

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ
УКРАЇНИ

БЕЛОУСОВА Євгенія Валеріївна

УДК 351:504.03:330.34

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

25.00.02 – механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Харків – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті цивільного захисту України.

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, доцент
КОВРЕГІН Володимир Володимирович,
Національний університет цивільного захисту
України,
перший проректор.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор
ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана Ігорівна,
Переяслав-Хмельницький державний
педагогічний університет ім. Г. Сковороди
завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування;

кандидат наук державного управління
ТАРАСОВ Сергій Сергійович,
Черкаський інститут пожежної безпеки імені
Героїв Чорнобиля Національного університету
цивільного захисту України.
викладач кафедри управління у сфері цивільного
захисту факультету цивільного захисту.

Захист відбудеться «6» травня 2021 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.707.03 Національного університету цивільного захисту України за адресою: 61024, м. Харків, вул. Лермонтовська, 28, зал засідань (1-й поверх).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету цивільного захисту України за адресою: 61023, м. Харків, вул. Чернишевська, 94.

Автореферат розісланий «6» квітня 2021 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Н.С. Грабар

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Інноваційні процеси, що відбуваються у рамках адміністративної реформи, в системі державної служби України, потребують підвищення ефективності державного управління. У цих умовах зростає потреба в кадрах, що мають професійні знання і навички, що дозволяють ефективно здійснювати державне управління в умовах модернізованої соціально-економічної, політико - правової системи. В процесі реформування підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів органів державного управління проведена значна робота, що позитивно позначається на підвищенні рівня їхнього професіоналізму і компетенції, здатності вирішувати службові завдання.

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.

В ході адміністративної реформи, згідно Закону України «Про державну службу», належить оптимізувати структуру і функції державного апарату, забезпечити підвищення ефективності управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади, згідно Постанови КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Зростає потреба в створенні міцної нормативної правової бази державного управління і професійного навчання державних службовців. Важливе значення має подолання несприятливих тенденцій в процесі формування і затребуваності кадрового потенціалу, зниження ангажованості, інертності і конфліктності державних службовців по відношенню до соціальних запитів і потреб громадянського суспільства.

Важливо також раціонально використати резерви організаційного розвитку системи професійного навчання державних службовців на основі прогнозних характеристик кадрового складу, що припускає виявлення закономірностей і тенденцій розвитку кадрів державної служби. Не можна не враховувати, що при реалізації державної кадрової політики в державній службі є як позитивні сторони, так і недоліки, зокрема, в регіонах слабо враховуються соціокультурні і етнонаціональні особливості розвитку кадрових процесів.

Дослідженню проблем державного управління в галузі підготовки державних службовців, присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних учених В. Бакуменка, Д. Бондаря, В. Голуб, Н.Т. Гончарук, А.О. Дегтяра, В. Дзюндзюка, С. Домбровської, О. Іваницької, О. Кілієвича, В. Князева, А. Мерзляк, О.

Мордвінова, Ю. Сурміна та Д. Дзвінчука, В. Лобаса, В. Лугового, В. Майбороди, С. Майбороди, В. Малиновського, В. Мартиненка, Т. Мотренка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Огаренка, Ю. Осипова, В. Пілюшенка, С. Серьогіна, та ін.

В процесі роботи над дисертацією використовувалися також праці таких відомих зарубіжних дослідників як Т. Веблен, Т. Парсонс, Р. Мертон, П. Штомпка, М. Вебер, О. Ренней, Э. Шильс.

Віддаючи належне науковій та практичній значимості праць, в яких розглядаються окремі аспекти і механізми державного управління кадрового потенціалу державної служби в Україні, необхідно зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній літературі відсутній цілісний аналіз досліджуваної проблеми, що поєднував би в собі висвітлення її науково-практичних засад у контексті комплексного, системного і наукових підходів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0112U002587), що розробляється навчально-науково-виробничим центром Національного університету цивільного захисту України. Конкретно дисертантом проаналізовано заходи удосконалення механізмів державного управління формування кадрового потенціалу державної служби України.

Мета і завдання роботи. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби;
- систематизувати, на основі комплексного аналізу, зарубіжний досвід впровадження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби;
- проаналізувати інституційно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- окреслити проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні;
- визначити теоретико-методологічні засади та напрями підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення інституційно-правового механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єкт дослідження - державне управління формуванням кадрового потенціалу державної служби.

Предмет дослідження – механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину. Автором використано низку наукових методів, зокрема: гіпотетико-дедуктивний метод формування методології дисертаційного дослідження, який дав змогу сформулювати гіпотезу дослідження, побудувати евристичні моделі охарактеризувати понятійний апарат державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Дедуктивний доказ висунутої гіпотези дослідження не тільки підтвердив правильність формування його методології, справедливість висновків, а й дав можливість також висунути й верифікувати практичні рекомендації з удосконалення досліджуваного об'єкта; структурно-функціональний аналіз, сутність якого полягає у виділенні елементів системи механізмів державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, ряд порівняльних методів, що надали можливість аналізу стандартів державного управління формуванням кадрової політики; статистичний метод, що дав змогу розкрити реальні й точні факти стану досліджуваного об'єкта; прогностичний метод, за допомогою якого визначено більш віддалені перспективи його розвитку; теоретико-концептуальний метод, що визначив напрям дослідження, втілений в аналізі функцій, структури та параметрів об'єкта, та дав змогу позначити, осмислити, описати та порівняти роль механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, уточнити їх функції в діяльності кожної з підсистем, оцінити результати управлінського впливу, виявити перспективи й механізми державного управління в окресленій проблемі.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, які містять наукову новизну, полягають у тому, що:

