностичний метод, що

передбачає узагальнення незалежних характеристик опрацьованих матеріалів для формування висновків, пропозицій щодо напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

У першому розділі характеризуються та розкриваються механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

У другому розділі здійснюється обґрунтування напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Одержані результати можуть бути використані при подальшому удосконаленні механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

АНОТАЦІЯ

У даній кваліфікаційній роботі висвітлено основні аспекти формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Проаналізовано сучасний стан механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Досліджено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу державної служби в Україні. Обґрунтовано формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні.

У першому розділі характеризуються та розкриваються механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. У другому розділі, на основі проведеного аналізу, сформульовано пропозиції для напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Ключові слова: державна служба, кадри, кадровий потенціал, кадрова політика, держава.

SUMMARY

This qualification work highlights the main aspects of the formation and implementation of human resources potential of the civil service. The current state of

the mechanisms of formation and realization of the personnel potential of the civil service is analyzed. The problems of formation and functioning of the personnel potential of the civil service in Ukraine are studied. The formation of modern priorities of the personnel potential of the civil service in Ukraine is substantiated.

The first section characterizes and reveals the mechanisms of formation and implementation of human resources potential of the civil service. In the second section, based on the analysis, formulated proposals for improving the mechanisms of formation and implementation of human resources of the civil service.

Key words: civil service, personnel, personnel potential, personnel policy, state.



РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента 3-го курсу
групи ІІс заочної форми навчання освітнього ступеня "бакалавр"
спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування"
Київського національного торговельно-економічного університету
Драги Анастасії Юрїївни
на тему: **"Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу
державної служби"**

В сучасних умовах становлення української державності питання функціонування інституту державної служби невинно залишається актуальним, а сама державна діяльність направлена на правове регулювання відносин, які виникають у процесі проходження державної служби розкривається в контексті важливого атрибуту демократичної, соціальної та правової держави. Вирішуючи великий комплекс завдань, державна служба прямо та опосередковано здійснює важливий вплив на міцність і цілісність державної влади, а також на її авторитет. У свою чергу, повноцінне функціонування державної служби можливе тільки в тому випадку, якщо сформувалася ефективна й адекватна система її внутрішнього та зовнішнього управління, а точніше її кадровим потенціалом, так як діяльність будь-якої організації, її розвиток і процвітання беззаперечно залежить від її кадрового потенціалу та забезпечення.

Сьогодні однією з найбільш важливих завдань, що стоять перед нашою державою є ефективне державне управління та забезпечення належного кадрового потенціалу державної служби, що особливо актуально в контексті світової фінансово-економічної ситуації, яка в умовах кризових явищ, особливо гостро потребує якісного та ефективного державного управління.

Аналіз змісту роботи дозволяє дійти висновку, що в процесі здійснення дослідження автору вдалося в цілому успішно вирішити поставлені завдання та зробити певний теоретичний та практичний внесок у вирішення зазначеної проблеми публічного управління.

Тема широко розкрита, особливо детально визначено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні. Автор констатує, що кадрова ситуація в органах державної влади залишається непростюю. Спостерігається постійне зростання чисельності державних службовців. При цьому не завжди дотримуються нормативно встановлені процедури та правила призначення на посади. Нерідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності та справедливості під час вирішення кадрових питань. Не розроблена система залучення на державну службу молоді. Не сформована єдина система добору, оцінювання, висування

фахівців в органи влади. Перманентна реорганізація структур державної влади не сприяє ефективному використанню кадрів державної служби.

У роботі автором використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження а саме: метод аналізу і синтезу, метод порівняльного аналізу, методи формалізації та методи дедукції.

Інформаційною базою дослідження Драги А. Ю. є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти та статистичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби.

Поряд із загальною позитивною оцінкою необхідно звернути увагу на наступне: графічне або схематичне представлення окремих підсумкових положень могли б значно посилити та унаочнити основні наукові результати, які слухачем виносяться на захист.

Водночас висловлені зауваження та пропозиції мають в основному рекомендаційний характер і не знижують загальної високої оцінки наукового дослідження, яке в межах визначеної мети та завдань є цілісним, ґрунтовним, завершеним дослідженням актуальної теоретичної та практичної проблеми публічного управління.

Випускна кваліфікаційна робота Драги Анастасії Юріївни за змістом та оформленням відповідає поставленим вимогам, мета та завдання розкриті.

Враховуючи вищевикладене випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент,

к.держ.упр.,

начальник відділу аспірантури

Інституту підготовки наукових кадрів

ПрАТ «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна академія управління персоналом»



Щур Н.О.

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна
Академія управління персоналом»
Власноручний підпис 
СТВЕРДЖУЮ
Відділ управління персоналом
« 20»  2022г.
Підпис 

Завідувачу кафедри публічного управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Драги Анастасії Юріївни
гр.11с, 3 курс,
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
факультету економіки, менеджменту та права

Заява

Я, Драга Анастасія Юріївна, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: **«МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»** не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах.
Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«24» січня 2022 року


Підпис

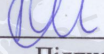
Згода

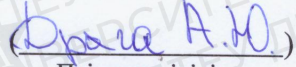
Я, Драга Анастасія Юріївна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: «МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ» несучи повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки на плагіат.

«24» січня 2022 року

()
Підпис

()
Прізвище, ініціали