

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ

із наведенням фрагментів дисертації Євдокимова П. В.
та відповідних фрагментів опублікованих текстів інших авторів
без зазначення авторства

Збіги текстів виділені **жовтим** кольором, перефразування та синоніми – **бірюзовим**, перестановки слів місцями – **зеленим**, вислови дисертанта про те, що це нібито він особисто робить висновки чи щось пропонує – **фіолетовим**.

Червоним шрифтом поданий коментар щодо фрагментів дисертації П. Євдокимова.

№	Фрагменти тексту дисертації, у якій виявлено факти порушення академічної доброчесності	Фрагменти опублікованих текстів інших авторів (без зазначення в дисертації П. В. Євдокимова посилань на джерело)
Вид виявленого порушення: плагіат		
1	<p style="text-align: center;">Євдокимов Павло Валерійович «Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні» Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук, 2020 https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0420U100785</p>	<p style="text-align: center;">Кагановська Тетяна Євгенівна «Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні» Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук, 2012 https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0512U000484/</p>
	С. 21.	С. 39.
	<p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ</p> <p>1.1 Сутність і завдання кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні</p> <p>Відповідно до ч. 2 ст. 3 Конституції України держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [133]. Це зайвий раз підкреслює, що вся її діяльність має чітко визначену спрямованість. Тому і виконання покладених на державу функцій має у якості орієнтира забезпечення прав і свобод людини. Зокрема, Є.В. Годованик відзначає, що у новостворюваному громадянському суспільстві з його ринковими механізмами, стандартами демократичної і відкритої публічної влади місце і роль держави зазнає загальної трансформації [47, с. 114]. Визнаючи пріоритет людини як найвищої соціальної цінності, держава одночасно взяла на себе певні обов'язки з його забезпечення.</p> <p>Покликання [133] – це Конституція України. Покликання [47] – це: Годованик Є.В. Ефективність конституційно-правових норм: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Одеса : Фенікс, 2019. Це покликання фальшиве (дисерта-</p>	<p>Відповідно до ч. 2 ст. 3 Конституції України держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [2]. Це зайвий раз підкреслює, що вся її діяльність має чітко визначену спрямованість. Тому і виконання покладених на державу функцій має як орієнтир забезпечення прав і свобод людини. В. Авер'янов відзначає, що у новостворюваному громадянському суспільстві з його ринковими механізмами, стандартами демократичної і відкритої державної влади місце і роль держави зазнає загальної трансформації [64, с. 114]. Визнаючи пріоритет людини як найвищої соціальної цінності, держава одночасно взяла на себе певні обов'язки з його забезпечення.</p>

<p>ція Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 21.</p>	<p>С. 39–40.</p>
<p>Зазначене конституювання публічної діяльності не може не вплинути на те, як, яким чином і за допомогою яких ресурсів державою виконуються відповідні обов'язки та функції. Причому слід зауважити, що в більшості випадків ми маємо справу з соціальною матерією. Так, у підручнику з теорії держави та права О.М. Бандурки вказується, що відносно розуміння сутності держави існує соціологічний підхід, який полягає в тому, що держава розглядається як явище соціальне, що існує лише у суспільстві, тісно з ним пов'язане і ним же визначене. А один з варіантів цього підходу акцентує увагу на тому, що держава – відносно самостійна організація, що не збігається з суспільством та діє як самостійний інститут [271, с. 184-185].</p> <p>Покликання [271] – це: Теорія держави і права : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О.М. Бандурки. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2018. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Таке конституювання державної діяльності не може не вплинути на те, як державою виконуються відповідні обов'язки та функції. Причому слід зауважити, що в більшості випадків ми маємо справу з соціальною матерією. У підручнику з теорії держави та права вказується, що стосовно розуміння сутності держави існує соціологічний підхід, який полягає в тому, що держава розглядається як явище соціальне, котре існує лише у суспільстві, тісно з ним пов'язане, ним визначене. А один із варіантів цього підходу акцентує увагу на тому, що держава – відносно самостійна організація, що не збігається з суспільством та діє як самостійний інститут.</p>
<p>С. 22.</p>	<p>С. 40.</p>
<p>Держава регулює соціальні відносини в суспільстві, здійснюючи неоднакову політику стосовно різних соціальних, професійних та інших груп населення, а в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки і політичної демократії її головне завдання - сприяти саморегуляції суспільства, стимулювати позитивні тенденції його розвитку, перешкоджати негативним, вводити суспільно значимі процеси в певні межі для того, щоб у невгамовній боротьбі різних сил не допустити анархії та розпаду суспільства [30, с. 76-77].</p> <p>Покликання [30] – це: Бурик З.М. Формування державної політики сталого розвитку: регіональний аспект. Східна Європа : економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 2. С. 75-78. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Також щодо призначення держави вказується, що вона регулює соціальні відносини в суспільстві, здійснюючи свою політику стосовно різних соціальних, професійних й інших груп населення, а в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки й політичної демократії її головне завдання – сприяти саморегуляції суспільства, стимулювати позитивні тенденції його розвитку, перешкоджати негативним, вводити суспільно значимі процеси в певні межі для того, щоб у невгамовній боротьбі різних сил не допустити анархії й розпаду суспільства [358, с. 6–7].</p>
<p>С. 22.</p>	<p>С. 40.</p>
<p>Отже, ми бачимо, що держава здійснює управління суспільством (політико-територіальна організація суспільства), при цьому вона забезпечує його інтереси (забезпечення захисту і узгодження суспільних, групових, індивідуальних інтересів) за допомогою спеціальних засобів (влада, яка здійснюється апаратом публічної адміністрації). При цьому можна відзначити, що спільним у процесах</p>	<p>Отже, ми бачимо, що держава здійснює управління суспільством, при цьому вона забезпечує його інтереси за допомогою спеціальних засобів. При цьому можна відзначити, що спільним у процесах управління та організації в контексті суб'єкт-об'єкт є людина, що вказує на соціальну природу управління в державі [267, с. 10].</p>

<p>С. 22.</p>	<p>С. 41.</p>
<p>Відповідно, за відсутності наповнення відповідного суб'єкта та об'єкта соціальними ресурсами їх існування та нормальне функціонування неможливе. Більше того, відзначена нами вище пріоритетність забезпечення прав та свобод людини, розробка нових форм та методів виконання державою своїх обов'язків виводить саме людину на перше місце під час вирішення тих завдань, які стоять перед суспільством та державою [150, с. 98]. Тому широко відомий вислів «кадри вирішують все» на сучасному етапі отримує нове значення одного з центральних елементів механізму публічного управління.</p> <p>Покликання [150] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>За відсутності наповнення відповідного суб'єкта та об'єкта соціальними ресурсами їх існування нормальне функціонування неможливе. Більше того, відзначена нами вище пріоритетність забезпечення прав та свобод людини, розробка нових форм та методів виконання державою своїх обов'язків виводить саме людину на перше місце під час вирішення тих завдань, які стоять перед суспільством та державою. Тому широко відомий вислів «кадри вирішують все» на сучасному етапі отримує нове значення одного з центральних елементів механізму державного управління.</p>
<p>С. 22–23.</p>	<p>С. 41.</p>
<p>«Управління» в справжньому науковому розумінні цього поняття сприймається як владно-організуючий вплив на суспільну діяльність з метою її впорядкування, координації і спрямування [28, с. 31-32]. Тому як родове поняття таке управління є за своєю природою соціальним, де в якості суб'єкта і, в переважній більшості, об'єкта управління виступають індивіди або їх групи, що було підкреслене вище.</p> <p>Слушно відзначено, що, не дивлячись на виділення соціальних, технічних, біологічних об'єктів управління, і технічне, і біологічне управління здійснюється у межах соціального, оскільки всі види управління пов'язані з об'єднанням зусиль людей для досягнення відповідних цілей, але мають різну спрямованість (об'єкт) [85, с. 18]. Це зайвий раз показує важливість соціальних ресурсів для процесу управління та вказує на його призначення - досягнення відповідних цілей задля забезпечення стабільного розвитку та існування суспільства, а також зосереджує увагу саме на соціальній природі управління в суспільстві та державі.</p> <p>Покликання [28] і [85] – це статті 2019 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Як зауважує Г. Атаманчук, управління починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутнє свідоме начало, інтерес і знання, мета й воля, енергія й дії людини [85, с. 23]. В. Авер'янов відзначає, що «управління» сприймається як владно-організуючий вплив на суспільну діяльність з метою її впорядкування, координації і спрямування [64, с. 115]. Тому як родове поняття таке управління є за своєю природою соціальним, де суб'єктом і, в переважній більшості, об'єктом управління виступають люди або їх групи. Слушно відзначено, що, незважаючи на виділення соціальних, технічних, біологічних об'єктів управління, і технічне, і біологічне управління здійснюється у межах соціального, оскільки всі види управління пов'язані з об'єднанням зусиль людей для досягнення відповідних цілей, але мають різну спрямованість (об'єкт) [72, с. 5].</p> <p>Це показує важливість соціальних ресурсів для процесу управління та вказує на його призначення – досягнення відповідних цілей задля забезпечення стабільного розвитку та існування суспільства, а також зосереджує увагу саме на соціальній природі управління.</p>
<p>С. 23.</p>	<p>С. 42.</p>
<p>З наукової точки зору, управління - це спрямована координація і організація об'єкта управління, це сфера людської діяльності, що виникла в ре-</p>	<p>Як відзначає Г. Щокін, управління – це спрямована координація й організація об'єкта управління, це сфера людської діяльності, що виникла в</p>

