

Т. А. Лимар,
здобувач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного
адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика
ORCID ID: 0000-0002-0245-5661

О. Г. Завада,
завідувач навчальним кабінетом кафедри ракетних військ факультету ракетних військ
і артилерії, Національна академія сухопутних військ імені Петра Сагайдачного
ORCID ID: 0000-0002-6296-5831

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.141

ПРАВОВІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

T. Lymar,
Master's student of the Department of Healthcare Management and Public Administration,
Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine
O. Zavada,
Master's degree of Public Administration, Head of the study room of the Department of Rocket
Forces of the Faculty of Rocket Forces and Artillery, Petro Sahaidachny National Academy of Ground Forces

LEGAL BASIS OF PERSONNEL POLICY IN THE CIVIL SERVICE

У статті досліджується правові засади кадрової політики в державній службі України. Досліджено механізм створення відповідного резерву кадрів як один із важливих структурних елементів в структурі органів державної влади України у сучасних державних відносинах. Проаналізовано трактування сутності категорій "кадровий резерв" та "державна кадрова політика". Проаналізовано етапи розробки державної кадрової політики та її сутнісні риси. Досліджено головні підходи задля імплементації ефективної політики, які визначають основні кадрові процеси в системі створення резерву кадрів державної служби. Досліджено кадрову асекурацію державної служби і описано поточний процес відбору претендентів на зайняття вакантних посад у органах державної влади України. Досліджено національну нормативно-правову базу добору резерву кадрів за керівними посадами шляхом проведення конкурсу для асекурації висококваліфікованими працівниками органів державної влади як одного із визначальних методів створення позитивного іміджу даної установи. Описано головні характерні ознаки керівної особи на заміщення вакантної посади з резерву співробітників задля створення відповідного стверд-ного іміджу установи. Розглянуто нагальні актуальні аспекти створення та генезису кадрового елементу як складової модернізації органів державної влади України. На засадах аналізу відповідних нормативно-правових актів, кращих практик визначено основні напрями та форми діяльності з резервними співробітниками за обставин імплементації стратегії та модернізації органів державної влади та підбору резервних співробітників на державну службу. Визначено перелік претендентів, котрих зараховують до поточної комплекції резервних співробітників державної служби. Досліджено головні етапи створення кадрового резерву співробітників у органах державної влади. Вивчено нормативно-правові акти державної кадрової політики, стосовно формування резерву співробітників в апараті державної служби, котрі регулюються Указом Президента "Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" та Положення про формування кадрового резерву для державної служби. Правові засади кадрової політики в державній службі є недосконалими та потребують значних правок, оскільки державна служба не має відповідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого, тому для забезпечення ефективного функціонування державних органів необхідно імплементувати відповідні акти стосовно кадрової політики.

The article examines the legal basis of personnel policy in the civil service of Ukraine. The mechanism of creation of the corresponding reserve of shots as one of important structural elements in structure of public authorities of Ukraine in modern state relations is investigated. The interpretation of the essence of the categories "personnel reserve" and "state personnel policy" is analyzed. The stages of development of the state personnel policy and its essential features are analyzed. The main approaches for the implementation of effective policy, which determine the main personnel processes in the system of creating a reserve of civil service personnel, are studied. The personnel insurance of the civil service is studied and the current process of selection of candidates for vacant positions in the public authorities of Ukraine is described. The national normative-legal base of selection of the reserve of personnel for managerial positions by conducting a competition for asceration by highly qualified employees of public authorities as one of the defining methods of creating a positive image of this institution is studied. The main characteristics of a manager to fill a vacant position from the reserve of employees in order to create an appropriate affirmative image of the institution are described. Urgent topical aspects of creation and genesis of personnel element as a component of modernization of state authorities of Ukraine are considered. Based on the analysis of relevant regulations and best practices, the main directions and forms of activity with reserve employees in the circumstances of strategy implementation and modernization of public authorities and selection of reserve employees for the civil service are identified. The list of applicants who are included in the current set of reserve civil servants has been determined. The main stages of creation of the personnel reserve of employees in public authorities are investigated. The normative legal acts of the state personnel policy concerning the formation of the reserve of employees in the civil service, which are regulated by the Presidential Decree "On the Presidential Personnel Reserve" New Elite of the Nation "and the Regulations on the formation of the personnel reserve for the civil service. The legal framework for personnel policy in the civil service is imperfect and needs significant changes, as the civil service does not have the relevant experience and quality, primarily legislative, so to ensure the effective functioning of public bodies it is necessary to implement relevant acts on personnel policy.