вперше:

обґрунтовано необхідність активізації інституційно-правового механізму державного впливу на основі запровадження інноваційного управління професійним розвитком кадрового корпусу державної служби як різновид і результат соціальної діяльності з реалізації державної кадрової політики, що характеризується змінами кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціальних умов, що міняються та

органічного поєднання процесу науки державного управління, що забезпечують свідомий, цілеспрямований і організований вплив на інноваційний розвиток цієї сфери, з метою її модернізації;

удосконалено:

систему організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні, як погоджену сукупність засобів і методів впливу на кадровий процес, що забезпечують досягнення оптимальних характеристик кадрового потенціалу державної служби для забезпечення соціальної обумовленості професійного розвитку кадрів державної служби з урахуванням результатів наукового аналізу, своєчасного коригування професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, та зміст програм професійної освіти кадрів органів державної влади відповідно до соціальних потреб;

методологічні підходи до дослідження соціальних аспектів державного управління процесом професійного розвитку кадрового корпусу державної служби, що впливають на формування і реалізацію державної кадрової політики, розкриваючи соціальну суть і зміст управлінської дії на професійний розвиток службовців, включаючи механізми реалізації кадрової політики, спрямовані на професіоналізацію діяльності державних службовців;

набуло подальшого розвитку:

систематизація зарубіжного досвіду впровадження механізмів державного управління формуванням кадрового потенціалу державної служби, що вивчається адаптацією практичного зарубіжного досвіду професіоналізації державної служби, через розкриття домінуючих тенденцій в професійному розвитку персоналу зарубіжної державної служби, своєрідності менталітету зарубіжних державних службовців, історичних і соціокультурних традицій країн - носіїв досвіду професійного розвитку кадрів управління;

методичні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби на основі соціальних особливості професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби, професійного розвитку державних службовців, вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів управління, випереджаючої націленості освіти на досягнення соціально значимих результатів через заходи з вдосконалення механізмів регулювання кадрових процесів в органах державної влади.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дисертації можуть використовуватися фахівцями під час написання підручників і навчальних посібників, створення навчально-методичної літератури; в роботі органів державної влади у процесі удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Теоретичні розробки методологічних підходів до дослідження соціальних аспектів державного управління процесом професійного розвитку кадрового корпусу, використовуються при роботі з персоналом в Головному управлінні ДСНС України в Херсонській області (довідка про впровадження № 45-03/77 від 26.01.2021 р.), методичні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби на основі соціальних особливостей професійного

розвитку кадрового потенціалу державної служби використовуються в роботі з персоналом Херсонської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 01-01-58-4375/0/21/10 від 15.01.2021 р.).

Положення дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес Національного університету цивільного захисту України при викладанні дисциплін «Кадрова політика і державна служба», «Концептуальні засади взаємодії політики й управління» магістрам за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» (Акт впровадження №12, від 15.12.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки, пропозиції та рекомендації, у тому числі й ті, що характеризують наукову новизну, мету й завдання, методичні підходи до їх вирішення, теоретичну цінність роботи та практичне значення одержаних результатів, отримані здобувачем особисто в ході дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертації доповідались і обговорювались на конференціях, конгресах і семінарах, зокрема: VIII Міжнародній заочній науково-практичній конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія та практика» (м. Запоріжжя, 2020 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика» (Харків 2019 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування», (Мелітополь, 2019), XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасний рух науки» (Дніпро, 2020).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 10 наукових працях, у тому числі 6 статей в наукових фахових виданнях, із них 1 стаття в зарубіжному виданні, 4 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій автора за темою дослідження – 3, 85др.арк.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації 225 сторінок. Обсяг основного тексту становить 188 сторінок. Список використаних джерел включає 246 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено стан її наукової розробки, з'ясовано зв'язок із науковими програмами, планами, темами, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їх апробацію й оприлюднення.

У першому розділі – «Теоретичні основи формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби» - визначено поняття і сутність формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, охарактеризовано основні системного аналізу, механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, та проаналізовано пріоритети професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Визначено, що цілі державного управління розвитку кадрового потенціалу українського суспільства в цілому і державної служби, зокрема, повинні полягати у формуванні кадрів, які б були конкурентоздатні на сучасному ринку праці, вільно володіти своєю професією і орієнтувати в суміжних областях діяльності, здатних до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готових до постійного професійного зростання, соціальної і професійної мобільності. Професійна кваліфікація, компетентність кадрів і їх висока громадянська відповідальність визначають можливості зміцнення держави, масштаби і темпи соціального прогресу і економічного розвитку країни.

