

чинником даної моделі є кадровий потенціал органу публічної влади. Саме на його розвиток спрямовано всі дії у межах кадрового процесу. До основних складових кадрового процесу в органах публічної влади слід віднести: вступ на публічну службу, організаційна поведінка, професійний розвиток та кадровий аудит. Змістовий контент кадрового процесу в органах публічної влади обумовлений впливом таких детермінант як-от: а) діючи законодавчі акти та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність у сфері публічного управління та адміністрування; б) кадрова політика та HR-стратегія органу публічної влади, які розробляються ґрунтуючись на стратегія органу публічної влади; в) служба управління персоналом в публічній службі.

Для опису складових елементів кадрового процесу в органах публічної влади доцільно застосовувати певні критеріальні ознаки. Пропонується кожний елемент кадрового процесу описати за такою структурно-логічною схемою: по-перше, визначити основні процедури, що необхідно здійснювати в межах компетенції служб управління персоналом органів публічної влади; по-друге, виявити, у межах визначених процедур, сутнісні ознаки та змістовий контент діяльності служб управління персоналом органів публічної влади; по-третє, структурувати базові методи, що застосовуються для здійснення передбачених процедур в межах відповідного складового елементу кадрового процесу.

Ключові слова: публічні органи влади, кадровий процес, кадровий голод, кадрова політика, ділове спілкування, кадровий аудит, етика, професійні кадри, професійний розвиток.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На загальнодержавному рівні кадровий процес включає розробку концепції державної кадрової політики, визначення шляхів і засобів кадрового забезпечення, формування цільових кадрових програм, виконання планів роботи з кадрами і кадрових програм тощо. Виходячи з цього можна констатувати, що кадри організації, не є

виключенням і органи публічної влади, знаходяться в постійних змінах, що і характеризується поняттям «кадровий процес».

Кадрові процеси значно впливають на зміну станів кадрових відносин і зв'язків, кількісних і якісних характеристик працівників. З урахуванням законодавчо визначених позицій кадрові процеси органів публічної влади поділяються на такі три основні групи: кадрові процеси у державній службі; кадрові процеси в органах місцевого самоврядування; кадрові процеси у державних підприємств, установах та організаціях, які здійснюють виконання функцій держави. Такий поділ більш чітко встановлює межі дії процедур і методів управління кадровими процесами в органах публічної влади, а також визначає суб'єктів та об'єктів управління, регулює взаємовідносини між ними. Незважаючи на реформування системи державного управління в Україні, що передбачало удосконалення нормативно-правових засад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, впровадження структурно-функціональних, організаційних, політичних та інших змін не призвели до покращення стану управління персоналом в публічній службі, а за висновками експертів навпаки погіршили ситуацію. «Кадровий голод» – так характеризуються сьогодні кадрові процеси в органах публічної влади (тисячі посад в публічній службі є вакантними). На наш погляд, головна причина в тому, що за останні роки порушувалися базові принципи управління персоналом в публічній службі – системність та професійність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Безпосередньо вивчення питань управління персоналом в публічній службі знайшло висвітлення у наукових працях як зарубіжних (М. Армстронг, С. Коссен, Дж. Ньюстром, К. Оксінной, Т. Сидорина, Дж. Шермерорн та ін.), так і вітчизняних (Т. Василевська, О. Васильєва, О. Воронов, Н. Гончарук, Н. Липовська, О. Оболенський, В. Олуйка, Т. Пахомова, Л. Прудіус, А. Рачинський, С. Серьогін, В. Федоренко та ін.) вчених. Однак, не дивлячись на інтенсивність та широкий спектр досліджень, присвячених різним проблемам управління персоналом в публічній службі, проблема структуризації базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади в контексті

змін організаційних структур органів державного управління та місцевого самоврядування, впровадження реформи державного управління не досліджувалася.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтування потреби структуризації базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під кадровим процесом в органах публічної влади розуміємо сукупність послідовних дій спрямованих на зміну стану кадрового потенціалу органу публічної влади, що обумовлено цілями і принципами кадрової політики (HR-стратегії) цього органу у відповідності з діючим законодавством, а також із застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів, процедур управління персоналом в публічній службі.

За результатами проведеного аналізу можемо констатувати, що в науці не існує єдиного підходу до визначення складових структури кадрового процесу в органах публічної влади. Наведемо лише ті, що зустрічаються в сучасному науковому дискурсі найбільш часто: розробка концепції державної кадрової політики; визначення засобів кадрового забезпечення; формування та реалізація цільових кадрових програм; виконання планів роботи з кадрами та реалізація основних кадрових програм; розробка стратегії підбору кадрів; відбір кадрів для заміщення посад; розстановка кадрів; прийому та звільнення персоналу; розробка та втілення стандартів кваліфікації працівників; ідентифікація кадрового складу за показниками (стать, вік, рівень освіти, досвід роботи тощо); здійснення контролю результатів праці (оцінка, атестація тощо); стимулювання праці; розробка підходів управління з урахуванням індивідуальних якостей працівників; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; формування та ефективне використання кадрового резерву; підвищенням престижності роботи в органах публічної влади; оцінка ефективності роботи персоналу органів публічної влади; розподіл функцій, завдань та відповідальності за їх здійсненням; заходи щодо запобігання корупційних дій тощо [2; 3; 6 та ін.].

Так, ми погоджуємося, що вищезазначені кадрові процеси є об'єктами управління та вимагають певного інструментарію для прийняття кадрових рішень, спеціальних методів для здійснення процесу управління персоналом, однак їх безсистемність негативно впливає на ефективність роботи служб управління персоналом в органах публічної влади. Представимо узагальнену модель кадрового процесу в органах публічної влади (див. рис. 1).



Рис. 1. Модель кадрового процесу в органах публічної влади.

Отже, системоутворюючим чинником даної моделі є кадровий потенціал органу публічної влади. Саме на його розвиток спрямовано всі дії у межах кадрового процесу. До основних складових кадрового процесу в органах публічної влади слід віднести: вступ на публічну службу, організаційна поведінка, професійний розвиток та кадровий аудит. Змістовий контент кадрового процесу в органах публічної влади обумовлений впливом таких детермінант як-от: а) діючи законодавчі акти та нормативно-правові документи, що регламентують

діяльність у сфері публічного управління та адміністрування;
б) кадрова політика та HR-стратегія органу публічної влади, які розробляються ґрунтуючись на стратегія органу публічної влади; в) служба управління персоналом в публічній службі.