Ключові слова: державна служба, кадровий резерв, кадрова політика, кадровий склад, органи державної влади.

Key words: civil service, personnel reserve, personnel policy, personnel, public authorities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Створення ствердного іміджу державної служби України базується на формуванні високо-соціального престижу особи та організації і створення їхньої успішності завдяки ефективній діяльності, яка формує та реалізує державну політику України на національній та міжнародній арені та відстоює інтереси держави і громадян керуючись нормативно-правовими нормами міжнародного та національного законодавства. У дослідженні поставлено завдання визначити головні правові засади кадрової політики в державній службі задля формування ефективного управління державною політикою на національній та міжнародній арені.

Поточна політика з управління кадровим апаратом стосовно створення резерву кадрових співробітників визначає посилення ролі потенційного працівника державної служби таким, від якого залежить ефективність реалізації поставлених завдань, тому що відбуваються структурні перетворення на національній та міжнародній арені. Сучасні світові глобалізаційні процеси, спричиняють формування більш високих вимог до якості дер-

жавного персоналу, та підборі висококваліфікованого кадрового резерву, яка базується на основі знань, навичок, здатності до самовдосконалення, розвитку та прийняття рішучих свідомих дій.

Вимоги до потенційного кандидата на зайняття вакантних посад у державній службі, окрім володіння спеціальними знаннями, зобов'язують розуміння складних процесів державних та міжнародних відносин як єдиної системи, де необхідно імплементувати правильні самостійні рішення та висновки та вибирати прийнятні варіанти для реалізації поставлених державою завдань. Тому сучасна політична діяльність країн на світовій арені вимагає пошуку високопрофесійних спеціалістів, задля формування кадрового резерву для поточних та майбутніх потреб, де за даних вимог, механізми кадрового забезпечення державної служби повинні бути якомога досконалішими.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематику правових засад кадрової політики в державній службі досліджує значна кількість науковців.

Зокрема, наукові праці В.В. Толкачов, В.І. Даль, В.С. Куйбіда, І.В. Гусак, М. Ковалів, Н.Т. Гончарук, Р.І. Стожжев, Т.Ю. Витко, Ю.В. Ковбасюк, Я.Ф. Жовнірчик присвячені аналізу деяких аспектів правових засад кадрової політики в сучасному державному апараті України в рамках глобалізаційних процесів, які вплинули на генезис та становлення державного апарату та його політичну діяльність.

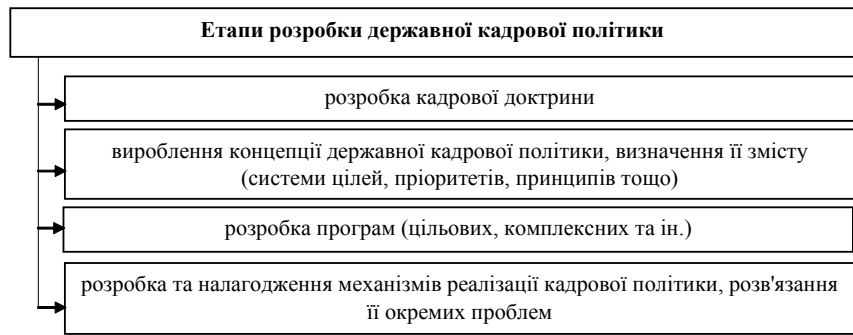


Рис. 1. Етапи розробки державної кадрової політики

Джерело: сформовано на основі джерела: [10, с. 104].

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою роботи є дослідження правових засад кадрової політики в державній службі, задля формування результативної діяльності державного апарату України. Для досягнення мети визначено такі завдання:

- 1) визначити основні підходи для створення резерву кадрових співробітників в органах державної влади;
- 2) описати поточний процес відбору кандидатів до зарахування до резерву кадрів на зайняття вакантних посад у органах державної влади України;
- 3) проаналізувати кадровий склад державної служби України.