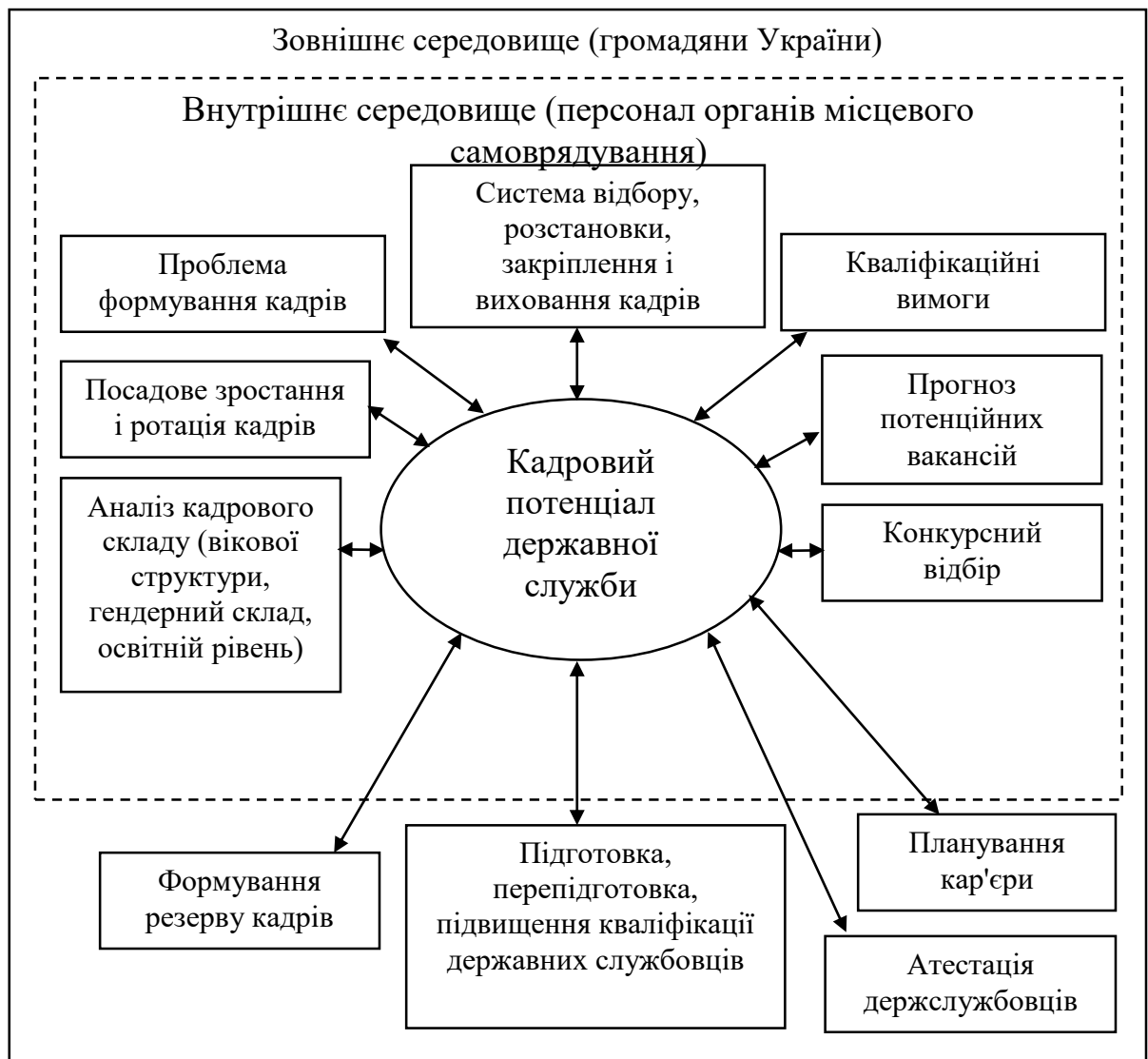


Рис. 1. Особливості формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Механізми в роботі з кадрами повинні якомога більше сприяти формуванню управлінських кадрів нового типу - без цього вони не зможуть бути визнані політично і соціально достатніми. У досягненні державною службою її стратегічних завдань, розвиток персоналу грає все більш важливу роль, стає необхідним, у міру зміни діяльності і структури організації, постійної поправки в моделях поведінки співробітників. Як організація, так і персонал, мають бути зацікавлені в розвитку кадрового потенціалу.

Для забезпечення відповідності рівня професійній компетенції співробітників державної служби вимогам зовнішнього середовища, що міняється, слід приділяти пильну увагу таким аспектам як:

- ясне розуміння поставлених цілей організації в системі державної служби і чітке програмування діяльності працівників на усіх рівнях управління;
- безперервний розвиток професійних навичок і заохочення за отримання нових знань;
- постійний зворотний зв'язок, оцінка діяльності держслужбовців;
- формування ефективної системи мотивації для працівників державної служби.

Стратегічною метою державної кадрової політики є створення повноцінного кадрового корпусу державної служби, що перебуває на службі людині, суспільству, державі, його перетворення на потужний ресурс українського суспільства і держави. Формування і розвиток високопрофесійного, стабільного і оптимально збалансованого кадрового потенціалу органів державної влади, здатного забезпечити виконання встановлених законодавством України, її суб'єктів і органів місцевого самоврядування функцій і повноважень, - головне завдання державної кадрової політики.