Для опису складових елементів кадрового процесу в органах публічної влади доцільно застосовувати певні критеріальні ознаки. Пропонується кожний елемент кадрового процесу описати за такою структурно-логічною схемою:

- по-перше, визначити основні процедури, що необхідно здійснювати в межах компетенції служб управління персоналом органів публічної влади;
- по-друге, виявити, у межах визначених процедур, сутнісні ознаки та змістовий контент діяльності служб управління персоналом органів публічної влади;
- по-третє, структурувати базові методи, що застосовуються для здійснення передбачених процедур в межах відповідного складового елемента кадрового процесу.

Розглянемо це детальніше.

Вступ на публічну службу. В ієрархії складових елементів кадрового процесу в органах публічної влади першорядне значення має вступ на публічну службу. Процес вступу на публічну службу залежить, перш за все, від організаційно-правової структури публічної служби країни. В Україні вступ на державну службу регламентується Законом України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII), а вступ на службу в органи місцевого самоврядування – Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (від 7 червня 2001 року № 2493-III). Вступ на службу в інші органи публічної влади (суди, державні агентства, підприємства, установа, організації, які здійснюють виконання функцій держави) регламентується як вищезазначеними законами, так і галузевими нормативно-правовими документами. Модель складового елемента кадрового процесу “вступ на публічну службу” подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Модель складового елементу кадрового процесу
«вступу на публічну службу»**

| | Процедури | | |
|-------------------|---|---|---|
| | набір | відбір | добір |
| Сутнісні ознаки | Залучення працівників до заміщення вакантних посад в ОПВ | Оцінювання відповідності претендентів до вимог щодо зміщення вакантної посади в ОПВ | Вибір кандидатури, з числа тих, хто пройшов попередній відбір, яка найбільше підходить на зміщення вакантної посади у відповідності зі штатним розписом ОПВ |
| Змістовий контент | <ul style="list-style-type: none"> *Створення кадрової комісії; *Визначення потреб у персоналі; *Опис посади (моделі робочого місця) – це характеристика соціально-психологічних вимог до претендента на посаду; *Створення мережі та уточнення джерельної бази потенційних претендентів на посаду; *Розміщення об'яви про відкриття конкурсу на заміщення вакантної посади; | <ul style="list-style-type: none"> *Аналіз та оцінювання документів, що подані претендентами на заміщення вакантної посади; *Організація/ проведення заходів, відповідно до нормативно визнаних процедур в цій сфері, з визначення рівня професійної кваліфікації, оцінювання професійно-важливих якостей і т. ін., у претендентів на заміщення вакантної посади; | <ul style="list-style-type: none"> *Робота конкурсної комісії; *Підготовка наказу про призначення; *Оформлення кадрових документів; *Прийняття присяги; та ін. |

продовження таблиці 1

| | | | |
|-----------|---|---|------------------------------------|
| Методи | *Внутрішнього найму; *Зовнішнього найму; *Активні методи найму; *Пасивні методи найму; *Вторинний найм; *Метод вербовки; та ін. | *Тестування; *Співбесіда; *Конкурсний відбір; *Центр оцінювання (асесмент-центр); *Графологічний; та ін. | *Співбесіда; *Резюме; та ін. |
| Результат | Набір кандидатів для проведення конкурсного відбору | Формування остаточного списку претендентів на заміщення вакантної посади | Призначення на посаду |

*Авторська розробка

Три обов'язкові процедури передбачені у процесі вступу на публічну службу: набір, відбір, добір. Сутнісна ознака процедури набору – це залучення працівників до заміщення вакантних посад в органах публічної влади; відбору – це оцінювання відповідності претендентів до вимог щодо зміщення вакантної посади в органах публічної влади; добору – це вибір кандидатури, з числа тих, хто пройшов попередній відбір, яка найбільше підходить на зміщення вакантної посади у відповідності зі штатним розписом органу публічної влади.

Основний змістовий контент діяльності служб управління персоналом при здійсненні процедур набору полягає в наступному: створення кадрової комісії; визначення потреб у персоналі; опис посади (моделі робочого місця) – це характеристика соціально-психологічних вимог до претендента на посаду; створення мережі та уточнення джерельної бази потенційних претендентів на посаду; розміщення об'яви про відкриття конкурсу на заміщення вакантної

посади і т. ін. При цьому застосовуються методи внутрішнього, зовнішнього та вторинного найму, активні та пасивні методи найму, метод вербовки і т. ін.

При відборі персоналу акцент робиться на аналіз та оцінювання документів, що подані претендентами на заміщення вакантної посади, а також на організації/проведенні заходів, відповідно до нормативно визнаних процедур в цій сфері, з визначення рівня професійної кваліфікації, оцінювання професійно-важливих якостей і т. ін., у претендентів на заміщення вакантної посади. Основні методи, що застосовуються в роботі це: тестування; співбесіда; конкурсний відбір; центр оцінювання (асесмент-центр); графологічний та ін.

При доборі персоналу змістовий контент акцентовано на роботі конкурсної комісії; підготовки наказу про призначення на посаду; оформлення кадрових документів; прийняття присяги тощо. Основні методи, що застосовуються в роботі служб управління персоналом: співбесіда; резюме і т. ін.

Отже, можна говорити про три основних результати, що очікуються при організації, проведенні та забезпеченні процедур вступу на публічну службу, а саме: 1) набір кандидатів для проведення конкурсного відбору; 2) формування остаточного списку претендентів на заміщення вакантної посади; 3) призначення на посаду.

Організаційна поведінка. Другим складовим елементом кадрового процесу в органах публічної влади є організаційна поведінка. Під організаційною поведінкою розуміємо певну систему взаємовідносин і взаємодій персоналу, що реалізується на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, з метою об'єднання потреб і намірів кожного співробітника окремо з цілями організації в цілому.