<p>зультаті поділу праці, за допомогою якої людина впливає на технологічні, економічні та соціальні процеси для досягнення певних цілей, а отже, управління в суспільстві називається соціальним управлінням. Соціальне управління включає два основні підкласи: управління індивідуальною діяльністю людини та управління колективною (спільною) діяльністю людей [286].</p> <p>Щодо соціального управління, то його в літературі визначають як «механізм організації громадських зв'язків, що здійснюються всіма органами публічної адміністрації незалежно від конкретного призначення, органами місцевого самоврядування, а також об'єднаннями громадян» [135]. В іншому джерелі вказано, що управління розвитком суспільства є соціальним тому, що здійснюється у сфері людської діяльності шляхом координації дій людей, їх об'єднань, суспільства в цілому [167, с. 53].</p> <p>Покликання [286] і [135] – це статті 2018 р., а [167] – 2019 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>результаті поділу праці, за допомогою якої людина впливає на технологічні, економічні й соціальні процеси для досягнення певних цілей, а отже, управління в суспільстві називається соціальним управлінням. Соціальне управління включає два основні підкласи: управління індивідуальною діяльністю людини й управління колективною (спільною) діяльністю людей [373, с. 6–7]. Щодо соціального управління, то його в літературі визначають як «механізм організації громадських зв'язків, що здійснюються всіма державними органами незалежно від конкретного призначення, органами місцевого самоврядування, а також об'єднаннями громадян» [72, с. 6].</p> <p>В іншому науковому джерелі вказано, що управління розвитком суспільства є соціальним тому, що здійснюється у сфері людської діяльності шляхом координації дій людей, їх об'єднань, суспільства в цілому [304, с. 11].</p>
<p>С. 23–24.</p>	<p>С. 42–43.</p>
<p>На підставі наведеного можна стверджувати, що процес управління не може бути наявним без керуючого суб'єкта, яким сьогодні у більшості випадків виступає людина. Найбільш важливим та розгалуженим видом соціального управління є управління держави суспільством (публічне управління), об'єктом якого виступає усе суспільство (управління колективною (спільною) діяльністю людей), яке здійснюється за допомогою певного механізму держави (влада, яка здійснюється державним апаратом).</p> <p>З цього можна дійти наступних висновків. По-перше, людина виступає наріжним каменем процесу управління, є його невід'ємною складовою (як для суб'єкта, так і для об'єкта управління). По-друге, можна відзначити стійкий кореляційний зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління. Це виявляється в тому, що від якісної складової суб'єкта управління (структурно окресленої спільноти людей [180, с. 50] або державного апарату, який здійснює владу [110, с. 95-96], чи органу публічної адміністрації, органу місцевого самоврядування, об'єднання громадян [281, с. 10]) істотним чином залежить те, на якому рівні та наскільки якісно і відповідно до сучасних вимог, у тому числі до ст. 3 Конституції України, держава виконує взяті на себе обов'язки відносно об'єкта управління (суспільства). По-третє, визнаючи на сучасному етапі розвитку людської цивілізації основним засобом організації життєдіяльності суспільства саме державу, яка за допомогою державного апарату реалізує властиві їй функції, великого значення в цьому напрямку набуває такий аспект її діяльності, як наповнення, забезпечення своїх органів публічної адміністрації відповідними</p>	<p>На підставі наведеного можна вести мову про те, що процес управління не може бути наявним без керуючого суб'єкта, яким сьогодні у більшості випадків виступає людина. Найважливішим та найбільш розгалуженим видом соціального управління є управління держави суспільством, об'єктом якого виступає усе суспільство, яке здійснюється за допомогою певного механізму держави.</p> <p>З цього можна дійти таких висновків. По-перше, людина виступає наріжним каменем процесу управління, є його невід'ємною складовою. По-друге, можна відзначити стійкий кореляційний зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління. Це проявляється в тому, що від якісної складової суб'єкта управління (структурно окресленої спільноти людей [92, с. 13] або державного апарату, який здійснює владу [310, с. 39–40], чи державного органу, органу місцевого самоврядування, об'єднання громадян [72, с. 6]) істотним чином залежить те, на якому рівні та наскільки якісно і відповідно до сучасних вимог, у тому числі до ст. 3 Конституції України, держава виконує взяті на себе обов'язки стосовно об'єкта управління (суспільства). По-третє, визнаючи на сучасному етапі розвитку людської цивілізації основним засобом організації життєдіяльності суспільства саме державу, яка за допомогою державного апарату реалізує властиві їй функції, великого значення в цьому напрямі набуває такий аспект її діяльності, як наповнення, забезпечення своїх органів управління відповідними кадрами, що повинно складати один із проявів державної політики в галузі управління.</p>

<p>кадрами, що повинно складати один з проявів державної політики в галузі управління. Більш точно, щодо останнього моменту мова йде про кадрову політику держави як окреме явище її буття. Кадрова політика держави, зокрема в Україні, як відзначає Н. Філіпова, проводиться відповідно до Закону України «Про державну службу» і спрямована на забезпечення виробничої та невиробничої сфер висококваліфікованими кадрами в конкретних історичних умовах [280].</p> <p>Покликання [180] і [280] – це статті 2018 р., а [110] і [281] – 2019 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Більш точно щодо останнього моменту йдеться про кадрову політику держави як окреме явище її буття. Кадрова політика – система взаємовідносин та відповідної діяльності державних органів, недержавних організацій, посадових осіб тощо, а також принципів пріоритетів теоретичних знань, установок, скерованих на визначення кадрової доктрини, ефективних форм і методів кадрової діяльності. Кадрова політика держави, зокрема в Україні, як відзначає О. Бандурка, проводиться відповідно до Закону України «Про державну службу» і спрямована на забезпечення виробничої та невиробничої сфер висококваліфікованими кадрами в конкретних історичних умовах [93, с. 7–8].</p>
<p>С. 24–25.</p>	<p>С. 43.</p>
<p>У демократичному суспільстві кадрова політика має будуватися на основі принципу праксеологізму, тобто принципу, при якому до управління залучають виключно професіоналів, оцінюючи їхні професійні якості, а не ідеологічні переконання [299, с. 70]. Поняттю «кадрова політика» дають таке визначення - це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, спрямованих на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та ринку праці. Вона покликана забезпечити всі ділянки діяльності відповідними за професією та кваліфікацією працівниками і створити у них мотивацію до ефективної праці [188, с. 83-84]. Причому саме кадровий склад (особовий склад, персонал) є останньою ланкою публічного управлінського механізму, через яку реалізується виконавча влада, втілюються в життя державні вимоги та управлінські рішення, і від того, як кадровий склад розуміє і виконує свою роботу, наскільки чітко і правильно діє, залежить ефективність функціонування органу управління і всієї системи виконавчої влади [22, с. 11].</p>	<p>Як слушно вказано у літературі, у демократичному суспільстві кадрова політика має будуватися на основі принципу праксеологізму, тобто принципу, при якому до управління залучають виключно професіоналів, оцінюючи їхні професійні якості, а не ідеологічні переконання [126, с. 12].</p> <p>Поняттю «кадрова політика» дають таке визначення – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, спрямованих на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та ринку праці. Вона покликана забезпечити всі ділянки діяльності відповідними за професією та кваліфікацією працівниками і створити у них мотивацію до ефективної праці [337, с. 32; 344, с. 118–119].</p> <p><...></p> <p>Також слушно відзначено, що саме кадровий склад (особовий склад, персонал) є останньою ланкою державного управлінського механізму, через яку реалізується виконавча влада, втілюються в життя державні вимоги та управлінські рішення, і від того, як кадровий склад розуміє і виконує свою роботу, наскільки чітко і правильно діє, залежить ефективність функціонування органу управління і всієї системи виконавчої влади [183, с. 144].</p>
<p>С. 25.</p>	<p>С. 46.</p>
<p>З наведеного можна побачити, що кадрова політика втілюється у відповідну діяльність. Вважаємо, що саме кадрове забезпечення обумовлює складність та відповідну організаційну побудову останнього, а також вказує на велике значення кадрового забезпечення в реалізації функцій держави. І ця діяльність має чітко визначену спрямованість у межах всієї системи публічного управління. Тому, як і кожний напрям діяльності держави, кадрове забезпечення має власну мету та виконує притаманні їй функції. Так, у термінологічному словнику з управління персоналом «мета системи управління персоналом» визначається як забезпечення кадрами, організація їх ефективного</p>	<p>Вважаємо, що саме кадрове забезпечення обумовлює складність та відповідну організаційну побудову останнього, а також вказує на велике значення кадрового забезпечення в реалізації функцій держави. І ця діяльність має чітко визначену спрямованість у межах всієї системи державного управління. Тому, кадрове забезпечення має власну мету та виконує відповідні функції. Так, у термінологічному словнику з управління персоналом «мета системи управління персоналом» визначається як забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу [337, с. 44].</p>