Для оптимізації управління кадровим потенціалом державної служби необхідно розробити і включити в дію ефективні механізми управління кадрових процесів і стосунків. Такого роду механізми повинні представляти організаційно-практичну діяльність органів управління державної служби з реалізації державної кадрової політики. Структурними елементами такого механізму виступає сукупність правових, політичних, організаційних, соціально-економічних, освітніх, культурологічних, методичних, а також технологічних заходів і дій органів державного управління. Мета і завдання державної діяльності полягають в повноцінному кадровому забезпеченні, підвищенні кваліфікації кадрів (таблиця 1) та їх професійному зростанні

Таблиця 1

Зв'язок службового зростання з підвищенням кваліфікації (%)

	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Повною мірою	17,8	30,8	32,4
Частково	43,6	45,8	45,0
Не пов'язаний	21,0	15,0	17,8
Важко відповісти	16,6	8,4	4,8

Приведені дані підтверджують тенденцію розширення і використання інтелектуального потенціалу державних службовців. Адже для досягнення відповідності організаційних потреб у фахівцях необхідної кваліфікації, орієнтації державних службовців на професійний розвиток необхідно впроваджувати систему професійного навчання та вводити новітні технології підвищення кваліфікації в практику.

У ході проведеного дослідження охарактеризовано механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, що вимагає визначення методологічних підходів до аналізу чинників професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади. Визначено, що професійний розвиток кадрового потенціалу як процес формування і безперервного збагачення якостей, професійних знань, навичок і умінь, необхідних державним службовцям для ефективного виконання ними встановлених повноважень має ключове значення для теорії управління і розвитку державної служби в період її реформування. Розвиток кадрів державної служби обумовлює причинно-наслідковий зв'язок і залежність процесу професійного розвитку державних службовців від соціальних умов, тенденцій і протиріч громадського розвитку, його націленість на досягнення необхідних результатів. Рівень професійної освіти, кваліфікації і компетентності державних службовців, їх відповідальності, виділені як реальні можливості соціально-економічного прогресу і економічного розвитку української держави. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу державної служби представлено як різновид і результат діяльності суб'єктів кадрової політики, що спрямована на її реалізацію і характеризується змінами кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціально-економічних і політичних умов, що змінюються.

До головних чинників вибору і оцінки пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу віднесені:

облік глобальних, національних і регіональних тенденцій зміни пріоритетів кадрової політики і перспектив розвитку кадрового потенціалу суспільства, професіоналізації кадрової діяльності в органах державної влади; необхідність вдосконалення оцінки кадрового потенціалу державної служби з урахуванням соціального статусу службовців;

здійснення з урахуванням їх ресурсного забезпечення, конкурентоспроможності методик і кадрових технологій;

розробка і реалізація механізму взаємодії органів державної влади і громадянського суспільства для інтеграції цілей і узгодження інтересів різних рівнів державної влади при виборі пріоритетів професійного розвитку кадрів державної служби.

Аналіз дії механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби показав, що конституційні гарантії і права громадян повинні знайти реальне втілення в соціальних механізмах, стратегії держави по відношенню до відтворення, затребуваності і професійному розвитку як кадрового потенціалу українського суспільства в цілому, так і державної служби України.

Механізми професійно-кваліфікаційного розвитку кадрів державної служби представлені як узгоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особи, а також адекватних способів його реалізації в інтересах як людини, так і органу державної влади. Ключове значення для професійно-кваліфікаційного розвитку мають засоби і методи дії на цей процес. Змістовну частину названого вище механізму складають кадрові технології, включаючи оцінку персоналу; професійна освіта (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації); роботу з резервом; організацію конкурсів, стажувань; мотивацію персоналу.

Головна спрямованість таких механізмів повинна полягати в наступному:
по-перше, щоб сфери додатка здібностей людини залежали безпосередньо від рівня їх розвитку;

по-друге, Україна як місце їх застосування має бути конкурентоздатною в порівнянні з іншими країнами;

по-третє, органи державного управління повинні мати право контролю за реалізацією конституційних гарантій людини;

по-четверте, засоби, що вкладаються суспільством у формування кадрового потенціалу, повинні давати віддачу у своїй країні.

До актуальних проблем розвитку кадрового потенціалу державної служби відносяться: підвищення рівня професіоналізму державних службовців; стабільність державного апарату; вдосконалення нормативної бази державної служби; розвиток системи підготовки, професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Рішення цих проблем - важливий соціальний чинник, що визначає ефективність держави і можливість керованості громадськими процесами. Тенденції професійного розвитку кадрового складу державної служби визначаються збільшеними вимогами з боку суспільства до якості управлінської праці і його ефективності. Рівень професіоналізму кадрів управління, їх соціально-культурний статус повинні оптимально відповідати як інтересам окремих працівників, так і кадровим потребам різних органів державної влади. Від приведення умов праці; службовців, підвищення професійного розвитку кадрів органів, державній влади залежать результати соціально-економічної трансформації українського суспільства і держави. Цим значною мірою обумовлена актуальність дослідження професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Головні аспекти професійного розвитку кадрів державної служби детерміновані впливом: управління процесів професійного розвитку державних службовців; механізмів формування та розвитку державної служби; особливостей адаптації зарубіжного досвіду, управління професійного розвитку державних службовців в українському суспільстві. Виявлення і розкриття цих аспектів професійного розвитку кадрів державної служби є важливим чинником в рішенні актуальних завдань державної кадрової політики України.