В останні десятиріччя найбільший розвиток отримали дві конкуруючі парадигми організаційної поведінки. Перша з них ґрунтується на теорії систем. Її представники розглядають організацію як систему і користуються більшістю формулювань з теорії систем. Друге направлення, що отримало назву «модель сторін, що беруть

участь», розглядають організації як мережі взаємопов'язаних груп співробітників, що знаходяться у відносинах співробітництва і конкуренції. Узагальнену модель складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади «організаційна поведінка» нами подано у табл. 2.

П'ять обов'язкових процедур передбачено в управлінні розвитком організаційної поведінки в органах публічної влади: етичні стандарти, мотивація, статусно-рольова взаємодія, ділове спілкування, конфлікт інтересів.

Щодо етичних стандартів, зауважимо, що ключова сутнісна ознака цього феномену полягає специфічних вимогах до моральності публічних службовців, які пов'язані з особливістю їхньої професійної діяльності в певних органах публічної влади. Змістовий контент професійної етиці вирізняється: а) усвідомленою ретельною розробкою професійних етичних норм в органах публічної влади; б) побудовою системи взаємозалежних цінностей, принципів, норм, установок, зафіксованих в Етичному кодексі органу публічної влади; в) існуванням групи людей, які відповідають за підтримку і захист цих норм.

До основних методів формування, розвитку та підтримки етичної поведінки організації відносять – психологічний контракт, моральний, етичний та корпоративний кодекс. Психологічний контракт – це угода щодо права й привілеїв, обов'язків і зобов'язань, які не включаються у формальну угоду, проте впливають на поведінку людей організації. Моральний кодекс – документ, що описує норми, які декларуються організацією, а також правила поведінки, очікувані організацією від своїх працівників. Етичний кодекс – це збірка основних для організації моральних норм і принципів, процедур їхнього впровадження в процеси організації, а також механізмів контролю за їхнім виконанням.

Таблиця 2

**Узагальнена модель складового елемента кадрового процесу в
органах публічної влади «організаційна поведінка»**

| | Процедури | | | | |
|-------------------|--|---|--|--|---|
| | Етичні стандарти | Мотивація | Статусно-рольова взаємодія | Ділове спілкування | Конфлікт інтересів |
| Сутнісні ознаки | специфічні вимоги до моральності публічних службовців, які пов'язані з особливістю їхньої професійної діяльності в певних органах публічної влади | стимулювання персоналу до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, яка необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. | сумісні дії персоналу ОПВ, при яких результат дії одного з них впливає на інших, що змінює їхню динамічну поведінку. | обмін інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певної мети і вирішення конкретної проблеми у сфері публічного управління та адміністрування | наявність у особи приватного інтересу у сфері , в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень , або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень. |
| Змістовий контент | *розробка професійних етичних норм; *побудова системи взаємозалежних цінностей, принципів, норм, установок, зафіксованих в Етичному кодексі; *існування групи людей, які відповідають за підтримку і захист цих норм | * свідомий вибір людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників | *статуси та ролі персоналу ОПВ; | *вербальне, невербальне, письмове, електронне, командне і т. ін., спілкування *міжособистісна, міжгрупова, *особистісна-групова взаємодія і т. ін. | запобігання та врегулювання конфлікту інтересів |
| Методи | *Психологічний контракт; *Етичний кодекс; *Корпоративний кодекс; і т. ін. | Адміністративні; Організаційні; Економічні; Соціально-психологічні і т. ін. | Класичні та інноваційні методи | Веб-комунікація; Відеозв'язок; Електронні повідомлення; звіти; презентації тощо | Організаційно-правові |

продовження таблиці 2

| Результат | Етична поведінка | Мотивована поведінка на досягнення організаційних цілей та цілей особистісного професійного розвитку | Підтримка статусно-рольової диспозиції публічного службовців | Ефективний обмін професійною інформацією і досвідом з фахівцями і нефахівцями в публічній сфері | Доброчесність |
|-----------|------------------|--|--|---|---------------|
|-----------|------------------|--|--|---|---------------|

Корпоративний кодекс – це завжди унікальний документ конкретної організації, який описує: правила корпоративної культури, які підвищують ефективність роботи співробітників і прояснюють для зовнішнього світу основні принципи поведінки й управління організацією; процедури впровадження правил поведінки й управління в процесі організації; механізми контролю за дотриманням цих правил.

Для регулювання питань організаційної поведінки в органах публічної влади Національним агентством з питань державної служби України видано Наказ «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (від 05 серпня 2016 р. № 158). Для більш детального вивчення проблем, що пов'язані з етичними стандартами у сфері публічної служби радимо скористатися рекомендаціями науковців, експертів у цій сфері (Т. Василевська, Г. Марушевський, В. Саламатов та ін.).

Сутнісна ознака мотивації в органах публічної влади – це стимулювання персоналу до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, яка необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань [12].

Змістовий контент мотивації при забезпеченні організаційної поведінки в органах публічної влади полягає в розумінні того, що це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Мотивована поведінка є результатом взаємодії двох факторів: особистісного і ситуативного. Під особистісним фактором розуміють мотиваційні диспозиції особистості (потреби, мотиви,

установки, цінності), а під ситуативним – зовнішні, оточуючі людину умови (поведінка інших людей, ставлення, оцінки, реакції оточуючих, фізичні умови тощо). Варто зазначити, що коли йдеться про зовнішні фактори, то аналізуються, перш за все, не об'єктивні параметри середовища, а оцінки та інтерпретації особистістю контекстуальних аспектів власної поведінки, тобто суб'єктивне відображення об'єктивних умов і те значення, яке вона цим умовам надає. Людина діє відповідно до того, як вона оцінює та інтерпретує оточуючу дійсність. Більшість вчених погоджується з виділенням двох типів мотивації і відповідних їм двох типів поведінки: зовнішньої мотивації і відповідно зовнішньо мотивованої поведінки; внутрішньої мотивації і відповідно внутрішньо мотивованої поведінки. У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи та їх комбінації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування їх в комплексі.