Під час проведення дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз, статистичний аналіз, політологічний та геополітичний методи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінюючи поточний інтенсивний темп модернізації апарату державної служби України та імплементація

значної частини актуальних нормативно-правових актів, котрі формують поточну державну політику з управління кадрами, а саме запит стосовно кадрової асекурації державного управління в апараті державної служби і кваліфікованого та прогресивного розвитку кадрів з керівних посад вимагають високоякісного дослідження, передусім за обставин створення позитивного іміджу державної служби країни [1—3].

Трактування поняття "кадровий резерв" визначається як група керівників та кваліфікованих працівників, котрі володіють спосібністю до ведення управлінської діяльності, та справджують свої якості до встановлених вимог, котрі визначені відповідною посадою деякого рангу та котрі пройшли відповідну процедуру відбору і спеціальну кваліфікаційну підготовку [4, с. 14]. Провідні науковці у сфері державної служби поняття "кадровий резерв" трактують як спеціально побудована на базі індивідуального добору та комбінованої рецензії стосовно команди майбутніх працівників, котрі маю характерні ознаки до керівної роботи, та мають відповідні

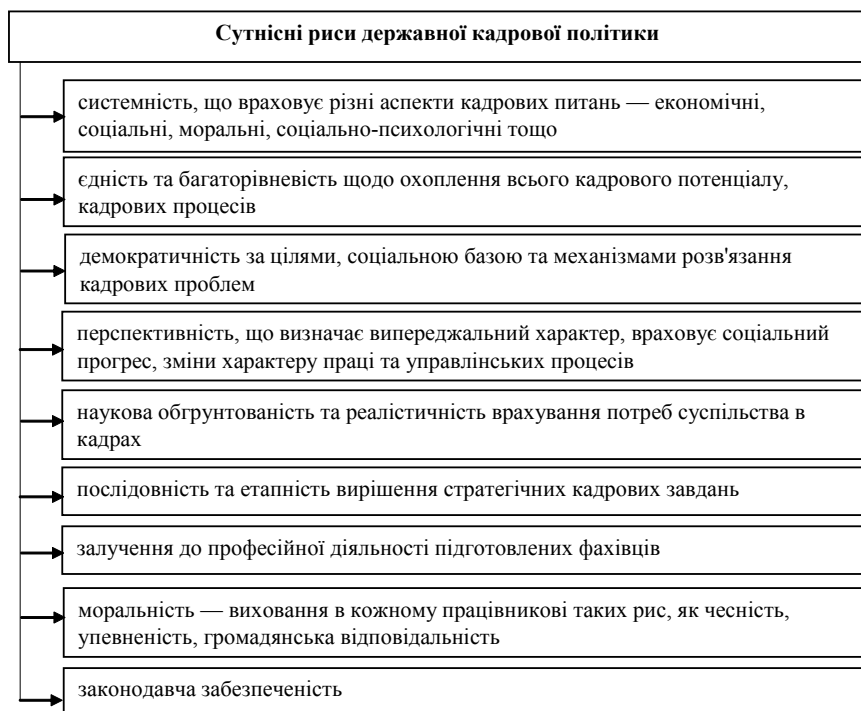


Рис. 2. Сутнісні риси державної кадрової політики

Джерело: сформовано на основі джерела: [10, с. 104].

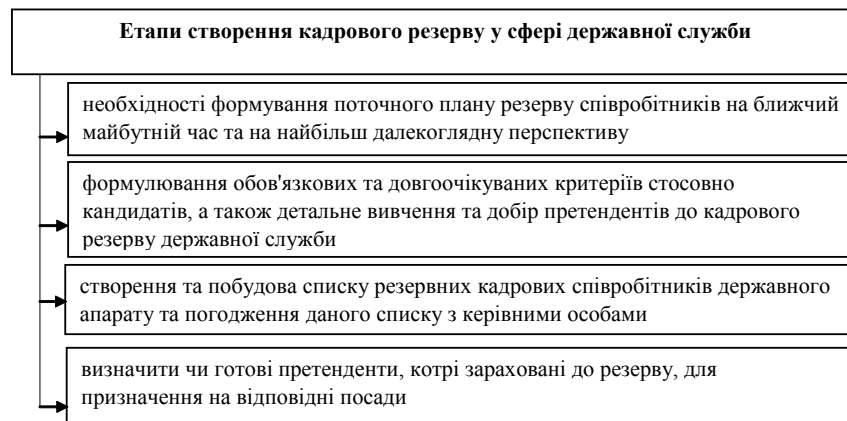


Рис. 3. Етапи створення кадрового резерву у сфері державної служби

Джерело: сформовано на основі джерела: [7].