У другому розділі - *«Аналіз механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби»* - визначено механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в зарубіжних країнах ,

проаналізовано інституційно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні, окреслено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні

Показано, що у більшості розвинених країн офіційний інститут кадрового резерву на державній службі відсутній, проте використовуються ефективні технології, що забезпечують відбір кадрів на державну службу, а також приплив до корпусу чиновників з різних верств суспільства, організація кар'єрного зростання державних службовців, та засоби використання досвіду в сучасних українських умовах.

Визначено, що сучасний світ демонструє різні моделі державної служби. Державна служба більшості країн складалася упродовж тривалого історичного розвитку. До організаційно-правової структури державної служби та її адміністративно-правової регламентації доцільно віднести наступні моделі: континентальна або романо-германська модель, представлена, переважно, європейськими державами; англосаксонська модель (система загального права), до якої відносяться англосаксонські країни і Великобританія (має специфічну модель державної служби); державна служба країн ісламської орієнтації; трудова (радянська) модель (КНР, Куба, побічно колишні країни соціалістичної орієнтації).

Дієві механізми політико-правової регламентації службової поведінки, кар'єрне зростання і послідовність посадового просування є характерними для романо-германської моделі державної служби. Деталізовані нормативно-правові акти, регламентація повсякденної діяльності чиновників, функціонування державної служби за принципом централізму, ієрархічності, «вірнопідданства» державі визначають сутність соціально-статусних характеристик.

В англо-саксонській моделі державної служби соціальний статус службовців багато в чому залежить від суті суспільного розуміння державної влади, яка носить багатоскладовий і плюралістичний характер. Сутність державно-службової поведінки визначають принципи «відкритих дверей» і «вільного входу» так, що межа між державними службовцями і приватними особами окреслена не настільки чітко, як у континентальних країнах. Подібна система державної служби не є строго закритою системою, механізми правової регламентації, в цьому випадку більш різноманітні.

Ісламська модель державної служби визначається конфесійним чинником розвитку статусно-рольових характеристик. Основною характеристикою політико-адміністративного регулювання діяльності чиновників в цій системі є орієнтація на визначення обов'язків службовців і віруючих при другорядному значенні визнаних за громадянином соціальних прерогатив. Встановлено більш жорсткі форми службової поведінки, система соціального контролю відрізняється релігійним імперативом. Поведінкова матриця державних службовців характеризується свідомою відповідальністю, релігійними приписами, стійкістю.

Соціальний і політичний статус в трудовій моделі державної служби визначається принципами адміністративної ієрархії, номенклатури, партійності і централізму. Оскільки державна служба в багатьох випадках прирівнюється до

загальної трудової діяльності, і категорія державних службовців не виділена із загальної категорії «кадри», відбувається ототожнення правового статусу державних службовців і службовців (осіб найманої праці). Державні службовці розглядаються не тільки як службовці, які виконують в системі суспільного розподілу праці функції керівництва та управління, але як особливий прошарок суспільства, відокремлений від усього населення.

Зазначено, що представляється необхідним розробка та впровадження нормативно-правових актів загальнодержавного рівня, які будуть регулювати наступні питання:

- цілі, основні завдання і принципи формування кадрового резерву на державній службі України;
- джерела формування кадрового резерву державної служби України;
- основні етапи та процедури формування кадрового резерву державної служби України;
- особливості та порядок формування кадрового резерву державної служби України;
- основні напрями роботи з кадровим резервом державної служби України;
- порядок зняття з посади державної служби осіб, які перебувають у кадровому резерві державного органу;
- порядок виключення з кадрового резерву тощо.

Через відсутність кадрового резерву державної служби України виокремлено ключові недоліки, до яких належить:

- формальність впровадження існуючих програм і стратегій, декларативний формат їх спрямування;
- брак моніторингу результатів діяльності державної служби та її потреб;
- теоретичне спрямування освіти державних службовців, невідповідність рівня освіти сучасним потребам;
- застарілі технології планування роботи кадрів державної служби (індивідуальне кар'єрне планування, ротація);
- відсутність розуміння значення самоосвіти у кар'єрному процесі;
- відсутність кар'єрного планування на індивідуальному рівні;
- низький рівень заробітної плати;
- відсутність мотивації у працівників державної служби для персонального розвитку та розкриття власних можливостей;
- брак системності в експертному оцінюванні добору кадрів та просування по службі;
- недостатня дієвість кадрового резерву.

Підкреслено, що недоліки функціонування кадрового резерву державної служби України стають джерелом загроз, які є наслідком неефективності функціонування державно служби у цілому, зокрема, таких:

- низький рівень престижу, іміджу державних служби;
- високий рівень плинності кадрів;
- відсутність у молоді бажання працювати в державній службі;
- надання адміністративних послуг на низькоякісному рівні;

- зниження громадської довіри до роботи органів державної влади та місцевого самоврядування;
- формалізація процесів навчання;
- корупційні прояви;
- декваліфікація персоналу.

Виділено основні проблеми у сфері формування кадрового резерву державної служби України, до яких належить - формальність кадрового резерву державної служби, яка обумовлена або 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. Також визначено слабку зацікавленість в зарахуванні до кадрового резерву з боку осіб, які не є співробітниками органів державної влади та місцевого самоврядування; практику планування індивідуального професійного розвитку і реалізації відповідних програм розвитку осіб, які перебувають в кадровому резерві державної служби, яка вкрай обмежена, а для осіб, які не є державними службовцями, практично нульова. Відзначається 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.