Статусно-рольова взаємодія має стрижневе значення в структурі організаційної поведінки, що відбуваються в органах публічної влади. Під статусно-рольовою взаємодією в органах публічної влади розуміються сумісні дії персоналу органів публічної влади, при яких результат дії одного з них впливає на інших, що змінює їхню динамічну поведінку [1; 5 та ін.]. Змістовий контент статусно-рольової взаємодії це: статуси та ролі персоналу органу публічної влади; міжособистісна, міжгрупова та особистісно-групова взаємодія і т. ін.

Так, якщо за ознаками залучення до виконання суспільно важливих функцій та здійснення владних повноважень публічні службовці безумовно займають провідні позиції в соціальній структурі суспільства, то соціальний престиж статусу, матеріальне забезпечення та соціальні гарантії знаходяться на досить низькому рівні. В свою чергу, це є приводом виникнення статусних конфліктів та небажаних соціальних наслідків.

В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління статусно-рольовою взаємодією персоналу в організаціях. Класичними

методами є: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих 3-х стилів: *стиль участі* (пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок); *стиль безпосереднього керівництва* (дати працівникам відповідь на 5 запитань Що? Де? Як? Чому? Коли?; працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота повинна бути завершена; *стиль командної роботи* (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради).

Ділове спілкування будучи однією з процедур організаційної поведінки, відіграє важливу роль в аналізі кадрового процесу в публічній службі. Сутнісна ознака ділового спілкування публічних службовців полягає в обміні інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певної мети і вирішення конкретної проблеми у сфері публічного управління та адміністрування.

Змістовий контент ділового спілкування персоналу в органах публічної влади реалізується в процесі міжособистісної, міжгрупової, особистісно-групової та інших видах взаємодії через вербальні, невербальні, письмові, електронні, командні та інші форми.

Основні функції ділового спілкування публічних службовців: інформаційна, перцептивна, інтерактивна. Інформаційна функція – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей. Перцептивна функція – виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння. Інтерактивна (регуляторна) функція – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

До основних сучасних методів ділового спілкування в органах публічної влади відноситься: веб-комунікація; відеозв'язок; електронні повідомлення; звіти; презентації тощо.

Конфлікт інтересів також підлягає певним процедурним діям при аналізі організаційної поведінки в органах публічної влади. Сутнісна ознака цього феномену визначається наявністю у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи не вчинення дій під час виконання зазначених повноважень. Змістовий контент полягає у потребі органів публічної влади з одного боку запобігати та врегульовувати конфлікти інтересів персоналу, з іншого – вирішувати конфліктні ситуації, що пов'язані з міжособистісною взаємодією.

Для розуміння змісту поняття приватного інтересу важливими є роз'яснення надані у Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджених Рішенням Національного агентства від 29.09.2017 №839. Так, у Рекомендація зазначається, що не слід виходити з того, що джерелом приватного інтересу можуть бути лише приватні, позаслужбові відносини. Приватний інтерес в окремих випадках може виникати й зі службових повноважень, тобто полягати у зацікавленості в ухваленні або несхваленні певних рішень, результатах службових розслідувань, дисциплінарних провадженнях, за наслідком яких особа може понести юридичну відповідальність тощо.

Для вирішення міжособистісних, групових та інших конфліктів застосовуються соціально-психологічні методи, які детально описані в сучасній науковій літературі.

Отже, ефективність організаційної поведінки персоналу в органах публічної влади залежить від якісного забезпечення вищезазначених процедур, в результаті чого можна прогнозувати, що публічні службовці будуть здатні проявляти/демонструвати: 1) етичну поведінку; 2) поведінку, що мотивована на досягнення цілей органу публічної влади та цілей особистісного професійного розвитку; 3) відповідну статусно-рольової диспозиції дотримуючись

регламентів та процедур, що передбачені органом публічної влади; 4) ефективний обмін професійною інформацією і досвідом з фахівцями і нефахівцями в публічній сфері; 5) добросесність.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових професійних функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних організацій виділяють для цієї цілі 10% фонду заробітної плати.

Професійний розвиток публічних службовців – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку публічних службовців передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань у сфері публічного управління та адміністрування. На сьогодні цей процес регулюється Законом України «Про вищу освіту», постановою Кабінету Міністрів України «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» від 6 лютого 2019 р. № 106; іншими нормативно-правовими актами і методичними рекомендаціями Національного агентства з питань державної служби України.

Застосовуючи систему безперервного навчання, орган публічної влади може забезпечити найбільш повну відповідність структури персоналу структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників. Узагальнену модель складового елемента кадрового процесу в органах публічної влади «професійний розвиток» нами подано у табл. 3.

Таблиця 3

Узагальнена модель складового елемента кадрового процесу в органах публічної влади «професійний розвиток»

| | Процедури | | |
|-------------------|---|---|--|
| | Здобуття професійної кваліфікації | Підвищення кваліфікації | Кар'єрне зростання |
| Сутнісні ознаки | набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці | набуття публічними службовцями нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. | |
| Змістовий контент | *Кваліфікаційні рівні вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук) за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"; * П р о ф е с і й н і кваліфікаційні рівні; | *Надання освітніх послуг в межах сертифікатних та короткострокових програм, які формуються відповідно до таких ознак: довгострокові – короткострокові; загальні – спеціальні; очні – дистанційні. | *Політика кар'єрного зростання в ОПВ; *Управління кар'єрою персоналу ОПВ; |
| Методи | Кваліфікаційний іспит, захист кваліфікаційних робіт, тестування, метод "асесмент-центр" та ін. | Лекції, практичні заняття, тренінги, круглі столи, дискусії, форуми тощо. | Іспит, співбесіда, резюме, метод "асесмент-центр" та ін. |
| Результат | Сертифікат, диплом і т. ін., що підтверджує рівень кваліфікації персоналу | Сертифікат про підвищення кваліфікації | Успішна кар'єра |

* Авторська розробка

Здобуття професійної кваліфікації. Утвердження моделі публічного управління та адміністрування в діяльності органів публічної влади пов'язуємо з імперативами розвитку галузі знань та спеціальності «Публічне управління та адміністрування», її наукової та освітньої складових, а також поглиблення як їх взаємної інтеграції, так і їх інтеграції з практикою діяльності органів публічної влади.