<p>використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.</p>	<p>Тобто можна вести мову про те, що кадрове забезпечення є доволі складним комплексним явищем, яке має власну структуру.</p>
<p>С. 25.</p>	<p>С. 46–47.</p>
<p>У цьому аспекті робота з кадрами, яка втілюється у відповідну політику на рівні держави, не може існувати як розрізнене явище, оскільки охоплює значне коло питань, що пов'язані з різними аспектами добору, розстановки, підвищення кваліфікації персоналу державних підприємств, установ та організацій. Саме тому необхідно говорити про певну системну діяльність з кадрового забезпечення в державі.</p>	<p>Завдання адміністративного персоналу – балансувати недоліки і слабкі місця політичного персоналу і від цього залежить раціональність і ефективність діяльності політичного персоналу. У цьому аспекті робота з кадрами не може існувати як розрізнене явище, оскільки охоплює значне коло питань, що пов'язані з різними аспектами добору, розстановки, підвищення кваліфікації персоналу державних підприємств, установ та організацій. Саме тому необхідно вести мову про певну системну діяльність з кадрового забезпечення в державі.</p>
<p>С. 26.</p>	<p>С. 47.</p>
<p>У літературі з цього приводу відзначено, що система роботи з кадрами спрямована на формування і організацію кадрового забезпечення оперативно-службових завдань і раціонального використання персоналу, оскільки тут розв'язується весь комплекс питань, пов'язаних з відбором, розстановкою кадрів, службовим просуванням співробітника, присвоєнням звань, атестаційною оцінкою його професійних і особистих якостей на всіх етапах проходження служби, з правовим регулюванням порядку умов служби, профілактикою порушень дисципліни, визначенням потреб у фахівцях для органів і підрозділів [57, с. 134-135]. Наприклад, у цьому визначенні кадрової роботи ми бачимо, по-перше, вказівку на те, що вона є системним утворенням, по-друге, має місце органічне поєднання як мети системи кадрового забезпечення (формування і організація), такі функцій, які виконуються в межах цієї діяльності зокрема і в межах публічного управління взагалі (відбір, розстановка, просування співробітника, його атестація).</p> <p>Покликання [57] це: Гришук А.Б. Державна служба в Україні : адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Система роботи з кадрами спрямована на формування й організацію кадрового забезпечення оперативно-службових завдань і раціонального використання персоналу, оскільки тут розв'язується весь комплекс питань, пов'язаних із відбором, розстановкою кадрів, службовим просуванням співробітника, присвоєнням звань, атестаційною оцінкою його професійних і особистих якостей на всіх етапах проходження служби, з правовим регулюванням порядку умов служби, профілактикою порушень дисципліни, визначенням потреб у фахівцях для органів і підрозділів [220, с. 84]. Наприклад, у цьому визначенні кадрової роботи ми бачимо, по-перше, вказівку на те, що вона є системним утворенням, по-друге, має місце органічне поєднання як мети системи кадрового забезпечення, так і функцій, які виконуються в межах цієї діяльності зокрема і в межах державного управління взагалі.</p>
<p>С. 26.</p>	<p>С. 48.</p>
<p>Таким чином, в межах управління (адміністративної діяльності) як основної системи діяльності виокремлюються самостійні підсистеми діяльності, які виконують відповідні функції в межах самої системи. А враховуючи те, що саме органічні системи є такими системними об'єктами, що «фізично» неподільні, таким цілим, що саме розвивається, де й їх права оболонка теж є органічною системою [196, с. 18], то висновок про погляд на кадрове забезпечення як підсистему, частину управлінської діяльності вважаємо цілком обґрунтованим, де підсистема, враховуючи загальні по-</p>	<p>А враховуючи те, що саме органічні системи є такими системними об'єктами, що «фізично» неподільні, таким цілим, що саме розвивається, де й їх права оболонка теж є органічною системою [75, с. 11–12], то висновок про погляд на кадрове забезпечення як підсистему, частину управлінської діяльності вважаємо цілком обґрунтованим, де підсистема, враховуючи загальні положення</p>

<p>ложення теорії систем, - це складова частина системи, яка вивчається та розглядається відносно самостійно та сама володіє системними властивостями.</p> <p>Покликання [196] це: Попов М. Галузь знань «Публічне управління та адміністрування» : хто буде формувати наукову галузь? Актуальні проблеми державного управління. 2019. Вип. 1. С. 16-21.</p> <p>Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>теорії систем, – це складова частина системи, яка вивчається та розглядається відносно самостійно та сама володіє системними властивостями. З урахуванням позиції Г. Атаманчука, яку ми підтримуємо, можна вести мову про функціональну та організаційну структуру кадрового забезпечення.</p> <p>Покликання [75] – це: Гусев А. В. Особенности метода правового регулирования труда на российской государственной службе / А. В. Гусев // Вестник Уставного Суда Свердловской области. – 2002. – № 1 (5). – С. 104–118.</p>
<p>С. 26–27.</p>	<p>С. 48.</p>
<p>На нашу думку, досліджуючи питання щодо функціональної структури кадрового забезпечення можна цілком співвідносити в його контексті в якості її елементів такі поняття, як функції, напрямки діяльності, елементи роботи тощо. Це пояснюється тим, що функціональна структура кадрового забезпечення розкриває його саме через призму категорії «діяльність», що і охоплює всі наведені вище поняття [33, с. 54]. До того ж, якщо звернути увагу на всі раніше зазначені визначення та характеристики понять «управління», «соціальне управління», «державне управління», то бачимо, що це є саме діяльність, а як відомо, будь-яка підсистема (у нашому випадку - це кадрове забезпечення) наслідуює основні ознаки самої системи (зокрема публічного управління). Так, щодо функціональної структури кадрового забезпечення, то в літературі подається різний перелік тих функцій (напрямків діяльності), які виконує кадрове забезпечення.</p> <p>Покликання [33] – це: Віхляев М.Ю. Співвідношення понять «суб'єкти адміністративного права» та «суб'єкти адміністративних правовідносин» у контексті розгляду громадських об'єднань як суб'єктів адміністративного права. Право і суспільство. 2013. № 3. С. 50-57.</p> <p>Воно відсутнє в Кагановській.</p> <p>Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>На нашу думку, досліджуючи питання щодо функціональної структури кадрового забезпечення можна цілком співвідносити в його контексті як її елементи такі поняття, як функції, напрями діяльності, елементи роботи тощо. Це пояснюється тим, що функціональна структура кадрового забезпечення розкриває його саме через призму категорії «діяльність», що і охоплює всі наведені вище поняття. До того ж, якщо звернути увагу на всі раніше зазначені визначення та характеристики понять «управління», «соціальне управління», «державне управління», то бачимо, що це є саме діяльність, а як відомо, будь-яка підсистема (у нашому випадку – це кадрове забезпечення) наслідуює основні ознаки самої системи (зокрема державного управління).</p>
<p>С. 27.</p>	<p>С. 49.</p>
<p>Як ми вважаємо, в цій тезі відобразилися одночасно як функціональна, так і організаційна структури кадрового забезпечення. Маючи в реальній дійсності нерозривну єдність, оскільки саме вона забезпечує стабільність існування та розвитку цієї підсистеми, з методологічної точки зору їх бажано розділяти. Це пояснюємо тим, що в такому випадку ми можемо провести більш детальний аналіз кожного зі структурних зрізів кадрового забезпечення та виявити їх специфіку, а вже на їх основі, при їх синтезі побудувати цілісну картину системи кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні.</p> <p>У свою чергу, відносно роботи з кадрами в органах внутрішніх справ наведено такі складові</p>	<p>Як ми вважаємо, в позиції К. Левченко відобразилися одночасно як функціональна, так і організаційна структури кадрового забезпечення. Маючи в реальній дійсності нерозривну єдність, з методологічної точки зору їх бажано розділяти. Це пояснюємо тим, що в такому випадку можна провести більш детальний аналіз кожного зі структурних зрізів кадрового забезпечення та виявити їх специфіку, а вже на їх основі, при їх синтезі побудувати цілісну картину системи кадрового забезпечення державного управління в Україні.</p> <p>У свою чергу, стосовно роботи з кадрами в органах внутрішніх справ наведено такі складові діяльності з кадрового забезпечення: організаційно-штатна робота; підбір кадрів; розстановка кад-</p>

<p>діяльності з кадрового забезпечення: організаційно-штатна робота; підбір кадрів; розстановка кадрів; підготовка кадрів; присвоєння спеціальних звань; оцінка кадрів; забезпечення службового просування кадрів; виховання кадрів; соціальне забезпечення кадрів; стимулювання службової активності кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами [186, с. 49]. В іншому дослідженні можна побачити такий перелік елементів роботи з кадрами: визначення кількості працівників та ступеня їх підготовки; безпосередньо робота з кадрами (підбір, розстановка, забезпечення службового просування, робота з резервом); стимулювання трудової активності, виховання кадрів; професійна підготовка [187, с. 205].</p> <p>Покликання [186] – це: Петрова А.О. Основні елементи адміністрування кадрової роботи в органах прокуратури України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2016. Вип. 36(2). С. 47-50;</p> <p>[187] – це: Петрова А.О. Правові засади забезпечення адміністрування кадрової роботи в органах прокуратури України. Публічне право. 2016. № 1. С. 202-208.</p> <p>Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>рів; підготовка кадрів; присвоєння спеціальних звань; оцінка кадрів; забезпечення службового просування кадрів; виховання кадрів; соціальне забезпечення кадрів; стимулювання службової активності кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами [233, с. 82].</p> <p>В іншому дослідженні такий перелік елементів роботи з кадрами: визначення кількості працівників та ступеня їх підготовки; безпосередньо робота з кадрами (підбір, розстановка, забезпечення службового просування, робота з резервом); стимулювання трудової активності, виховання кадрів; професійна підготовка [179, с. 34].</p>
<p>С. 28.</p>	<p>С. 50–51.</p>
<p>Сфера кадрової політики, зазначено у науковому виданні, вміщує у себе кількісне та якісне планування кадрів; маркетинг кадрів (персоналу); навчання кадрів; управління адаптацією кадрів; стимулювання кадрів; соціальну політику; інформаційну політику; сприяння діяльності органів та підрозділів внутрішніх справ і деякі інші елементи. З метою впорядкування точок зору на кількісний склад елементів функціональної структури кадрового забезпечення, вважаємо за доцільне розглядати саме публічне управління з позицій його кадрового складу як певний процес реалізації персоналом державних підприємств, установ та організацій функцій держави.</p> <p>Таке методологічне підґрунтя дозволяє виявити, коли починається, де розгортається, а коли закінчується необхідність функції забезпечення кадрами. Ключовим моментом, оскільки ми говоримо про співвідношення кадрового забезпечення та публічного управління, на наш погляд, буде виступати поняття «державна служба». Так, Т.О. Коломоєць та В.К. Колпаков відзначають, що особи-службовці є кадровим складом органів публічної адміністрації, які, будучи співробітниками органу публічної адміністрації, фактично перебувають на службі у держави і виконують її завдання та функції. Отже, держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців, тому інститут державної служби продовжує і завершує організацій-</p>	<p>Сфера кадрової політики вміщує у себе кількісне та якісне планування кадрів; маркетинг кадрів (персоналу); навчання кадрів; управління адаптацією кадрів; стимулювання кадрів; соціальну політику; інформаційну політику; сприяння діяльності органів та підрозділів внутрішніх справ і деякі інші елементи [337, с. 32].</p> <p>З метою впорядкування точок зору на кількісний склад елементів функціональної структури кадрового забезпечення, вважаємо за доцільне розглядати саме державне управління з позицій його кадрового складу як певний процес реалізації персоналом державних органів та інших спеціально уповноважених суб'єктів функцій держави. Таке методологічне підґрунтя дає можливість виявити, коли починається, де розгортається, а коли закінчується необхідність функції забезпечення кадрами.</p> <p>Ключовою правовою категорією буде виступати поняття «державна служба». В. Колпаков, О. Кузьменко відзначають, що особи-службовці є кадровим складом органів державного управління, які, будучи співробітниками державного органу, фактично перебувають на службі у держави і виконують її завдання та функції. Отже, держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців, тому інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму, а найголовніше – робить цей механізм</p>