професійно-ділові, моральні, етичні та особистісні якості та пройшли відповідну підготовку стосовно управлінської діяльності [5, с. 213].

Трактування яке надано науковцями у "Енциклопедії державної служби" визначає поняття "кадровий резерв" як потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації [6, с. 243]. Водночас деякі дослідники наголошують, що кадровий резерв можна розглядати як потенційні можливості фахівця, який вже працює на державній службі, обійняти посаду на державній службі, яка за ієрархічністю вища, ніж та, яку він обіймає [7]. Як зазначає Н. Гончарук, формування кадрового резерву являється загальною кадровою технологією, спрямованою на створення групи перспективних фахівців, відповідні якості для зайняття певної посади [8, с. 110].

Трактування поняття "державна кадрова політика" визначається, як державна стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що відображає волевиявлення громадян, державну стратегію реалізації, розвитку та раціонального застосування кадрів, усіх трудових ресурсів держави. Отже, процес діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин на основі офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів являється державною кадровою політикою [9].

Формування та реалізація державної кадрової політики являється доволі комплікованим, суперечливим процесом, який складається з наступних етапів (див. рис. 1), де позитивний результат спостерігається у випадку дотримання відповідних вимог за кондицій поступової імплементації низки законодавчих, політичних, науково-методичних та організаційно-управлінських заходів.

На рисунку 2 відображені сутнісні риси притаманні для державної кадрової політики, які перетворюються у принципи, забезпечують державну кадрову політику цілісністю і сутнісною визначеністю, дозволяють її інспірацію на всі кадрові процеси в державі. Формування та імплементація науково-обґрунтованої державної кадрової політики являється поточною потребою українського суспільства, а саме найважливішою передумовою успішної імплементації інноваційної стратегії державного розвитку, скерованої на асекурацію високих темпів економічного зростання країни та досягнення високих стандартів життя громадян [10, с. 104].

Основним підґрунтям формування державної кадрової політики є система нормативно-правових актів, основним призначенням яких є регламентація (контролю і корегування) та організація функціонування системи публічних органів кадрової сфери.

Протягом останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних з них потрібно виділити Стратегію Державної кадрової політики на 2012—2020 рр. [2] як найактуальніший для сучасного етапу розвитку України документ, проте таку стратегію не сформували, тільки сформовано Стратегічний план діяльності НАДС на 2019—2022 роки, а також такі нормативно-правові акти, як закони України "Про державну службу" [1], "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про прокуратуру", "Про Національну поліцію", постанову Кабінету Міністрів України від 01.01.2014 р. № 500 "Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби" [11], розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474 "Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року" [12] тощо. Зазначені акти дають можливість стверджувати, що сьогодні немає законодавчого акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення (деякі їх аспекти — мета, основні цілі та завдання — вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012—2020 рр.) [13, с. 140—141].

Так, у Стратегії реформування державного управління України зазначається, що однією з основних цілей її реалізації є розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, здібних випускників вищих навчальних закладів [14].

Визначальними факторами, які формують процедуру створення резерву кадрових співробітників є: добровільність і однаковий доступ до участі у відповідному конкурсі для інкорпорації до відповідного резерву кадрових співробітників; системність та об'єктивність оцінювання фахових та індивідуальних характеристик кандидатів, котрі зараховані до резерву кадрових співробітників; планування належної фахово-посадової кар'єри державного службовця; право на користуван-

ня інформацією про створення кадрового резерву в державному апараті [7]. У Законі України "Про державну службу" визначають правові засади створення системи кадрового резерву сформульовано як закономірна діяльність спрямована на розвиток кадрового потенціалу, імплементацію перспектив всіх поточних співробітників, що надає спроможність реалізувати підбір, розвиток, оцінювання та експансію кадрів згідно з чинним законодавством [1].