Це зумовлює необхідність підготовки професійних кадрів для публічної служби, підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів, що має складати інтелектуальний капітал галузі знань «Публічне управління та адміністрування», який має стати драйвером розвитку галузі знань і забезпечувати теоретико-методологічний супровід утвердження публічного управління та адміністрування в діяльність органів публічної влади.

Галузь знань і спеціальність «Публічне управління та адміністрування» утворена на базі освітньої і наукової «Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266. Відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей здійснено структурування освітньо-наукового простору України, де станом на 1 листопада 2018 року визначено 29 галузей знань і в них 121 спеціальність [3].

Предмет спеціальності «Публічне управління та адміністрування» включає освітньо-професійну і освітньо-наукову складові, змістом яких є :

– підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу публічної служби (державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування), націлених на формування у персоналу компетентностей щодо розроблення, аналізу і реалізації державної політики, зокрема державної політики реформ, творчо й ефективно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у предметній сфері їх діяльності з метою досягнення сталого розвитку України, що має забезпечуватися освітньо-професійною складовою спеціальністю;

– підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації і формування та розвиток теоретико-методологічної бази щодо управління і регулювання процесів публічного управління та адміністрування, спрямованих на реалізацію державної політики, управління суспільним розвитком, надання адміністративних та публічних послуг, що має забезпечуватися освітньо-науковою складовою спеціальністю.

Становленню та розвитку галузі знань і спеціальності «Публічне управління та адміністрування» в освітньо-науковому просторі України бракує певного інституціонального забезпечення. Так, спостерігаємо термінологічні невідповідності в галузі знань і спеціальності «Публічне управління та адміністрування». В переліку видів економічної діяльності є «державне управління», а не «публічне управління», тобто освітня-професійна спеціальність за назвою не комплементарна з видом економічної діяльності.

Теоретико-методологічна основа галузі і спеціальності «Публічне управління та адміністрування» має розвиватися на сформованому багаторічному теоретико-методологічному базисі освітньої і наукової спеціальностей «Державне управління» і водночас розвиватися за міждисциплінарним підходом і конвергенцією знань, накопичених та розвинених у суміжних галузях знань та спеціальностей, зокрема, у таких галузях знань, як «Інформаційні технології», «Освіта/Педагогіка», «Право», «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування» [6]. При цьому методологічні підходи споріднених галузей знань при їх застосуванні до розв'язання проблематики практики публічного управління та адміністрування має вплинути за зворотнім зв'язком на розвиток цих методологічних підходів внаслідок складності такої проблематики.

Підвищення кваліфікації – набуття державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Підвищення кваліфікації здійснюється закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності.

За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на: довгострокові (професійні (сертифікатні)) програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС; короткострокові програми обсягом 0,2 – 1 кредит ЄКТС.

За змістом програми підвищення кваліфікації поділяються на:

- загальні програми – програми, які охоплюють загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, із забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями;

- спеціальні програми – програми, які охоплюють питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу, органу місцевого самоврядування.

Програми підвищення кваліфікації можуть передбачати очну (денну або вечірню), дистанційну та змішану (очну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання.

За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами – відповідний документ про підвищення кваліфікації.

Кар'єрне зростання. Кар'єра службовця – це свідомо обраний шлях службового просування, прагнення досягти певного статусу – соціального, посадового, кваліфікаційного, професійного, що сприяє самоствердженню державного службовця як особистості та самореалізації як громадянина в суспільних відносинах.

Кар'єра публічних службовців відображає низку поетапних змін службового положення, пов'язаних із просуванням щаблями службової ієрархії в публічній службі. Зауважимо, що проходження публічної служби – це сукупність юридичних фактів, пов'язаних з виникненням, зміною та припиненням державно-службових відносин, а саме з прийняттям на посаду в орган публічної влади, службовою кар'єрою та припиненням служби. Цей процес триває постійно і має стадійний характер. Традиційно виділяють наступні

стадії (або етапи): 1) прийняття на службу; 2) просування по службі; 3) припинення служби.

Це найпростіший варіант класифікації стадій, які обов'язково проходить працівник під час проходження публічної служби. В юридичній літературі виділяють також факультативні (необов'язкові) стадії – переведення на іншу посаду, притягнення до відповідальності, позачергове присвоєння рангу тощо.

Успішну кар'єру дослідники пов'язують насамперед з правильним професійним самовизначенням особистості, тобто людині треба усвідомлювати свої особливості, урахувати ступінь відповідності цих особливостей вимогам професійної діяльності, якою вона хоче займатися, та розвивати в собі необхідні для цієї діяльності якості за наявності відповідних здібностей. Сильними важелями у побудові успішної кар'єри є прагнення особистості до успіху, лідерства, економічного зростання. Висхідним положенням є любов до праці взагалі й своєї роботи зокрема. Основними критеріями успішної кар'єри, як вважають психологи, є задоволення життєвою ситуацією у результаті професійної діяльності й соціальний успіх як наслідок самореалізації.

Отже, сутністю успішної кар'єри публічного службовця є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу. Успіх у кар'єрі передусім залежить від особистісного потенціалу людини, який, у свою чергу, залежить від певних її якостей. Серед якостей особистості публічного службовця в контексті побудови успішної кар'єри виділимо такі: енергійність; професіоналізм; працездатність; відповідальність; комунікабельність; ініціативність; креативність.

Таким чином, можна стверджувати, що професійний розвиток публічних службовців це успішно кар'єра, яка досягається у неперервному процесі професійного навчання, що реалізується через підготовку, перепідготовку, стажування та підвищення кваліфікації.

Кадровий аудит. Найбільш поширений підхід до розуміння суті кадрового аудиту зводиться до трактування його як інструменту діагностики та управління кадровими процесами, сукупності методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому та його окремих параметрів. У наукових працях можна зустріти терміни «аудит персоналу» і «кадровий аудит», в яких спостерігається синонімічність у трактуванні їх сутності і формуванні окремих напрямів аналізу аудиту кадрової діяльності. З одного боку під кадровим аудитом розуміють оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, що вони обіймають, а з іншого – аналіз ефективності використовуваних організацією технологій управління персоналом.