<p>не оформлення державного механізму, а найголовніше - робить цей механізм здатним практично вирішувати будь-які питання галузі публічного управління [5, с. 344]. На те, що усім своїм змістом, формами і методами діяльність державних службовців спрямована на забезпечення повноважень органів публічної адміністрації, вказано і С.А. Поповим [197, с. 117].</p> <p>Покликання [5] – це: Адміністративне право України : словник термінів / за заг. ред. Т.О. Коломоєць, В.К. Колпаков : ДВНЗ «Запоріж. нац. ун-т». Київ : Ін Юре, 2014;</p> <p>[197] – це: Попов С.А. Державно-управлінські нововведення : теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014.</p> <p>Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>здатним практично вирішувати будь-які питання галузі державного управління [183, с. 144]. На те, що усім своїм змістом, формами і методами діяльність державних службовців спрямована на забезпечення повноважень державних органів, вказано і М. Іншиним [159, с. 17].</p>
<p>С. 28–29.</p>	<p>С. 51.</p>
<p>Легальне визначення поняття «державна служба» міститься в ст. 1 Закону України «Про державну службу», яка закріплює, що державна служба в Україні - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [203]. Аналіз вказаного закону дає підстави для виділення таких основних моментів, що пов'язані із залученням особи до державної служби: вступ на державну службу (ст. ст. 19-21); порядок проведення конкурсу на заняття посад державної служби (ст. ст. 22-30); призначення на посаду державної служби (ст. ст. 31-37); службова кар'єра (ст. ст. 38-49); оплата праці, заохочення і соціальні гарантії (ст. ст. 50-55); робочий час і час відпочинку, відпустки (ст. ст. 56-60); дисциплінарна та матеріальна відповідальність державних службовців (ст. ст. 61-82); припинення державної служби (ст. ст. 83-89);.</p> <p>Опис окремих статей відрізняється, бо вони подані за новою редакцією Закону, прийнятого в 2016 р. (покликання [203]). Початок абзацу переписаний з дисертації Кагановської.</p>	<p>Нормативне визначення поняття «державна служба» міститься в ст. 1 Закону України «Про державну службу», яка закріплює, що державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів [10]. Аналіз вказаного закону дає підстави для виділення таких основних моментів, що пов'язані із залученням особи до державної служби: прийняття на державну службу (ст. 15); випробування при прийнятті на державну службу (ст. 18); стажування державних службовців (ст. 19); проходження служби (ст. 24); просування по службі (ст. 27); кадровий резерв державної служби (ст. 28); навчання і підвищення кваліфікації державних службовців (ст. 29); підстави припинення державної служби (ст. 30); пенсійне забезпечення і грошова допомога державним службовцям (ст. 37).</p>
<p>С. 29.</p>	<p>С. 51.</p>
<p>Звісно, що серед них можна виділити основні та допоміжні, якій обумовлені або пов'язані з основними. Так, на нашу думку, до основних етапів державної служби, а отже, і до основних елементів кадрового забезпечення можна віднести: вступ на державну службу (ст. ст. 19-21); службова кар'єра (ст. ст. 38-49); припинення державної служби (ст. ст. 83-89). А інші аспекти кадрового забезпечення є тісно пов'язані та обумовлені першими трьома. Так, у випадку прийняття особи на державну службу їй може встановлюватися випробування терміном до шести місяців, це випробування здійснюється з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається (ст. 26 Кодексу законів про працю України (КЗпП України) [126]). З метою набуття практичного досвіду для державного службовця, вже прийнятого на службу, може</p>	<p>Звісно, що серед них можна виділити основні та допоміжні, які й обумовлені або пов'язані з основними. Так, на нашу думку, до основних етапів державної служби, а отже, і до основних елементів кадрового забезпечення можна віднести: прийняття на державну службу (ст. 15); проходження служби (ст. 24); припинення державної служби (ст. 30). А інші аспекти кадрового забезпечення є тісно пов'язані та обумовлені першими трьома. Так, у випадку прийняття особи на державну службу їй може встановлюватися випробування терміном до шести місяців (ст. 18 Закону України «Про державну службу»), це випробування здійснюється з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається (ст. 26 КЗпП України). З метою набуття практичного досвіду для державного службовця, вже прийнятого на</p>

<p>бути проведене стажування тощо.</p> <p>Номери окремих статей відрізняються через нову редакцію Закону, прийнятого в 2016 р. Сам текст переписаний з дисертації Кагановської, доказом цього є фраза «обумовлені першими трьома», бо три статті – то у Кагановської, а у Євдокимова їх аж 22. Плагіат.</p>	<p>службу, може бути проведене стажування (ст. 19 Закону України «Про державну службу») тощо.</p>
<p>С. 29–30.</p>	<p>С. 51–52.</p>
<p>У свою чергу, прийняття на державну службу обумовлює проведення відповідної підготовчої роботи: формування кадрового резерву, проведення конкурсу. У цьому контексті погодимось з думкою Ю. П. Битяка, що держава повинна завжди мати кадровий резерв для заміщення посад різних рівнів, а відповідно, підготовка і виховання кадрів продовжують займати вагомe місце в системі формування апарату органів публічної адміністрації та апарату органів місцевого самоврядування (апарату органів публічної влади) [2, с. 49]. Тому і діяльність, пов'язану з підготовкою та доббором кадрів, теж доречно включати до основних елементів кадрового забезпечення в аспекті його функціональної структури. Зокрема, регулюванню цього питання присвячено низку нормативно-правових актів: Закон України «Про публічні закупівлі», ст. 1 «Визначення основних термінів» якого закріплює, що послуги - це «будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, лізинг, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, ...</p> <p>Покликання [2] – це: Адміністративне право : навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти / Ю.П. Битяк та ін. Харків : Право, 2019.</p> <p>Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>У свою чергу, прийняття на державну службу обумовлює проведення відповідної підготовчої роботи: формування кадрового резерву, проведення конкурсу. Відповідно до ст. 28 Закону України «Про державну службу» кадровий резерв формується з випускників навчальних закладів відповідного профілю. У цьому контексті ми погоджуємось з думкою Ю. Битяка, що держава повинна завжди мати кадровий резерв для заміщення посад різних рівнів, а відповідно, підготовка і виховання кадрів продовжують займати вагомe місце в системі формування державного апарату та апарату органів місцевого самоврядування (апарату органів публічної влади) [101, с. 17].</p> <p>Тому і діяльність, пов'язану з підготовкою та доббором кадрів, теж доречно включати до основних елементів кадрового забезпечення в аспекті його функціональної структури. Зокрема, регулюванню цього питання присвячено цілу низку нормативно-правових актів: Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» [13], ст. 1 «Визначення основних термінів» якого закріплює, що «послуги – будь-яка закупівля, крім товарів та робіт, включаючи підготовку спеціалістів, (...) наукові дослідження, (...), а також консультаційні послуги, до яких належать ...</p>
<p>С. 30–31.</p>	<p>С. 53.</p>
<p>Отже, на підставі аналізу точок зору щодо складу елементів кадрового забезпечення, а також враховуючи нашу попередню пропозицію щодо прив'язки кадрового забезпечення до структури державної служби, визначимо такі складові функціональної структури кадрового забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення організаційних та правових основ кадрової політики в державі; - підготовка кадрів та підбір кадрів (планування та визначення кількості працівників і ступеня їх підготовки, робота з резервом); - прийняття на державну службу (визначення способів зайняття посад; розстановка кадрів); - проходження служби (адаптація кадрів); - оцінювання оплати праці та мотивації кадрів, соціальне забезпечення кадрів; - використання потенціалу людських ресурсів; - робота з резервом; 	<p>Отже, на підставі аналізу відповідних нормативно-правових актів, існуючих точок зору щодо складу елементів кадрового забезпечення, а також враховуючи нашу попередню пропозицію щодо прив'язки кадрового забезпечення до структури державної служби, визначимо складові функціональної структури кадрового забезпечення: визначення організаційних та правових основ кадрової політики в державі; підготовка кадрів та підбір кадрів (планування та визначення кількості працівників і ступеня їх підготовки, робота з резервом); прийняття на державну службу (визначення способів зайняття посад; розстановка кадрів); проходження служби (адаптація кадрів; оцінювання оплати праці й мотивації кадрів, соціальне забезпечення кадрів; використання потенціалу людських ресурсів; робота з резервом; забезпечення службового просування кадрів; оцінка (контроль)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення службового просування кадрів; - оцінка (контроль) кадрів; - зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів (виховання кадрів); - професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів); - припинення державної служби (соціальне забезпечення кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами). 	<p>кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів (виховання кадрів); професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів); припинення державної служби (соціальне забезпечення кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами).</p>
<p>С. 31–32.</p>	<p>С. 53–54.</p>
<p>Аналіз функціональної структури дає підстави для висновків про те, що:</p> <ul style="list-style-type: none"> - всі складові цієї структури є взаємопов'язаними між собою, складаючи єдиний комплекс діяльності з кадрового забезпечення; - функціонування кадрового забезпечення є безперервним процесом, що обумовлено як постійною зміною умов здійснення, вимог та завдань до державної служби, так і необхідністю оновлення кадрів; - за своєю спрямованістю кадрове забезпечення вирішує цілу низку різних за функціональним призначенням, але взаємопов'язаних між собою завдань, що спрямовані на досягнення єдиної мети процесу кадрового забезпечення; - під час здійснення кадрового забезпечення необхідне встановлення відповідного співвідношення як прав, свобод та законних інтересів кожної особи, яку приймають на державну службу, так і інтересів та завдань самої державної служби; - можливість виділення основних елементів функціональної структури кадрового забезпечення дає можливість більш детального їх аналізу з метою виявлення тісно пов'язаних та обумовлених ними функцій, а також визначення напрямків подальшого вдосконалення процесу кадрового забезпечення. <p>Наступною складовою кадрового забезпечення, як ми вже відзначали, є його організаційна структура. Під організаційною (управлінською) структурою розуміють упорядковану сукупність ланцюгів управління організацією (посади, підрозділи та служби), які мають необхідну матеріально-технічну базу, виконують специфічні адміністративні функції та перебувають у певному взаємному зв'язку та підпорядкуванні [44, с. 171-172].</p> <p>Покликання [44] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Аналіз функціональної структури дає підстави для висновків про те, що: всі складові цієї структури є взаємопов'язаними між собою, складаючи єдиний комплекс діяльності з кадрового забезпечення; функціонування кадрового забезпечення є безперервним процесом, що обумовлено як постійною зміною умов здійснення, вимог та завдань до державної служби, так і необхідністю оновлення кадрів; за своєю спрямованістю кадрове забезпечення вирішує цілу низку різних за функціональним призначенням, але взаємопов'язаних між собою завдань, що спрямовані на досягнення єдиної мети процесу кадрового забезпечення; під час здійснення кадрового забезпечення необхідне встановлення відповідного співвідношення як прав, свобод та законних інтересів кожної особи, яку приймають на державну службу, так й інтересів та завдань самої державної служби; можливість виділення основних елементів функціональної структури кадрового забезпечення дає можливість більш детального їх аналізу з метою виявлення тісно пов'язаних та обумовлених ними функцій, а також визначення напрямків подальшого вдосконалення процесу кадрового забезпечення.</p> <p>Наступною складовою кадрового забезпечення, як ми вже відзначали, є його організаційна структура. Під організаційною (управлінською) структурою розуміють упорядковану сукупність ланцюгів управління організацією (посади, підрозділи та служби), які мають необхідну матеріально-технічну базу, виконують специфічні адміністративні функції та перебувають у певному взаємному зв'язку та підпорядкуванні [115, с. 174].</p>
<p>С. 32.</p>	<p>С. 54.</p>
<p>В організаційній структурі управління її елементами виступають лише посади суб'єктів управління, а зв'язками - зв'язки субординації [292, с. 49]. Тобто можна відзначити, що ця структура охоплює тих суб'єктів, які безпосередньо пов'язані з виконанням функцій кадрового забезпечення, а також з цією метою і задля її досягнення наділені владно-розпорядчими повноваженнями в цій сфері, тобто організують та контролю-</p>	<p>Відзначено, що в організаційній структурі управління її елементами виступають лише посади суб'єктів управління, а зв'язками – зв'язки субординації [336, с. 176].</p> <p>Тобто можна відзначити, що ця структура охоплює тих суб'єктів, які безпосередньо пов'язані з виконанням функцій кадрового забезпечення. Зокрема, у науці управління організаторська робота розуміється як функція управління і передбачає</p>