У третьому розділі - *«Напрями удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби»* - обґрунтовано напрями підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні, виокреслено формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні та стратегічні напрями удосконалення інституційно-правового механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

У ході проведеного дослідження визначено, що в 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.

Формування та реалізація кадрового потенціалу державної служби формується в умовах принципово нових соціальних відносин. Соціальні відносини розвиваються на основі взаємодії особистісних, 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.

Система управління державою зазнала за останні роки помітні зміни. Йдеться, перш за все, про швидкий розвиток органів державної влади і місцевого самоврядування. І хоча колишні адміністративно-командні методи остаточно не

зжиті, а практика часто випереджає теоретичне і правове обґрунтування управлінської діяльності, ситуацію можна назвати досить динамічною.

На державному рівні основні цілі та пріоритети політики в органах влади і управління зводяться до того, щоб стабілізувати рівень життя працівників державного апарату, не допустити подальшого зниження їх матеріального становища і тим самим створити необхідні умови зростання духовності, освіченості і культури державних службовців. Для досягнення цієї мети необхідно створити відповідні соціальні, економічні та правові умови, що стимулюють активну частину державного апарату на успішну модернізацію суспільства.

Вирішення цього завдання практично неможливо без подальшої демократизації кадрового корпусу державної служби. Демократизація є процесом затвердження демократичних принципів, встановлення і розвитку демократичного характеру кадрової політики, реформування кадрового процесу на демократичних засадах, які передбачають: гласність і відкритість в кадровій сфері. Конкурсно-вибірний підбір і призначення керівників; контроль і підзвітність органів державного управління, посадових осіб, періодичну змінюваність управлінського персоналу державної служби. Вирішення цих проблем можливе лише на основі:

- підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності;
- формалізація методів і процедур відбору кадрів;
- розробку наукових критеріїв їх оцінки;
- затвердження наукового підходу до аналізу потреб в управлінських кадрах;
- своєчасне висунення молодих і перспективних працівників.

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.

Керівництво та співробітники кадрових служб, як суб'єкти системи кадрового забезпечення, повинні приділяти більше уваги індивідуальній виховній роботі з співробітниками. Саме індивідуальна робота з кожним новачком дозволяє виявити соціо-комунікативні проблеми становлення нового співробітника, проаналізувати групові та міжособистісні взаємини в підрозділі, скорегувати мотиваційний аспект службової діяльності, професійно управляти внутріколективними конфліктами.

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 по ієрархічним сходах державної служби. 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.

Основною метою систем перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів влади і управління в Україні є зростання професійного рівня, підготовка управлінських кадрів нового стилю мислення, що володіють не тільки необхідними знаннями, а й навичками, вміннями, необхідними для вироблення стратегії розвитку території, які знаються на особливостях ринкової економіки, проблемами державного управління людськими ресурсами, управління конфліктами.

Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в умовах модернізації суспільства повинні бути, перш за все спрямовані на розкриття людського потенціалу, наявного в нашому суспільстві.

Правильна оцінка людських можливостей, розумне використання, налагодження системи швидкої адаптації людей до кон'юнктури ринку, створення соціально-комфортних умов для самореалізації особистості повинні бути першочерговими завданнями в діяльності державних, регіональних і місцевих органів влади і управління.

Предметом особливої уваги і об'єктом безпосереднього державного управління є персонал державної служби, кадри апарату органів влади та управління. На інші кадри держава впливає, опосередковано, через відповідні демократичні та дозволені законом механізми і технології. Нові завдання і пріоритети державної служби вимагають якісно нових моделей і структур їх кадрового забезпечення, створення чіткої системи кадрової роботи. Проведену роботу важко переоцінити, оскільки формування та реалізація кадрового потенціалу державної служби в умовах становлення нових демократичних державних відносин повинна відігравати провідну роль в державному управлінні кадрових процесів і відносин.

ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано розв'язання актуального для науки державного управління завдання, розробки теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Отримані у процесі дослідження результати підтверджують загальну методологію, покладену в його основу, а реалізована мета і завдання дослідження дають можливість дійти в дисертації таких висновків:

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. Систематизовано, на основі комплексного аналізу, зарубіжний досвід впровадження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Обґрунтовано, що адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком державних службовців тісно пов'язана з процесом глобалізації як явища, що обумовлює освоєння сучасних підходів до вибору раціональної методології і ефективної організації професійного розвитку управлінських кадрів за кордоном. Потрібний критичний і одночасно творчий підхід до використання зарубіжного досвіду державного управління і державної служби як головний методологічний принцип його дослідження. На етапі реформування державної служби використання зарубіжного досвіду професійного розвитку кадрів управління можливо при дотриманні ряду умов. Перше — досвід, який необхідно співвіднести з історичними, соціально-економічними, політичними і культурними особливостями України, її ресурсами, можливостями і умовами реалізації у вітчизняній державній і муніципальній службі. Друге - визначення принципів, стадій і операцій з адаптації зарубіжного досвіду кадрової роботи. Третє — запозичений для застосування зарубіжний досвід необхідно максимально технологізувати.