За висновками вчених (В. Акімова, В. Жуковська, В. Лученко, М. Назаренко, І. Охорзин та ін.) кадровий аудит доцільно розглядати у розрізі таких основних блоків (елементів) оцінки системи управління персоналом організації:

- аудит суб'єктів управління персоналом (включає оцінку управлінської компетентності керівництва і – професійних навиків фахівців кадрової служби);
- аудит об'єктів управління (оцінка персоналу – та ефективності корпоративної культури і соціально-психологічного клімату у колективі);
- аудит системи управління персоналом (аналіз – кадрових технологій підприємства щодо оптимальності процедури відбору і прийому на роботу та адаптації, ефективності системи оцінки та навчання персоналу тощо).

Говорячи про труднощі проведення кадрового аудиту в органах публічної влади, не можна не акцентувати увагу на відсутності практичних рекомендацій, що стосуються оцінки кадрового потенціалу публічних службовців. Лише у небагатьох дослідженнях з цього питання ми можемо зустріти фрагментарні пропозиції про використання тих або інших показників, а оскільки кадровий потенціал є важливою конструктивною складовою державної служби, то й інформація про його стан і ступінь реалізації вкрай потрібна для прийняття важливих управлінських рішень в системі державного управління.

Узагальнену модель складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади «кадровий аудит» нами подано у табл. 4.

Таблиця 4

**Модель складового елементу кадрового процесу
в органах публічної влади «кадровий аудит»**

| | Процедури | | |
|-------------------|---|--|--|
| | Організаційно-правовий аудит персоналу | Функціональний аудит | Аудит кадрового потенціалу |
| Сутнісні ознаки | убезпечення ОПВ від можливих санкцій за порушення трудового законодавства, а керівників від адміністративної та кримінальної відповідальності | розгляд правильності окремих процедур, що характеризують функціонування служби управління персоналом | аналіз наявного і можливого рівня розвитку кадрового потенціалу ОПВ |
| Змістовий контент | аудит організаційної структури, аудит статистичної звітності з персоналу, аудит обліку кадрових документів | *управління процедурами функцій кадрової служби та кадрових процесів; *прийняття рішень за змістом діяльності виконавців тощо | *оцінка відповідності рівня підготовленості персоналу, його ключові та унікальні компетенції, що відображають рівень професіоналізму щодо вимог та потреб діяльності ОПВ, аудит компетентності; *ефективність групової взаємодії працівників, їх синергетичний цільовий результат, а саме аудит групової ефективності |
| Методи | Математико-статистичні, економічні, системного аналізу, прогностичні і т. ін. | | |
| Результат | Характеристика стану кадрового забезпечення та визначення стратегій розвитку кадрового потенціалу ОПВ | | |

* Авторська розробка

За змістом кадровий аудит поділяється на три напрями: організаційно-правовий аудит персоналу; функціональний аудит (за підсистемами, рівнями, функціями); аудит кадрового потенціалу. Слід зазначити, що цей поділ є умовним, оскільки всі напрями між собою взаємопов'язані. Варто зазначити, що кадровий аудит необхідно проводити разом із організаційним, оскільки бізнес-

процеси на підприємстві тісно взаємозалежні й аудит персоналу окремим дослідженням не завжди доцільний. Водночас комплексна діагностика організації дозволяє значно підвищити ефективність кадрового аудиту.

Організаційно-правовий аудит персоналу передбачає перевірку наявності документів, що регламентовані нормативно-правовими актами, їх належне оформлення є обов'язковим для органів публічної влади. Основною метою організаційно-правового кадрового аудиту є забезпечити органи публічної влади від можливих санкцій за порушення трудового законодавства, а керівників від адміністративної та кримінальної відповідальності. Предметом оцінювання обов'язкового (зовнішнього) кадрового аудиту є: облікові кадрові документи, документи статистичної звітності, відповідність чисельності професійно-кваліфікованому складу, продуктивності та інших кількісних показників необхідному чи запланованому значенню, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки; відповідність паспортів робочих місць вимогам законодавства, наявність шкідливих умов праці, порядок нарахування та використання коштів соціального страхування, сплачені податки з фонду оплати праці.

Оскільки переважна кількість регламентованих законодавством документів є водночас предметом зовнішнього аудиту, організаційно-правовий аудит персоналу доцільно поділяти на три підгрупи (різновиди): аудит організаційної структури, аудит статистичної звітності з персоналу, аудит обліку кадрових документів.

Аудит організаційної структури передбачає ступінь регламентованості діяльності персоналу органів публічної влади з метою виявлення причин системних відхилень, узгодженості та чіткості дій при прийнятті управлінських рішень, їх вплив на кінцеві результати (досягнення цілей). Місце служби управління персоналом в системі організаційної структури, відповідність цілей кадрової стратегії цілям корпоративного розвитку. Важливим є також визначення рівня координації взаємодії між підрозділами: яким чином регламентовано взаємодію працівників підрозділів. Основними об'єктами вищезначеного аудиту є діяльність і пов'язані

з нею організаційні регламенти, тобто це основні документи органу публічної влади, а саме: статут, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, штатний розклад (перевіряються дати, строки, внесені зміни, назви посад за Класифікатором професій), посадові інструкції. Аудит організаційної структури водночас може бути основою для дослідження функціонального аудиту служби управління персоналом та її діяльності.

Аудит статистичної звітності з персоналу передбачає перевірку достовірності відображення інформації та правильності її заповнення у відповідних документах, регламентованих законодавчими і нормативними актами України. Джерелами інформації для аудиту виступають звіти, зокрема: звіт про кількість працівників їх якісний склад і професійне навчання; поточні: звіт про використання робочого часу.

Аудит обліку кадрових документів передбачає перевірку їх наявності, правильності їх заповнення та відповідності. Обов'язковими для зовнішнього аудиту є журнали реєстрації відпусток, документи з військового обліку, особові справи; трудові книжки; журнал обліку руху трудових книжок і вкладишів до них; таблиць використання робочого часу.