<p>ють роботу з кадрового забезпечення. Зокрема, у науці управління організаторська робота розуміється як функція управління і передбачає діяльність, спрямовану на побудову і вдосконалення структури певної соціальної системи; діяльність, спрямовану на втілення вжиття управлінських рішень.</p> <p>Тобто сенсом управлінської діяльності з кадрового забезпечення є отримання нової якості процесу, що керується; це безпосередньо процес кадрового забезпечення, а в кінцевому підсумку - уся система публічного управління [29, с. 39].</p> <p>Покликання [292] – це стаття 2018 р., [29] – це стаття 2016 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>діяльність, спрямовану на побудову і вдосконалення структури певної соціальної системи; діяльність, спрямовану на втілення в життя управлінських рішень [220, с. 84]. Тобто сенсом управлінської діяльності з кадрового забезпечення є отримання нової якості процесу, що керується [85, с. 169]; це безпосередньо процес кадрового забезпечення, а в кінцевому підсумку – уся система державного управління.</p>
<p>С. 32–33.</p>	<p>С. 54–55.</p>
<p>При цьому не можна не погодитися з тим, що організаційна структура, що в цілому виконує функцію управління процесом кадрового забезпечення, передбачаючи взаємодію по вертикалі та по горизонталі, обумовлює спеціалізацію за певними предметами, змістом та видами робіт, що вимагає кооперації з метою комплексної реалізації визначеної компетенції і в цілому функцій публічного управління.</p> <p>Організаційна структура - це: 1) поділ цілого на організаційно відокремлені одиниці та 2) мережа управлінських зв'язків у ньому. Ця структура є формою розподілу та кооперації управлінської діяльності, сталою схемою розподілу її завдань та функцій, тому цю структуру можна розглядати як структуру цілей, функцій апарату управління, що втілюється у диференціації його на частини та в системі організаційних зв'язків у ньому. На структуру апарату особливо впливає зміст діяльності, тобто комплекс управлінських функцій, де кожна структурна одиниця апарату - це його автономна, організаційно оформлена частина, існування якої передбачене правовим актом, яка має свою компетенцію, що обумовлює існування органів загальної та спеціальної компетенції [46, с. 310-311, 314]. Але всі вони мають єдине призначення - здійснювати активну кадрову політику та координацію діяльності у сфері управління персоналом [89, с. 199].</p> <p>Покликання [46] і [89] – це статті 2019 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>При цьому не можна не погодитися з тим, що організаційна структура, що в цілому виконує функцію управління процесом кадрового забезпечення, передбачаючи взаємодію по вертикалі та по горизонталі, обумовлює спеціалізацію за певними предметами, змістом та видами робіт, що вимагає кооперації з метою комплексної реалізації визначеної компетенції і в цілому функцій державного управління [85, с. 170].</p> <p>Організаційна структура, зауважує Д. Бахрах, – це: 1) поділ цілого на організаційно відокремлені одиниці; 2) мережа управлінських зв'язків у ньому. Ця структура, вказує він, є формою розподілу та кооперації управлінської діяльності, сталою схемою розподілу її завдань та функцій, тому цю структуру можна розглядати як структуру цілей, функцій апарату управління, що втілюється у диференціації його на частини та в системі організаційних зв'язків у ньому. На структуру апарату особливо впливає зміст діяльності, тобто комплекс управлінських функцій, де кожна структурна одиниця апарату – це його автономна, організаційно оформлена частина, існування якої передбачене правовим актом, яка має свою компетенцію, що обумовлює існування органів загальної та спеціальної компетенції [93; 96, с. 77–78]. Але всі вони мають єдине призначення – здійснювати активну кадрову політику та координацію діяльності у сфері управління персоналом [224, с. 99].</p>
<p>С. 33.</p>	<p>С. 55.</p>
<p>Можна сказати, що відносно кадрового забезпечення, якщо уявити його як певну окрему організацію процесу, що здійснюється певною організацією - суб'єктом, то організаційна структура характеризує адміністрацію цієї організації.</p> <p>Щодо характеристики поняття «адміністрація», то в літературі зауважено, що адміністрація (лат.</p>	<p>Можна сказати, що стосовно кадрового забезпечення, якщо уявити його як певну окрему організацію процесу, що здійснюється певною організацією – суб'єктом, то організаційна структура характеризує адміністрацію цієї організації. Щодо характеристики поняття «адміністрація», то в літературі зауважено, що адміністрація (лат.</p>

<p>administratio - управління, керівництво) являє собою: 1) управлінську діяльність органів публічної адміністрації; організаційну діяльність у сфері управління; 2) органи публічної адміністрації; 3) урядовий апарат; 4) посадових осіб, керівний персонал якоїс установа, підприємства; 5) розпорядників, відповідальних упорядників чогось [169, с. 69-70].</p> <p>Покликання [169] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>administratio – управління, керівництво) являє собою: 1) управлінську діяльність органів державної влади; організаційну діяльність у сфері управління; 2) органи державної влади; 3) урядовий апарат; 4) посадових осіб, керівний персонал якоїс установа, підприємства; 5) розпорядників, відповідальних упорядників чогось [141, с. 262].</p>
<p>С. 33–34.</p>	<p>С. 55–56.</p>
<p>Тому виокремлення організаційної структури кадрового забезпечення дає можливість визначити, хто саме із суб'єктів публічного управління є відповідальним за здійснення кадрового забезпечення, а також які саме функції в процесі самого кадрового забезпечення він виконує та хто йому підпорядковується. Тобто побудови організаційної структури (умовно кажучи, адміністрації кадрового забезпечення) є можливість її швидкого пристосування до вимог часу, умов соціально-економічної ситуації в країні, зміни завдань та відповідних функцій системи публічного управління. Це, як слушно зауважено, досягається за допомогою оптимального сполучення централізації і децентралізації управління, що дає можливість верхній ланці управління сконцентрувати увагу на великих проблемах стратегічного масштабу, а нижній ланці – на питаннях оперативного тактичного характеру [75, с. 173]. Тобто необхідно говорити про запровадження сучасних технологій управління, де одним з найбільш досконалих засобів управління, який виправдав себе на практиці, є менеджмент.</p> <p>Покликання [75] – це стаття самого Євдокимова 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Тому виокремлення організаційної структури кадрового забезпечення дає можливість визначити, хто саме із суб'єктів державного управління є відповідальним за здійснення кадрового забезпечення.</p> <p>Важливим аспектом побудови організаційної структури є можливість її швидкого пристосування до вимог часу, умов соціально-економічної ситуації в країні. Це досягається «за допомогою оптимального сполучення централізації і децентралізації управління, що дає можливість верхній ланці управління сконцентрувати увагу на великих проблемах стратегічного масштабу, а нижній ланці – на питаннях оперативного тактичного характеру» [336, с. 184]. Тобто необхідно вести мову про запровадження сучасних технологій управління, де одним із найдосконаліших засобів управління, який виправдав себе на практиці, є менеджмент.</p>
<p>С. 34–35.</p>	<p>С. 56.</p>
<p>Менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів та людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації, тобто це вид людської діяльності, що становить систему функцій (планування, прогнозування, організацію, координацію, облік, контроль, мотивування), де ці функціональні компоненти менеджменту і виражають його сутність [118, с. 87]. Оскільки ми говоримо про саме управлінську структуру кадрового забезпечення, що є частиною публічного управління, то цілком можна проводити аналогію між ним та менеджментом. Так, С.Н. Давидович прямо вказує, що незважаючи на існуючі розбіжності між публічним управлінням та менеджментом, можна</p>	<p>Менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів, з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації, тобто це вид людської діяльності, що становить систему функцій (планування, прогнозування, організацію, координацію, облік, контроль, мотивування), де ці функціональні компоненти менеджменту і виражають його сутність [141, с. 271]. Оскільки ми ведемо мову про саме управлінську структуру кадрового забезпечення, що є частиною державного управління, то цілком можна проводити аналогію між ним та менеджментом.</p> <p>Л. Калганов вказує, що останнім часом намітилася тенденція методологічного наближення цих сфер соціального управління, а методи та інстру-</p>