Необхідність обліку українських умов і специфіки освоєння зарубіжного досвіду наближення професійної освіти до ринків праці припускає освоєння такої правової і соціальної категорії, як «європейський освітній простір», розширення масштабу стажувань державних службовців в зарубіжних освітніх центрах.

3. Проаналізовано інституційно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні. Обґрунтовано, що механізми управління професійно - кваліфікаційним розвитком кадрів державної служби як погоджена сукупність засобів і методів впливу на кадровий процес та забезпечують досягнення оптимальних

характеристик кадрового потенціалу державної служби. Для забезпечення соціальної обумовленості професійного розвитку кадрів державної служби рекомендовано вносити зміни у організаційні структури з урахуванням результатів наукового аналізу, своєчасно коригувати професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, удосконалювати реєстр посад державної служби і зміст програм професійної освіти кадрів органів державної влади відповідно до соціальних потреб.

4. Окреслено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні. Виявлено, що стійкий соціально-економічний розвиток держави цілком залежить від соціальних характеристик його кадрового потенціалу. Якісне формування і розвиток кадрів органів державної влади здійснюється головним чином у рамках системи професійного навчання державних службовців. Реалізація концепції випереджаючого навчання може забезпечити вихід освіти на якісно новий рівень, можливість державним службовцям отримати елітарну управлінську освіту. Соціальний сенс професійно-кваліфікаційного розвитку кадрів управління полягає в тому, щоб повніше задіяти наявні в українській державі і суспільстві ресурси для досягнення цілей державної служби і задоволення інтересів особи. Підвищення якості управлінських кадрів державної служби у рамках реформування державної служби слід проводити, використовуючи соціальні механізми професійно-кваліфікаційного розвитку кадрового потенціалу.

5. Визначено теоретико-методологічні засади та напрями підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні. Обґрунтовано, 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.

6. Обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення інституційно-правового механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Аналіз дії механізмів професійно-кваліфікаційного розвитку кадрів державної служби показав, що конституційні гарантії і права громадян повинні знайти реальне втілення в соціальних механізмах, стратегії держави по відношенню до відтворення, затребуваності і професійного розвитку як кадрового потенціалу українського суспільства в цілому, так і державної служби, зокрема.

Механізми розвитку кадрів державної служби представлені як погоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особи, а також адекватних способів його реалізації в інтересах як людини, так і органу державної влади. Ключове значення для професійно—кваліфікаційного розвитку мають засоби і методи впливу на цей процес. Змістовну частину механізмів складають кадрові технології, включаючи оцінку персоналу; професійну освіту (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації); роботу з резервом; організацію конкурсів, стажувань; мотивацію персоналу. Соціальна спрямованість таких механізмів повинна бути конкретно визначена та уніфікована.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Димитрова Є.В. Суб'єкти та об'єкти державної кадрової політики. *Вісник НУЦЗУ. Серія : Державне управління.* Харків, 2018. Вип. 1 (8). С. 478–484.
2. Димитрова Є.В. Основні підходи до формування державної кадрової політики. *Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління.* Харків, 2017. Вип. 2(7). С.439-444.
3. Димитрова Є.В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* електр. наук. фах. видання. 2017. № 8. URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?n=8&y=2017>
4. Димитрова Є.В. Формування кадрової політики у сфері цивільного захисту України. *Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління.* Харків, 2019. Вип. 1 (8). С. 478-482.
5. Димитрова Є.В. Фактори та проблеми формування кадрового потенціалу регіону. *Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління.* Харків, 2020. Вип. 2 (13). С. 443-450.

Статті в закордонних виданнях за фахом

6. Димитрова Є.В. Державна кадрова політика , як галузь наукового знання. *East Journal of Security Studies.* 2018. Vol. 1. Issue 3. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Димитрова Є.В. Аналіз моделей формування кадрового резерву державної служби. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 18–19 берез. 2020 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2020. С. 13-16.*

8. Димитрова Є.В. Деякі аспекти формування кадрового резерву закордонних держав у системі державної служби. *Сучасний рух науки: тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 8–9 жовт. 2020 р. Дніпро : WayScience, 2020. 410 с.

9. Димитрова Є.В. Шляхи удосконалення системи кадрового резерву як складової державної кадрової політики. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції “Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика”* - 27 листопада 2020 р. КПУ, м. Запоріжжя.

10. Димитрова Є.В. Закордонний досвід реалізації державної кадрової політики. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (17 жовт. 2020 р., Мелітополь). Мелітополь : Однорог Т. В., 2020. С. 73–76.*

АНОТАЦІЯ

Бєлоусова Є.В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління – Національний університет цивільного захисту України. – Харків, 2021.