До поточного складу кадрового резерву державної служби зачисляються підготовлені висококваліфіковані працівники, котрі успішно осилують виконання свої поточних службових зобов'язань та обов'язків, маніфестують ініціативу, у котрих наявні організаторські якості та потрібний досвід у даній сфері діяльності, та мають належні успіхи в професійному навчанні [15, с. 148]. Тому на кожну посаду державного службовця керівника створюється відповідний кадровий резерв у загальній чисельності двох осіб, де в результаті формуються належні списки спеціалістів за посадами, котрі долучаються до поточного резерву з врахуванням поточної потреби державної служби. Головними етапами створення кадрового резерву у сфері державної служби зобов'язанні складатись із таких етапів відображених на рисунку 3 [7].

Механізм формування резерву повинен забезпечити відбір кандидатів, котрі можуть імплементувати цінності демократично-правової держави, які зобов'язуються відстоювати права та свободи людини та громадянина; та в котрих наявні відповідні фахові навички, які базуються на модернізованих фахових знаннях та аналітичних якостях, задля імплементації відповідних ефективних управлінських рішень.

Поточний склад кадрового резерву формується з таких категорій: претендентів котрі являються випускниками з наступних спеціальностей як "державне управління", "право"; претенденти, котрих рекомендовано для включення до резерву відповідними конкурсними комісіями; співробітників структурних органів даної служби; осіб, котрі мають професійну підготовку у цій сфері та проявляють ініціативу стосовно даної діяльності та наділенні організаторськими здібностями. Важливим моментом являється пропорційна збалансованість у забезпеченні кандидатами кожної статі при створенні резерву, при цьому враховуючи поточний склад співробітників державної служби. Також претендентів можуть зарахувати до складу зазначеного резерву тільки за їх особистою згодою, якщо кандидат зачислюється до даного резерву, то державна служба інформує керівництво за постійним місцем роботи конкретного кандидата.

У державній службі поточний кадровий резерв складається на проаналізованій основі реальної та прогнозованої потреби стосовно кадрів працівників, де щорічно аналітичний відділ формує відповідний перелік органів державної влади стосовно заміщення резерву співробітників на відповідні посади.

Формування рейтингового списку даного резерву відбувається на основі поданням керівниками відповідних органів державної влади, де поточний рейтинговий список затверджується відповідним наказом КМУ, який розглядається щорічно включно до 1 грудня, проте при

необхідності можуть бути внесені правки згідно з визначеним устроєм, який встановлений задля зарахування до даного резерву. Механізм конфірмації і погодження формується справа про зарахування до даного резерву, а керівні посади в державній системі затверджуються Президентом України, та складається згідно з устроєм, котрий визначено постановою "Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби".

На завершальному етапі коли відбувся процедура зарахування кандидатів до резерву на посади, функціональні обов'язки наступних передбачають надання повного права на користування державною таємницею, згідно із визначеним установленим устроєм, у результаті чого даний допуск надається кандидатам, котрі не мають права на користування державною таємницею. Здійснюється відповідна робота із кандидатами, котрі зачислені до зазначеного резерву, на основі відповідних річних планів, котрі конфірмовані керуючими особами структурних підрозділів, де визначено:

- поточне дослідження і оцінювання виконання діяльності, відповідно до чинного законодавства країни, нормативно-правових актів Президента України та КМУ і відповідних договорів;

- систематичне проведення підвищення здобутих знань на основі самоосвіти;

- періодична процедура підвищення фахової кваліфікації у визначених навчальних закладах, які можуть бути як національними, так і закордонними;

- необхідність прийняття участі у проведенні конференцій, семінарів, та нарад стосовно нагальних питань та проблем, які виникають у ході функціонування державної служби;

- необхідність прийняття участі задля підготовці відповідних проєктів нормативно-правових актів законодавства та інших документів;

- кандидат зобов'язаний дотримуватися визначених обов'язків співробітника державного апарату.

Поточна процедура здійснення організаційно-методичного керівництва за функціонуванням з створення резерву кадрових співробітників покладається на Головне управління державної служби. Коли кандидата призначено на заміщення вакантної посади в поданні про призначення цієї особи вказується термін, впродовж якого даний кандидат знаходився у кадровому резерві, а також зазначається як проявив себе, проте якщо даний кандидат не перебував — зазначаються аргументовані роз'яснення стосовно підстав незастосування кадрового резерву. Також згідно із власною ініціативою кандидат може бути виключений зі складу кадрового резерву або за закономірною рекомендацією керівника, яка затверджується відповідним розпорядженням [3].