<p>зробити висновок, що останнім часом намітилася тенденція методологічного наближення цих сфер соціального управління, а методи та інструментарій менеджменту можна та необхідно використовувати в сфері публічного управління з урахуванням його особливостей і спеціальних функцій. Більше того, він указує на те, що за своєю суттю та змістом це поняття відповідає поняттю соціального управління, а саме поняття менеджменту, не маючи чітких меж, у загальному значенні означає професіоналізм або навіть мистецтво у справі ефективного управління організацією [61, с. 30], якою, з точки зору кадрового забезпечення, є вся система публічного управління, а через неї і держава.</p> <p>Покликання [118] – це стаття 2017 р., а [61] – 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>ментарій менеджменту можна та необхідно використовувати у сфері державного управління з урахуванням його особливостей і спеціальних функцій [162, с. 58]. Більше того, він указує на те, що за своєю суттю та змістом це поняття відповідає поняттю соціального управління, а саме поняття менеджменту, не маючи чітких меж, у загальному значенні означає професіоналізм або навіть мистецтво у справі ефективного управління організацією [162, с. 56–57], якою, з точки зору кадрового забезпечення, є вся система державного управління, а через неї і держава.</p>
<p>С. 35.</p>	<p>С. 56–57.</p>
<p>Щодо того, на кого спрямований управлінський вплив (менеджмент) з боку суб'єктів управління кадровим забезпеченням, то вважаємо в цьому аспекті плідною думку О.М. Овдіюк. Вони, дослідивши тлумачення поняття «державна служба», вказують на те, що є підстави передбачити, що тривалість розвитку інституту державної служби в Україні полягатиме в тому, що він має поширюватися не лише на діяльність посадових осіб власне державних органів та їх апарату, а й на діяльність працівників усіх інших державних організацій бюджетної системи - установ (закладів), підприємств, що виконують як організаційно-управлінські функції, так і професійні функції за профілем відповідної організації [171, с. 83-84]. Погоджуючись із зазначеним науковцем, хотілося б відзначити, що саме таке тлумачення кола осіб, які виконують чи забезпечують виконання тих чи інших функцій держави, є найбільш повним.</p> <p>Доказом плагіату саме з роботи Кагановської є заміна прізвищ Авер'янова і Андрійко на Овдіюк, але при цьому залишена фраза «Вони, дослідивши... вказують». Покликання [171] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Щодо того, на кого спрямований управлінський вплив (менеджмент) із боку суб'єктів управління кадровим забезпеченням, то вважаємо в цьому аспекті плідною думку В. Авер'янова та О. Андрійко. Вони вказують на те, що інститут державної служби в Україні має поширюватися не лише на діяльність посадових осіб власне державних органів та їх апарату, а й на діяльність працівників усіх інших державних організацій бюджетної системи – установ (закладів), підприємств, що виконують як організаційно-управлінські функції, так і професійні функції за профілем відповідної організації [67, с. 9]. Погоджуючись із цим, хотілося б відзначити, що саме таке тлумачення кола осіб, які виконують чи забезпечують виконання тих чи інших функцій держави, є найбільш повним.</p>
<p>С. 35–36.</p>	<p>С. 57.</p>
<p>Таке, умовно кажучи, «поширене» тлумачення щодо кола осіб, які, власне, є державними службовцями, дає можливість не обмежувати діяльність з кадрового забезпечення лише окремими групами осіб, а комплексно та всеохоплююче визначити цільову аудиторію, яка підпадає під сферу діяльності з кадрового забезпечення. Відносно виділення організаційної (управлінської) структури кадрового забезпечення можна зробити такі висновки:</p>	<p>Стосовно виділення організаційної (управлінської) структури кадрового забезпечення можна зробити такі висновки: вона характеризує саме</p>

<ul style="list-style-type: none"> - вона характеризує саме суб'єктний склад органів публічної адміністрації та відповідних посадових осіб, на яких покладене виконання відповідних функцій з кадрового забезпечення; - співвідношення цієї структури з функціональною структурою кадрового забезпечення дозволяє визначити конкретний рівень та суб'єкт виконання відповідної функції, а також провести аналіз відповідності наданих йому повноважень рівню його компетенції та колу функцій, які він виконує; - аналіз вертикальних та горизонтальних зв'язків між суб'єктами кадрового забезпечення дозволяє визначити конкретний рівень та обсяг їх повноважень і вдосконалити систему зв'язків між ними, а також імплементувати сучасні форми та методи управління в їх діяльність; - організаційна структура дозволяє чітко відокремити суб'єктів управління кадровим забезпеченням від об'єкта їх впливу; - встановлення конкретних суб'єктів кадрового забезпечення з визначенням їх функції в цьому процесі дозволяє прямо виявляти недоліки, порушення в кадровій роботі та винних у їх вчиненні. 	<p>суб'єктний склад державних органів та відповідних посадових осіб, на яких покладене виконання відповідних функцій з кадрового забезпечення у державі; співвідношення цієї структури з функціональною структурою кадрового забезпечення дає можливість визначити конкретний рівень та суб'єкта виконання відповідної функції, а також провести аналіз відповідності наданих йому повноважень рівню його компетенції та колу функцій, які він виконує; аналіз вертикальних та горизонтальних зв'язків між суб'єктами кадрового забезпечення дозволяє визначити конкретний рівень та обсяг їх повноважень і вдосконалити систему зв'язків між ними, а також імплементувати сучасні форми та методи управління в їх діяльність; організаційна структура надає можливість чітко відокремити суб'єктів управління кадровим забезпеченням від об'єкта їх впливу; встановлення конкретних суб'єктів кадрового забезпечення з визначенням їх функції в цьому процесі дозволяє прямо виявляти недоліки, порушення в кадровій роботі та винних у їх вчиненні.</p>
С. 36–37.	С. 57–58.
<p>Отже, сутність кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації полягає у діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування публічного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови нашої держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів особи, шляхом наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту. При цьому значення кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації полягає у створенні можливості для самої держави через своїх представників (державних службовців) виконувати покладені на неї функції, а також ті обов'язки, які має сучасна правова, демократична держава перед людиною. Тому слід говорити про багато змістовне значення кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації, яке полягає у забезпеченні можливості функціонування держави та її органів (основне значення) та сприянні забезпеченню прав, свобод та законних інтересів особи в державі (побічно через діяльність держави).</p>	<p>Отже, можна вести мову про те, що сутність кадрового забезпечення в державі полягає у регульованій нормами адміністративного права діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування державного управління.</p> <p>При цьому значення кадрового забезпечення в державі полягає у створенні можливості для самої держави через своїх представників виконувати покладені на неї функції. Тому можна вести мову про багатозмістовне значення кадрового забезпечення в державі, яке полягає у забезпеченні можливості функціонування держави та її органів (основне значення) та сприянні забезпеченню прав, свобод та законних інтересів особи в державі (побічно через діяльність держави).</p>
С. 37.	С. 58.
<p>1.2 Принципи і функції кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні</p> <p>Важливим чинником досягнення стабільного</p>	<p>1.3 Концептуальні засади правового регулювання кадрового забезпечення державного управління</p> <p>Ефективність, дієвість держави з виконання</p>