Для розробки та обґрунтування рішень за результатами функціонального аудиту необхідний увесь спектр функцій (підсистем) управління персоналом, що здійснюються в органі публічної влади. Огляд літератури свідчить, що загально поширеними і такими, що практично використовуються, є функції: кадрового планування, маркетингу персоналу, відбору, найму й адаптації, розвитку та навчання персоналу, охорони та умов праці, системи стимулювання і процесів мотивування працівників, оцінки трудової діяльності й атестації тощо. Функціональний аудит, а також аудит кадрового потенціалу може проводитись на відповідних рівнях аудиту: стратегічному, управлінському, операційному.

На стратегічному рівні досліджується ступінь інтеграції практики управління персоналом до організаційної структури і планування в органах публічної влади, централізація функцій управління персоналом, а також формуються пропозиції щодо

розробки штатного розкладу, стратегічних цілей управління персоналом відповідно до корпоративної стратегії публічної служби.

Управлінський рівень аудиту фокусує увагу на взаємовідносинах служби управління персоналом з лінійними менеджерами, а також на ступінь правильності застосування лінійними менеджерами рекомендацій кадрової служби.

Операційний рівень спрямований на детальний розгляд правильності окремих процедур, що характеризують функціонування служби управління персоналом. На основі результатів функціонального аудиту базується низка кадрових рішень щодо організації управління процедурами функцій кадрової служби та кадрових процесів, технології прийняття рішень за змістом діяльності виконавців тощо.

У практичній діяльності важливою конструктивною перевагою будь-якої організації, яка прагне забезпечити свою конкурентоспроможність, є її кадровий потенціал. Під аудитом кадрового потенціалу слід розуміти аналіз наявного і можливого рівня розвитку компетентності персоналу, ефективності діяльності управлінської команди та роботи підрозділів, їх результативність за певний період часу (місяць, квартал, рік тощо) з урахуванням цілей (стратегії) органу публічної влади та перспективного розвитку.

Аудит кадрового потенціалу доцільно розглядати у двох площинах: з одного боку, це має бути оцінка відповідності рівня підготовленості персоналу, його ключові та унікальні компетенції, що відображають рівень професіоналізму щодо вимог та потреб діяльності органу публічної влади – аудит компетентності; а з іншого – ефективність групової взаємодії працівників, їх синергетичний цільовий результат, а саме аудит групової ефективності. Головною метою аудиту групової ефективності є аналіз причин конфліктів, соціально-психологічного клімату, організаційної поведінки та динаміки малих груп (підрозділів), управлінських команд, рівень соціального розвитку органів публічної влади в цілому.

Аудит групової ефективності та її потенціалу доцільно здійснювати двома способами: по-перше, шляхом визначення ефективності роботи управлінської команди (стратегічно-тактичний

рівень), діяльності підрозділів, філій (для великих організацій); по-друге, з позиції ефективності та результативності інвестування у формування і реалізацію кадрового потенціалу. Водночас такий аудит повинен супроводжуватись діагностикою структури комунікацій в органі публічної влади, тобто наскільки сприятливою є система формальних і неформальних взаємодій між працівниками, їх соціально-психологічний фон у підрозділах, ефективність каналів інформаційного обміну та джерела виникнення проблемних, конфліктних ситуацій. На основі отриманих результатів визначаються потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу органів публічної влади, можливості залучення нових, формуються заходи щодо подолання проблемних кадрових ситуацій, реорганізації неефективних кадрових структур, процесів, функцій, формується чи уточнюється кадрова стратегія відповідно до заданих цілей аудиту.

Отже, що кадровий аудит дозволяє виявити основні проблеми у кадровій роботі на всіх етапах менеджменту персоналу, сприяє реальній оцінці кадрового потенціалу органу публічної влади, оцінці місця органу публічної влади в системі публічної служби України, вдосконаленню методів своєчасного звільнення від «кадрового баласту» та підвищення ефективності органів публічної влади.

Висновки. Проведений аналіз сутнісних ознак та специфіки кадрового процесу в органах публічної влади дозволяє стверджувати таке:

1. Кадровий процес в органах публічної влади – це сукупність послідовних дій спрямованих на зміну стану кадрового потенціалу органу публічної влади, що обумовлено цілями і принципами кадрової політики (HR-стратегії) цього органу у відповідності з діючим законодавством, а також із застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів, процедур управління персоналом в публічній службі.

2. Системоутворюючим чинником кадрового процесу в органах публічної влади є кадровий потенціал органу публічної влади. Саме на його розвиток спрямовано всі дії у межах кадрового процесу

3. До основних складових кадрового процесу в органах публічної влади слід віднести: вступ на публічну службу (набір,

відбір, добір), організаційна поведінка (етичні стандарти, мотивація, статусно-рольова взаємодія, ділове спілкування, конфлікт інтересів), професійний розвиток (здобуття професійної кваліфікації, кар’єрне зростання) та кадровий аудит (організаційно-правовий аудит персоналу, функціональний аудит, аудит кадрового потенціалу).

4. Змістовий контент кадрового процесу в органах публічної влади обумовлений впливом таких детермінант як-от: а) діючі законодавчі акти та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність у сфері публічного управління та адміністрування; б) кадрова політика та HR-стратегія органу публічної влади, які розробляються ґрунтуючись на стратегія органу публічної влади; в) служба управління персоналом в публічній службі.

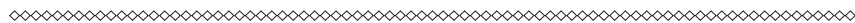
Стаття надійшла до редакції: 05.06.20

STRUCTURING OF BASIC COMPONENTS AND PERSONNEL PROCEDURE PROCEDURES IN PUBLIC AUTHORITIES

Svitlana Khadzhyradieva, doctor of Science in Public Administration, Professor, Department of Public Administration and Public Service, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Tetiana Dotsenko, doctoral student, the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Yuliia Pukir, doctoral student, the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.



The article substantiates the need to structure the basic components and procedures of the personnel process in public authorities. It is proved that personnel processes are objects of management and require certain tools for personnel decisions, special methods for the process

of personnel management, but their inconsistency negatively affects the efficiency of personnel management services in public authorities. The personnel process in public authorities means a set of consecutive actions aimed at changing the state of human resources of a public authority, due to the goals and principles of personnel policy (HR-strategy) of this body in accordance with applicable law and the application of organizational and legal principles, functions, methods, mechanisms, procedures of personnel management in the public service.