Оскільки від сформованого даного кадрового резерву залежить створення позитивної репутації країни, включаючи її державну службу, в результаті чого провідне місце в політиці з управління персоналом у всіх країнах світу призначається сутності та відповідної процедури відбору резерву кадрових співробітників. Досить важливими речами для створення позитивного іміджу особистості відіграють різноманітні дрібниці та зовнішні речі. Провідні науковці стверджують, що ро-

зуміння про характер та надійність відповідної структури, клієнт формує, базуючись на першому враженні, як одягнені члени персоналу, як виглядає офіс, оскільки дані речі відзначаються потенційним клієнтом. Тому пов'язуючи існуючий взаємозв'язок із зовнішнім обліком працівників та поточним успіхом відповідної структури, провідний науковець Б. Гі відзначав, що близько 83% рішень люди санкціонують, на основі отриманої візуальної інформації. Оскільки зовнішній імідж, насамперед візуальний містить який-небудь аспект діяльності, що в кінцевому результаті спричиняє успіх особистості та приносить їй доходи. Тому для кожної особистості формування власного позитивного іміджу є важливим моментом [16].

Розуміючи позицію та важливість прийнятої репутації для державної служби, вагомим чинником постає процедура створення резерву керівних кадрів, де така проблематика є важливою для вирішення всіма країнами [7].

Станом з 2011 р. набув чинності Указ Президента "Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" [17] та Положення про формування кадрового резерву для державної служби. Оскільки в Україні наявні дві інституції та диференційовані законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують дану процедуру відбору кадрового резерву, із своєрідною технологією конкурсного відбору кадрів в прямій залежності від головних доручень держави та вимог до державних службовців. Головними вимогами до конкурсанти в Україні є такі:

- наявність відповідного рівня освіти (порівнюючи з іншими розвиненими демократичними країнами, у котрих відсутня вимога стосовно обов'язкового одержання кандидатами ступеня магістра);

- наявність певного досвіду роботи в даній сфері (порівнюючи з іншими розвиненими демократичними країнами, у котрих на першому етапі відбору не враховується поточний стаж кандидата в управлінській діяльності);

- наявність необхідних знань у галузі управління соціальними системами, враховуючи знання в сфері публічного адміністрування.

Згідно з національним Положенням відбір претендентів та створення резерву передбачає здійснення трьох-етапного оцінювання конкурсанти. Оцінювання конкурсанти на початковому етапі являється формальним, котрий відбувається в регіональних центрах інтерв'ю згідно до встановлених критеріїв: вік повинен бути до 40 років; освіта повинна бути вищою; досвід роботи на керівній посаді повинен бути 10 років [7].

На другому етапі відбувається оцінювання кандидати, який проводиться за критеріями, визначеними для проходження кваліфікаційного іспиту сформованого у вигляді екзаменаційних білетів, сформованих Національною академією державного управління при Президентові України, котрі проходять шляхом тестування, виключно на державній мові. Кандидати на даному іспиті демонструють знання Конституції України, Законів України "Про державну службу" [1], та інших законів, ті котрі не склали кваліфікаційний іспит, вибувають з цього конкурсу. Проведення психолого-педагогічного оці-

Таблиця 1. Кількісний склад працівників державних органів станом на 31.12.2020 р.

	Категорія посад			Загальна чисельність
	А	Б	В	
Кількість посад за штатним розписом	247	54635	164962	219844
Кількість вакантних посад	69	11162	28178	39949
Фактична чисельність працюючих держслужбовців	180	43014	133333	176527

Джерело: сформовано на основі джерела: [19].

нювання ділових і особистісних характеристик претендента, і завершальним етапом являється співбесіда призначена Президентом України.

Заключним етапом являється третій, на якому у підсумку після статистичної обробки одержаних претендентом балів на кожному етапі формується рейтинговий список, переможцями котрого обирають 100 перших осіб. Отже, в Україні за змістом відбору кандидатів найбільше зосереджуються на оцінюванні знань стосовно чинної законодавчої та нормативно-правової бази, та обов'язковою умовою оцінювання кандидатів являються особистісні та ділові якості претендентів, перевірка їхніх навичок, наявності лідерських характеристик та інших характеристик.