<p>розвитку України в напрямку подальшої розбудови нашої країни як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави, є належне умовам місця і часу кадрове забезпечення її управлінського апарату, а також відповідних державних підприємств, установ та організацій. Тому, можна констатувати, що побудова та організація складної за своєю сутністю та великої за своїм значенням діяльності загально державного масштабу попри все повинна бути впорядкована, мати якесь підґрунтя та, так би мовити, «базові еталони», що дозволяють як контролювати процес кадрового забезпечення, встановлюючи його відповідність за даним параметрам, так і виявляти можливості для його подальшого вдосконалення. Саме такими ознаками та властивостями наділена така правова і взагалі наукова категорія, як «принцип». У літературі прямо відзначається, що система роботи з персоналом будується і впроваджується на основі окремих правил або принципів цієї роботи [101, с. 83].</p> <p>Покликання [101] – це книга 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>взятих на себе зобов'язань, залежить від тих осіб, на яких безпосередньо покладено виконання її функцій. Основним чинником досягнення стабільного розвитку України в напрямку подальшої розбудови нашої країни є належне кадрове забезпечення її управлінського апарату, а також відповідних державних підприємств, установ та організацій.</p> <p>У попередньому підрозділі ми показали, що система кадрового забезпечення має функціональну та організаційну структури. Можна констатувати, що побудова та організація діяльності загальнодержавного масштабу повинна бути впорядкована, мати підґрунтя та основоположні витоки. Саме такими ознаками та властивостями наділена наукова категорія, як «принцип». Під час обговорення проекту концепції реформування публічної адміністрації в Україні, О. Петришин відзначив, «що в основу будь-якого реформування сьогодні, безумовно, має бути закладено загальнодемократичні принципи: верховенство права, законності, відкритості інформації про діяльність і рішення органів публічної влади, відповідальність влади за прийняті рішення тощо» [250, с. 232].</p> <p>Система роботи з персоналом будується і впроваджується на основі окремих правил або принципів цієї роботи [93, с. 13].</p>
<p>С. 37–38.</p>	<p>С. 58–59.</p>
<p>Можна відзначити, що публічне управління здійснюється величезною кількістю державних службовців, які обіймають різні за своїм призначенням та рівнем компетенції посади в численних органах публічної адміністрації, підприємствах, установах, організаціях. Але це, навпаки, зумовлює необхідність визначення єдиних критеріїв, основ організації їх кадрового забезпечення, оскільки мета цієї діяльності одна - забезпечення органів публічної адміністрації кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток задля найкращого виконання публічних завдань і функцій.</p> <p>Отже, можна констатувати, що дослідження питання щодо принципів кадрового забезпечення є актуальним у ракурсі подальшого вдосконалення цього виду публічної управлінської діяльності.</p>	<p>Державне управління здійснюється величезною кількістю державних службовців, які обіймають різні за своїм призначенням та рівнем компетенції посади. Але це, навпаки, зумовлює необхідність визначення єдиних критеріїв, основ організації їх кадрового забезпечення, оскільки мета цієї діяльності одна – забезпечення державної служби кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток задля найкращого виконання публічних завдань і функцій [337, с. 39; 67, с. 10]. Отже, можна констатувати, що дослідження питання щодо принципів кадрового забезпечення є актуальним у ракурсі подальшого вдосконалення цього виду державної управлінської діяльності.</p>
<p>С. 38.</p>	<p>С. 59.</p>
<p>Держава здійснює вплив (управління) на суспільство завдяки певному засобу - праву. У літературі вказується, що вплив з боку держави є не просто сукупністю правил поведінки, а й певною системою норм, котра пов'язана внутрішньою єдністю, яка обумовлена суттю права, його принципами, політичною і економічною системами [56, с. 98-99], що забезпечує загальний масштаб та рівну міру свободи для усіх, хто перебуває в сфері правового регулювання [15, с. 19]. Тобто можна стверджувати, що принципи кадрового забезпечення як складова функцій публічного управління (функція забезпечення системи) повинні мати правове підґрунтя.</p>	<p>Як відомо, держава здійснює вплив на суспільство, перш за все, за допомогою такого засобу, як право. У літературі вказується, що вплив з боку держави є не просто сукупністю правил поведінки, а й певною системою норм, котра пов'язана внутрішньою єдністю, яка обумовлена суттю права, його принципами, політичною і економічною системами [192, с. 54–55], що забезпечує загальний масштаб та рівну міру свободи для усіх, хто перебуває у сфері правового регулювання [351, с. 190]. Тобто можна вести мову про те, що принципи кадрового забезпечення як складова функцій державного управління (функція забезпечення системи [96, с. 124–126]) повинні мати правове підґрунтя.</p>

<p>Покликання [56] – це посібник 2015 р., а [15] – автореферат дисертації 2014 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 38–39.</p>	<p>С. 59–60.</p>
<p>Оскільки згідно з Основним Законом в Україні визнається і діє принцип верховенства права (ст. 8), а органи публічної адміністрації та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений Конституцією та законами України (ч. 2 ст. 19). Тобто принципи організації та функціонування кадрового забезпечення як частини діяльності органів публічної адміністрації та органів місцевого самоврядування, їх посадові особи повинні відноситися до категорії «принципи права».</p> <p>З іншого боку, як показує аналіз теоретичних джерел з теорії держави та права, існує певна варіативність у визначенні поняття «принцип права». Так, стосовно поняття «принцип права» в науковій літературі було висловлено багато думок. Більшість дослідників вважає, що це керівні засади (ідеї), які зумовлюються об'єктивними закономірностями існування та розвитку людини і суспільства і визначають зміст та спрямованість правового регулювання [50]. Ця позиція має своїх прихильників, з уточненням, що ці керівні ідеї характеризують зміст права, його сутність та призначення в суспільстві [96, с. 6].</p> <p>Покликання [50] – це стаття 2015 р., а [96] – автореферат дисертації 2012 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Оскільки згідно з Основним Законом в Україні визнається і діє принцип верховенства права (ст. 8), а органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений Конституцією та законами України (ч. 2 ст. 19), погодимося з позицією, що цей принцип повинен бути покладений в основу сучасного реформування українського адміністративного права [71, с. 31], хоча, як ми вважаємо, взагалі всієї державної діяльності. Тобто принципи організації та функціонування кадрового забезпечення повинні відноситися до категорії «принципи права». З іншого боку існує певна варіативність у визначенні поняття «принцип права». П. Рабінович вважає, що це керівні засади (ідеї), які зумовлюються об'єктивними закономірностями існування та розвитку людини і суспільства і визначають зміст та спрямованість правового регулювання [296, с. 82]. Ця позиція має своїх прихильників, з уточненням, що ці керівні ідеї характеризують зміст права, його сутність та призначення в суспільстві, та додається, що розрізняються принципи права в цілому, принципи окремих галузей та інститутів права, де кожен принцип – це ідея, продукт людського мислення як загальне та найбільш істотне уявлення про право, правовий світогляд, про цінність права [355, с. 186; 335, с. 242; 215, с. 12–13; 138, с. 9].</p>
<p>С. 39.</p>	<p>С. 60.</p>
<p>Аналіз різних точок зору науковців дає підстави до загальних рис, які визначають поняття «принцип права», віднести те, що це поняття є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - керівною ідеєю або визначальним первинним положенням, що формує та розвиває право; - об'єктивно обумовлене закономірностями буття та розвитку людини, суспільства, держави і є результатом суспільної практики; - визначає зміст і напрям правового регулювання в суспільстві задля поєднання різних за своєю природою інтересів; - характеристикою змісту та сутності права, визначає його призначення в суспільстві. <p>Ми погоджуємося з тим, що принципи права – це певні наукові ідеї, результат теоретичних досліджень та узагальнення суспільної практики. Але діяльність з кадрового забезпечення, взагалі управлінська діяльність, будується на основі реальної системи принципів, чітких приписів, відповідно до яких здійснюється практична діяльність відповідних суб'єктів управлінських відносин. Ідея, концепція зокрема, не володіють ознаками</p>	<p>Аналіз цих точок зору дає підстави стверджувати, що «принцип права» є: керівною ідеєю або визначальним первинним положенням, що формує та розвиває право; об'єктивно обумовленою закономірністю буття та розвитку людини, суспільства, держави і є результатом суспільної практики; визначає зміст і напрям правового регулювання в суспільстві задля поєднання різних за своєю природою інтересів; характеристикою змісту та сутності права, визначає його призначення в суспільстві. Можна погодитися з тим, що принципи права – це певні наукові ідеї, результат теоретичних досліджень та узагальнення суспільної практики. Але діяльність із кадрового забезпечення будується на основі реальної системи принципів, чітких приписів, відповідно до яких здійснюється практична діяльність відповідних суб'єктів управлінських відносин. Вважається, що державне управління має загальнодержавний характер, оскільки охоплює найважливіші сторони життя суспільства та держави; організаційний зміст, за допомогою якого досягаються регулювання і координація</p>

<p>формальної визначеності, що може призвести до неоднакового їх тлумачення і, відповідно, неоднакової реалізації, чого в публічному управлінні допустити не можна [3, с. 88; 4, с. 135]. Так, вказується, що публічне управління має загальнодержавний характер, оскільки охоплює найбільш важливі сторони життя суспільства та держави; організаційний зміст, за допомогою якого досягаються регулювання і координація спільної праці людей.</p> <p>Покликання [3] – це посібник 2019 р., а [4] – підручник 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>спільної праці людей [72, с. 8].</p>
<p>С. 39–40.</p>	<p>С. 61.</p>
<p>Саме в правосвідомості зароджуються уявлення відносно принципів права у вигляді ідей, поглядів, концепцій, що можна розглядати як ідеологічну надбудову над об'єктивним правом. Так, вказується, що до числа стадій правотворення і правотворчого процесу відноситься передпроектна стадія - формування юридичного мотиву щодо необхідності внесення змін до чинної системи норм права, яка відбувається на рівні правосвідомості в результаті виявлення волі народу (колективу), об'єктивно зумовленої потребами його соціального життя [266, с. 7].</p> <p>Покликання [266] – це автореферат дисертації 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Відомо, що до числа стадій правотворення і правотворчого процесу відноситься передпроектна стадія – формування юридичного мотиву щодо необхідності внесення змін до чинної системи норм права, яка відбувається на рівні правосвідомості в результаті виявлення волі народу (колективу), об'єктивно зумовленої потребами його соціального життя [310, с. 298].</p>
<p>С. 40.</p>	<p>С. 61, 62.</p>
<p>Тому наведене свідчить про те, що характеристика принципу права як керівної, визначальної ідеї є ідеологічною складовою цього поняття (рівень правосвідомості), а тому це більш суб'єктивна характеристика, а не юридична, хоча і значної кількості вчених. На наш погляд, принципи кадрового забезпечення повинні знайти свій прояв:</p> <ul style="list-style-type: none"> - у нормах адміністративного права, що утворюють та регламентують діяльність органів публічної адміністрації, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб; - в адміністративному законодавстві, яке є зовнішньою формою змісту правових норм; - в управлінських правовідносинах, які є формою реалізації повноважень суб'єктів кадрового забезпечення. 	<p>Тому наведене свідчить про те, що характеристика принципу права як керівної, визначальної ідеї є ідеологічною складовою цього поняття, а тому це більш суб'єктивна характеристика, а не юридична.</p> <p><...></p> <p>Тому, на наш погляд, принципи кадрового забезпечення повинні знайти свій прояв: у нормах адміністративного права. Зокрема на тісний взаємозв'язок принципів державної служби з принципами адміністративного права, яке суттєво впливає на регулювання державно-службових відносин, а також із принципами управління (державного управління), яке, у свою чергу, впливає на формування системи принципів адміністративного права, вказує Ю. Битяк [101, с. 11–12]; в адміністративному законодавстві, яке є зовнішньою формою змісту правових норм. Погодимось, що, виступаючи конкретизацією, формою вираження об'єктивно обумовлених властивостей права, закон одержує характер правового феномену, є правовим законом і стає одним із джерел діючого права [240, с. 29]; в управлінських правовідносинах, які є формою реалізації повноважень суб'єктів кадрового забезпечення.</p>