The author's concept of the generalized model of personnel process in public authorities is presented. The system-forming factor of this model is the personnel potential of the public authority. All actions within the personnel process are directed to its development. The main components of the personnel process in public authorities should include: entry into public service, organizational behavior, professional development and personnel audit. The content of the personnel process in public authorities is due to the influence of such determinants as: a) current legislation and regulations governing activities in the field of public administration; b) personnel policy and HR-strategy of the public authority, which are developed based on the strategy of the public authority; c) personnel management service in the public service.

To describe the components of the personnel process in public authorities, it is advisable to use certain criteria. It is proposed to describe each element of the personnel process according to the following structural and logical scheme: first, to determine the basic procedures that must be carried out within the competence of personnel management services of public authorities; secondly, to identify, within certain procedures, the essential features and content of the activities of personnel management services of public authorities; third, to structure the basic methods used to implement the envisaged procedures within the relevant component of the personnel process.

Key words: *public authorities, personnel process, personnel shortage, personnel policy, business communication, personnel audit, ethics, professional personnel, professional development.*

Received: 05.06.20

References

1. Ielahn, V.P. (2008). Sotsialna derzhava: problemy sotsialno-klasovoi stratyfikatsii v rozvynutykh krainakh svitu [Welfare state: problems of social and class stratification in developed countries]. Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorenna – Theoretical and applied issues of state formation, 4. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_1/09evprks.pdf [in Ukrainian].
2. Khadzhryadiava, S.K., Husiev, V.O. & Rachynskyi, A.P., etc. (2018). Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini : stan problem ta perspektyvy rozvytku [Institutionalization of public administration in Ukraine: the state of problems and prospects for development]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
3. Bilynskoi, M.M. & Petrov, O.M. (2019). Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: nauk.-analit. dop. [Institutionalization of public administration in Ukraine: scientific analyst. ext.]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
4. Karpa, M. (2013). Metody upravlinnia kadrovymy protsesamy u konteksti stanovlennia publichnoi sluzhby v Ukraini [Methods of personnel process management in the context of the formation of public service in Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats «Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia» – Collection of scientific works «Efficiency of public administration», 37. Retrieved from file:///C:/Users/SVETLANA/Downloads/efdu_2013_37_49.pdf [in Ukrainian].
5. Popiuk, L.V. (2015). Upravlinnia kadrovymy protsesamy v konteksti reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini [Management of personnel processes in the context of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine]. Elektronnyi zhurnal «Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok» – Electronic magazine «Public Administration: Improvement and Development», 10. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/> [in Ukrainian].
6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia pereliku haluzei znan i spetsialnosti, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi osvity» vid 29.04.2015 r. No 266 (zi zminamy) [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the list of branches of knowledge and specialties in which training of higher education seekers is carried out” dated April 29, 2015 No 266 (as amended)]. www.rada.gov.ua. Retrieved from <http://www.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

7. Yemelianov, V.M., Nehoda, V.A. & Khadzhyradieva S.K., etc. (2018). *Profesiinnyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh hlobalizatsii ta suchasnykh zmin* : Monohrafiia [Professional development of civil servants in the context of globalization and modern change: Monograph]. Mykolaiv : Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

8. Khadzhyradieva S.K., Aliushyna, N.O. & Voronko, L.O., etc. (2017). *Profesionalizatsiia u sfery publichnoho upravlinnia: stan, problemy, perspektyvy vyrishennia* : Monohrafiia [Professionalization in the field of public administration: status, problems, prospects: Monograph]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

9. Kuibida, V.S. (2018). *Reforma systemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky, perspektyvy zdiisnennia* [Reform of the system of public administration and local self-government in Ukraine: state, challenges, prospects of implementation]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

10. Rudakevich, M. (2010). *Orhanizatsiino-kadrovyye audyt u systemi mekhanizmu realizatsii kadrovoy polityky derzhavnykh orhaniv* [Organizational and personnel audit in the system of the mechanism of realization of personnel policy of state bodies]. *Naukovyy visnyk «Demokratychnе vriaduvannia» – Scientific Bulletin «Democratic Governance»*, Vyp. 5. Retrieved from http://www.lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik5/fail/+Rudakevych.pdf [in Ukrainian].

11. Selivanov, S.V., Obushna, N.I. & Khadzhyradieva, S.K. *Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky* : Monohrafiia [Development of personnel potential of the civil service in terms of reforms: problems of theory and practice : Monograph]. Kyiv : Vyd-vo «Karavela» [in Ukrainian].

12. Chupryna, O.O. (2011). *Problemy sotsialnoi nerivnosti u pravovii, sotsialnii derzhavi* [Problems of social inequality in a legal, social state]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhana-Baranovskoho*. Ser. : Humanitarni nauky – Bulletin of Mykhailo Tuhana-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade. Ser. : Humanities, 2, 172 – 179 [in Ukrainian].

13. Shovhelia, O. (2012). *Motyvatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretychni aspekty* [Motivation of civil servants: theoretical aspects]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*, Vyp. 3(14). Retrieved from [http://www.dridu.dp.ua/vidavnytstvo/2012/2012_03\(14\)/12somsta.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnytstvo/2012/2012_03(14)/12somsta.pdf) [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Хаджирадєва Світлана Константинівна: Національна академія державного управління при Президентові України, вул. Антона Цедіка, 20 м. Київ, 03057, Україна.

Svitlana Khadzhyradieva: National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 20, Anton Tsedyk St., Kyiv, 03057, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0002-2256-2579

E-mail: sententia.hsk@gmail.com

Доценко Тетяна Анатоліївна: Національна академія державного управління при Президентові України, вул. Антона Цедіка, 20 м. Київ, 03057, Україна.

Tetiana Dotsenko: National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 20, Anton Tsedyk St., Kyiv, 03057, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0003-3553-1314

E-mail: docsenko.tatyana@gmail.com

Пукір Юлія Геннадіївна: Національна академія державного управління при Президентові України, вул. Антона Цедіка, 20 м. Київ, 03057, Україна.

Yuliia Pukir: National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 20, Anton Tsedyk St., Kyiv, 03057, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0003-1865-358

E-mail: buba888@ukr.net