В дисертації здійснено обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Для досягнення мети дисертаційного дослідження було вирішено наступні завдання: охарактеризовано механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, та систематизовано, на основі комплексного аналізу, зарубіжний досвід впровадження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. У ході дослідження було проаналізовано інституційно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні та окреслено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні. Було визначено теоретико-методологічні засади та напрями підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні та обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення інституційно-правового механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об’єктом дослідження виступає державне управління формуванням кадрового потенціалу державної служби, предметом дослідження – механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого

визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину. Автором використано низку наукових методів, зокрема: гіпотетико-дедуктивний метод формування методології дисертаційного дослідження, який дав змогу сформулювати гіпотезу дослідження, побудувати евристичні моделі охарактеризувати понятійний апарат державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Дедуктивний доказ висунутої гіпотези дослідження не тільки підтвердив правильність формування його методології, справедливості висновків, а й дав можливість також висунути й верифікувати практичні рекомендації з удосконалення досліджуваного об'єкта; структурно-функціональний аналіз, сутність якого полягає у виділенні елементів системи механізмів державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, ряд порівняльних методів, що надали можливість аналізу стандартів державного управління формуванням кадрової політики; статистичний метод, що дав змогу розкрити реальні й точні факти стану досліджуваного об'єкта; прогностичний метод, за допомогою якого визначено більш віддалені перспективи його розвитку; теоретико-концептуальний метод, що визначив напрям дослідження, втілений в аналізі функцій, структури та параметрів об'єкта, та дав змогу позначити, осмислити, описати та порівняти роль механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, уточнити їх функції в діяльності кожної з підсистем, оцінити результати управлінського впливу, виявити перспективи й механізми державного управління в окресленій проблемі.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Автором вперше було обґрунтовано необхідність активізації інституційно-правового механізму державного впливу на основі запровадження інноваційного управління професійним розвитком кадрового корпусу державної служби як різновид і результат соціальної діяльності з реалізації державної кадрової політики, що характеризується змінами кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціальних умов, що міняються та органічного поєднання процесу науки державного управління, що забезпечує свідомий, цілеспрямований і організований вплив на інноваційний розвиток цієї сфери, з метою її модернізації;

Ключові слова: державна кадрова політика, інституційно-правовий механізм державного управління, організаційний механізми державного управління, механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

SUMMARY

Bielousova Ye.V. – Mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential. – Qualifying scientific paper, as the manuscript.

Thesis for the scientific degree of a candidate of science in public administration, speciality 25.00.02 – mechanisms of public administration. – National University of Civil Defence of Ukraine. – Kharkiv, 2021.

In the thesis the substantiation of theoretical bases and development of practical recommendations on improvement the mechanisms of formation and implementation of civil service personnel potential.

The achievement of this objective has led to the solution of the following tasks: the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential has been characterized, and on the basis of the complex analysis the foreign experience of implementation of the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential has been systematized. During the research, the institutional, legal and organizational mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential in Ukraine have been analyzed and the problems of formation and functioning of the personnel potential in Ukraine have been outlined. Theoretical and methodological bases and directions of efficiency increase of the organizational mechanism of the civil service personnel potential in Ukraine have been defined and strategic directions of improvement of the institutional and legal mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential have been substantiated.

The object of the research is public administration of the formation of the civil service personnel potential, the subject of the research is the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential.

The methodological basis of the work are general scientific research methods and special methods based on modern scientific principles of management, economics and related sciences. The research methodology is based on a systematic approach, the methodological specificity of which is determined by focusing on research and mechanisms that provide it, on highlighting the various types of connections of a complex object and bringing them into a single theoretical picture. The author has used a number of scientific methods, in particular: hypothetical-deductive method of the thesis research methodology, which has allowed formulating a research hypothesis, to build heuristic models, to characterize the conceptual apparatus of public administration of formation and implementation of the civil service personnel potential.

The deductive proof of the research hypothesis has not only confirmed the correctness of its methodology, the validity of the conclusions, but also has made it possible to put forward and verify practical recommendations for improving the object under study; structural and functional analysis, the essence of which is to identify the elements of the system of mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential; a number of comparative methods that have provided an opportunity to analyze the standards and mechanisms of public administration of the

personnel policy formation; statistical method that has allowed to reveal the real and exact facts of the object's under study state; prognostic method that has been used to determine more distant prospects for its development; theoretical and conceptual method that has defined the direction of research, embodied in the analysis of functions, structure and parameters of the object, and has allowed to identify, comprehend, describe and compare the role of mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential, clarify the functions in each of the subsystems, evaluate results of the managerial influence, identify prospects and mechanisms.

The information bases of the research consists of the legal and regulatory acts, the works of foreign and domestic scientists, the Internet resources, the statistical information of the State Statistics Service of Ukraine and other central executive bodies.

The scientific novelty of the obtained results is in solving the scientific problem of developing the theoretical foundations and substantiation of scientific and applied recommendations for improving the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential. For the first time the author has substantiated the necessity to intensify the institutional and legal mechanism of the state influence through the introduction of innovative management of professional development of the civil service as a kind and result of social activities of the state personnel policy implementation, which are characterized by the in quantitative and qualitative changes of the personnel parameters, flexibility in relation to changing social conditions and the organic combination of the scientific process of public administration, providing a conscious, purposeful and organized impact on the innovative development of this area for its modernization.

Key words: state personnel policy, institutional and legal mechanism of public administration, organizational mechanisms of public administration, mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential.

Відповідальний за друк Коврегін В.В..

*Підписано до друку 01.04.2021 р.
Формат 60x84 1/16. Обл.-вид. арк. 0,9.
Гарнітура Таймс. Тираж 100 прим.*

*Віддруковано з оригінал-макета в друкарні ФОП Леонов Д.С.
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12, тел. (057) 717-28-80.*