Задля оцінювання особистісних та ділових характеристик кандидатів використовують різні методики, завдяки яким здійснюється перевірка: комунікативних здібностей, показник емоційної стабільності кандидата, наявності стресостійких якостей; ділових характеристик; управлінських характеристик. Для проведення даного оцінювання застосовують методичний інструментарій котрий включає стандартизовані психо-діагностичні методики, котрі визнаються як у зарубіжній так і вітчизняній практиці. При застосуванні відповідних методик зважають на встановленні вимоги до кандидатів, котрі визначені відповідним Указом Президента України "Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації", де зазначено, що кандидати "повинні демонструвати передусім управлінську компетентність у поточних професійних процесах, де повинні реформувати відповідні об'єкти в процесі управління; повинні ініціювати відповідні видозміни в об'єкті управління; повинні володіти відповідними управлінськими, особистісними, та діловими характеристиками, котрі б убезпечили їх діяльність як суб'єктів реформи в різноманітних галузях державного управління" [5, с. 220—221].

Задля досягнення ефективного функціонування майбутнього кадрового складу державної служби України необхідно удосконалювати поточні методи відбору кадрів та процес проходження державної служби даними кадрами таким способом, задля посилення врахування всіх психологічних якостей та здібностей, та готовності брати на себе відповідальність, тобто осіб, які приймаються на державну службу [18, с. 66—67].

Зі ста найкращих кандидатів резерву кадрів направляються на підвищення кваліфікації до Національної академії державного управління при Президентові України. Оскільки наявна модель відбору резерву керівних кадрів є вкрай необхідною для держави котра вно-

суть суттєві видозміни не тільки у свідомість кандидатів — молодих і перспективних фахівців, а й державних службовців та керівників різних установ і органів влади та забезпечують побудові високого авторитету державної служби [5, с. 215].

Станом на 31 січня 2020 р. згідно з статистичними даними загальна чисельність штатних працівників державних органів становила 176 527 осіб, з них за категорією А — 180 осіб, категорія Б — 43014 осіб, категорія В — 133333 осіб, поточна кількість вакантних посад становила 39949 осіб (див. табл. 1).

Розбіжності між фактичними показниками чисельності та конфірмованими результативними показниками обумовлені, зокрема часовими факторами проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оформлення переможців конкурсів для направлення у закордонне відрядження [19].

Отже, правові засади кадрової політики в державній службі є недосконалими та потребують значних правок, оскільки державна служба не має відповідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого, тому для забезпечення ефективного функціонування державних органів необхідно імплементувати відповідні акти стосовно кадрової політики.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна кадрова політика в державній службі є важливим процесом, оскільки високопрофесійна та вдало організована діяльність органів державної влади являється нерозривним структурним елементом державної служби України, позаяк успішне функціонування державного апарату базується на дотриманні та виконанні базових функцій і вирішенні політичних завдань стратегічної важливості для України.

Удосконалення кадрової політики з питань формування кадрового резерву є важливою складовою частиною процесу розвитку державного управління в системі державної служби України, які повинні забезпечувати об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистих якостей кандидатів на заміщення майбутніх вакантних посад, де необхідно формувати якісний кадровий резерв.

Оскільки, дієвість кадрового резерву може забезпечуватися шляхом застосування системи сучасних та результативних механізмів управління працівниками, а саме: якісний добір, де враховується ретельний відбір найбільш обдарованих громадян, з чітким плануванням потреби системи державного управління відповідно до пріоритетності його сфер; використання сучасних методів та інструментів оцінювання претендентів; забезпечення професійного розвитку претендентів, що перебувають у резерві, та його практична спрямованість; та ефективного застосування професійного потенціалу кандидатів, зачислених до Президентського кадрового резерву, зокрема, призначення на відповідні посади у пріоритетних сферах державного управління та супроводження проходження ними державної служби.

Література:

1. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 № 3723— XII: із зм. і доп. станом на 16.07.2020. Відомості

Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 22.03.2021).

2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 — 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення 22.03.2021).

3. Положення про формування кадрового резерву для державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 № 199. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.03.2021).

4. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4-х т. СПб.: ТОО "Диамант", 1996. Т. 4. 688 с.

5. Сторожев Р.І. Досвід формування позитивного іміджу державної служби: порівняльний аналіз. Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 2. С. 212—222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_2_30 (дата звернення 22.03.2021).

6. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук. ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. Дніпропетровськ, 2011. 524 с.

7. Толкованов В.В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_23 (дата звернення 22.03.2021).

8. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. НАДУ, 2007. 239 с.

9. Гусак І.В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (дата звернення 22.03.2021).

10. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102—107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_12_21 (дата звернення 22.03.2021).

11. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.01.2014 № 500. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.03.2021).

12. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 22.03.2021).

13. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Юри-

дичні науки: збірник наукових праць / МОН України. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. № 861. С. 138—144.

14. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення 22.03.2021).

15. Куйбіда В.С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Збірник науково-аналітичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. Київ: ТОВ "Поліграфічний Центр "Крамар", 2010. 258 с.

16. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/> (дата звернення 22.03.2021).

17. Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації": Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012> (дата звернення 22.03.2021).

18. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. Економіка та держава. 2011. № 10. С. 66—67. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2011/20.pdf (дата звернення 22.03.2021).

19. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 22.03.2021).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "On civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 22 March 2021).

2. President of Ukraine (2012), Decree "On the Strategy of the state personnel policy for 2012 — 2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (Accessed 22 March 2021).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), Resolution "Regulations on the personnel reserve of the diplomatic service", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/150389> (Accessed 22 March 2021).

4. Dal, V.I. (1996), *Tlumachnyi slovnyk zhyvoi velykoroziiskoi movy* [Explanatory dictionary of the living Great Russian language], vol. 4, Diamond LLC, St. Petersburg, Russia.

5. Storozhev, R.I. (2013), "The experience of forming a positive image of the civil service: a comparative analysis", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, [Online], vol. 2, pp. 212—222, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_2_30 (Accessed 22 March 2021).

6. Kovbasiuk, Yu.V., Seryogin, S.M., and Soroko, V.M. (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration], Vol. 8, Derzhavna sluzhba [Civil Service], NADU, Kyiv, Ukraine.

7. Tolkovanov, V.V. (2013), "Personnel reserve as an effective tool for modernization of civil service and service in local government in Ukraine", *Demokratychnе*

vriaduvannia, [Online], vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_23 (Accessed 22 March 2021).

8. Goncharuk, N.T. (2007), *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok* [Management staff in the civil service of Ukraine: formation and development], NAPA, Kyiv, Ukraine.

9. Gusak, I.V. (2013), "State personnel policy: ensuring responsibility and preventing corruption", *Demokratychnе vriaduvannia*, [Online], vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (Accessed 22 March 2021).

10. Zhovnirchuk, J.F. (2017), "Modern personnel policy in public authorities and local governments", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 12, pp. 102—107, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_12_21 (Accessed 22 March 2021).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "On approval of the Regulation on the National Agency of Ukraine for Civil Service Affairs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%-BF#Text> (Accessed 22 March 2021).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order "On approval of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine for the period up to 2021", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%-80#Text> (Accessed 22 March 2021).

13. Kovalev, M. (2017), "Formation of the state personnel policy in the law enforcement sphere of Ukraine", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, Seriia: Yurydychni nauky, vol. 861, pp. 138—144.

14. Vytko, T.Yu. (2016), "State personnel policy of Ukraine: essence, current state and prospects of development", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (Accessed 22 March 2021).

15. Kuybida, V.S. (2010), "Experience in implementing standards of good governance at the local level in Ukraine and other European countries", *Zbirnyk naukovykh materialiv, normatyvno-pravovykh aktiv z pytan vprovadzhennia standartiv dobroho vriaduvannia na mistsevomu rivni* [Collection of scientific and analytical materials, regulations on the implementation of standards of good governance at the local level], LLC "Printing Center" "Kramar", Kyiv, Ukraine.

16. The official site of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (2021), available at: <https://mfa.gov.ua/> (Accessed 22 March 2021).

17. President of Ukraine (2012), Decree "On the Presidential Personnel Reserve "New Elite of the Nation", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012> (Accessed 22 March 2021).

18. Pakhomova, N.I. (2011), "Improving the mechanisms of recruitment of the diplomatic service of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 10, pp. 66—67, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2011/20.pdf (Accessed 22 March 2021).

19. The official site of the National Agency of Ukraine for Civil Service Affairs (2021), available at: <https://nads.gov.ua/> (Accessed 22 March 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2021 р.