<p>С. 40.</p> <p>Саме за допомогою норм закону необхідно здійснювати закріплення принципів кадрового забезпечення, але знову наголосимо на тому, що силу обов'язкового регулятора діяльності з кадрового забезпечення його принципи набувають у випадку їх закріплення в законі. Зокрема, вони можуть існувати у вигляді норм-принципів [18, с. 8-9], а для підсистеми, якою є кадрове забезпечення, також можуть бути виявлені з аналізу загальногалузевих норм. Також слід відзначити, що, враховуючи те, що кадрове забезпечення на сучасному етапі свого розвитку, як ми вважаємо, істотно пов'язане з менеджментом, особливо менеджментом персоналу, то до числа керівних начал кадрового забезпечення також слід віднести усталені принципи менеджменту. Але слід відзначити, що вони все одно не повинні суперечити основоположним нормам-принципам, які закріплено в Конституції України, особливо це стосується загальноновизнаних прав, свобод людини і громадянина.</p> <p>Покликання [18] – це стаття 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 62–63.</p> <p>Саме за допомогою норм закону необхідно здійснювати закріплення принципів кадрового забезпечення. Оскільки лише в законодавстві принципи набувають свого формально визначеного, загальнообов'язкового значення, а також забезпечення державним примусом. Принципи кадрового забезпечення, які закріплено в законі, безпосередньо визначають зміст, спрямованість та структуру цієї діяльності, виконуючи регулятивну функцію. Але знову наголосимо на тому, що силу обов'язкового регулятора діяльності з кадрового забезпечення його принципи набувають у випадку їх закріплення в законі. Зокрема, вони можуть існувати у вигляді норм-принципів [351, с. 234; 335, с. 285; 310, с. 282–283], а для підсистеми, якою є кадрове забезпечення, також можуть бути виявлені з аналізу загальногалузевих норм.</p> <p>Враховуючи те, що кадрове забезпечення на сучасному етапі свого розвитку, як ми вважаємо, істотно пов'язане з менеджментом, особливо менеджментом персоналу, то до числа керівних начал кадрового забезпечення також слід віднести усталені принципи менеджменту. Але вони все одно не повинні суперечити основоположним нормам-принципам, які закріплено в Конституції України.</p>
<p>С. 40–41.</p> <p>Для безпосередньо кадрового забезпечення нормативне закріплення, рівень дії його принципів характеризується як одиничне явище, що є похідним від особливого - державної служби, що обумовлена існуванням публічного управління. Тобто, перебуваючи на більш низькому рівні регулювання, кадрове забезпечення формує власні, спеціальні принципи, що звісно є похідними від принципів вищого рівня, а до числа перших, як ми вважаємо, і можна включити принципи відповідної складової сучасного кадрового забезпечення - менеджменту.</p> <p>Тому, на наш погляд, поняття «принципи кадрового забезпечення» - це обумовлені рівнем соціального, економічного, технічного, політичного розвитку суспільства та держави, закріплені в законі базові положення, які відображають сутність та значення кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації, характеризують його зміст і структуру, а також визначають форми та методи діяльності з кадрового забезпечення, які виступають засобом забезпечення функціонування держави та її органів задля сприяння забезпеченню прав, свобод та законних інтересів особи в державі. Це свідчить про імплементацію до публічного управління загальноновизнаних методів та форм управління певними соціальними організаціями.</p>	<p>С. 63–64.</p> <p>Тому для кадрового забезпечення нормативне закріплення, рівень дії його принципів характеризується як одиничне явище, що є похідним від особливого - державної служби, що обумовлена існуванням державного управління.</p> <p>На наш погляд, поняття «принципи кадрового забезпечення» – це обумовлені рівнем соціального, економічного, технічного, політичного розвитку суспільства та держави, закріплені в законі базові положення, які відображають сутність та значення кадрового забезпечення в державі, характеризують його зміст і структуру, а також визначають форми та методи діяльності з кадрового забезпечення, які виступають засобом забезпечення функціонування держави та її органів задля сприяння забезпеченню прав, свобод та законних інтересів особи в державі.</p> <p><...></p> <p>Вважаємо, що це свідчить про імплементацію до державного управління загальноновизнаних методів та форм управління певними соціальними організаціями.</p>
<p>С. 41.</p> <p>Базові засади управління мають ґрунтуватися на ціннісних культурних чинниках, а не на бюрократичних правилах і нормах, удосконаленні ад-</p>	<p>С. 64.</p> <p>Базові засади управління мають ґрунтуватися на ціннісних культурних чинниках, а не на бюрократичних правилах і нормах, удосконаленні ад-</p>

<p>міністративної етики формуванні позитивного іміджу органу публічної адміністрації підвищенні престижності роботи на суспільство та державу. Професіоналізація державної служби повинна базуватися на безперервній освіті та творчому розвитку державних службовців [172, с. 361].</p> <p>Покликання [172] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>міністративної етики формуванні позитивного іміджу органу державного управління, підвищенні престижності роботи на суспільство та державу [126, с. 13–14].</p>
<p>С. 41–42.</p>	<p>С. 64.</p>
<p>Вважаємо, що воно має два аспекти. По-перше, це пов'язуємо з тим, що кадрове забезпечення безпосередньо має своєю матерією людину, групи людей, взагалі значну частину суспільства, здійснюючись шляхом управлінського впливу через наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами. Тобто під час побудови (організаційна структура кадрового забезпечення) та організації функціонування (функціональна структура кадрового забезпечення) кадрового забезпечення генеральною тенденцією формування його принципів має бути дотримання та врахування положень ч. 1 ст. 3 Конституції України. Ця стаття Основного Закону визнає «людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку в Україні найвищою соціальною цінністю» [133], що враховує те, що саме людина є первинним елементом системи кадрового забезпечення – кадром. За її відсутності говорити про нього взагалі немає сенсу, що дає нам підстави для певної трансформації цієї норми-принципу у відповідну норму-принцип кадрового забезпечення, який можна сформулювати таким чином: «кадр (и), його (їх) життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека в Україні під час здійснення діяльності з кадрового забезпечення визнаються найвищою соціальною цінністю». Отже, цей імператив повинен обов'язково бути покладений в основу організації та функціонування кадрового забезпечення в нашій державі.</p>	<p>Особливу увагу слід приділити впливу формування та закріплення принципів кадрового забезпечення на забезпечення прав, свобод та законних інтересів людини. Вважаємо, що воно має два аспекти. Так, ми вже відзначали, що спільним у процесах управління та організації кадрового забезпечення, в контексті суб'єкт-об'єкт є людина, що обумовлено соціальною природою управління в державі [267, с. 10]. По-перше, це обумовлено тим, що кадрове забезпечення має своєю матерією людину. Тобто під час побудови та організації функціонування кадрового забезпечення генеральною тенденцією формування його принципів має бути дотримання та врахування положень ч. 1 ст. 3 Конституції України [2]. Оскільки саме людина є первинним елементом системи кадрового забезпечення, воно має здійснюватись з урахуванням того, що його суб'єкти (кадри), їх життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека є найвищою соціальною цінністю. Цей імператив повинен обов'язково бути покладений в основу організації кадрового забезпечення в нашій державі.</p>
<p>С. 42.</p>	<p>С. 65.</p>
<p>По-друге, наступною складовою кадрового забезпечення є ті суб'єкти, на яких безпосередньо покладено обов'язок його здійснення, які з цією метою і задля її досягнення наділені владно-розпорядчими повноваженнями в цій сфері, тобто організують та контролюють роботу з кадрового забезпечення. Враховуючи положення ч. 1 ст. 3 Конституції України, відповідь на це питання містить норма, закріплена у ч. 2 цієї ж статті. Вона передбачає, що «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави.</p> <p>Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави».</p> <p>Цікаво, що Євдокимов дає «відповідь на це пи-</p>	<p>По-друге, наступною складовою кадрового забезпечення є суб'єкти, на яких безпосередньо покладено обов'язок його здійснення, які з цією метою і задля її досягнення наділені владно-розпорядчими повноваженнями в цій сфері. Яким же чином повинна бути організована їх діяльність? Вважаємо, що, враховуючи положення ч. 1 ст. 3 Конституції України, відповідь на це питання містить норма, закріплена у ч. 2 цієї ж статті. Вона передбачає, що «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [2].</p>

	<p>тання», а саме питання з дисертації Кагановської не переписав.</p>
<p>С. 42–43.</p>	<p>С. 65.</p>
<p>Сфера публічного управління визначається тим, що воно здійснюється через носіїв державно-владних повноважень, зокрема в ході керування вищими органами виконавчої влади роботою нижчих органів; в ході керування роботою державних службовців в середині кожного органу (та його апарату) виконавчої влади; всередині апарату будь-яких інших (крім органів виконавчої влади) органів публічної адміністрації; в ході керування роботою державних службовців (наприклад, в апараті парламенту, судів, органів прокуратури тощо); в середині державних підприємств, установ і організацій - у ході керування роботою персоналу їх адміністрацій [64, с. 114-115]. Тому в нашому випадку ч. 2 ст. 3 Конституції України можна трансформувати стосовно кадрового забезпечення у такому формулюванні: «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності посадових осіб, які є суб'єктами реалізації кадрового забезпечення».</p> <p>Наведені два трансформовані нормативні приписи, на нашу думку, повинні стати орієнтирами для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності з кадрового забезпечення в Україні.</p> <p>Покликання [64] – це підручник 2012 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Як зазначає В. Авер'янов, сфера державного управління визначається тим, що воно здійснюється через носіїв державно-владних повноважень, зокрема в ході керування вищими органами виконавчої влади роботою нижчих органів; у ході керування роботою державних службовців всередині кожного органу виконавчої влади; всередині апарату будь-яких інших органів державної влади; в ході керування роботою державних службовців; всередині державних підприємств, установ і організацій – у ході керування роботою персоналу їх адміністрацій (перші два напрями належать до згаданого «внутрішньоорганізаційного управління») [64, с. 114–115]. Тому вважаємо за необхідне стосовно кадрового забезпечення передбачити такий принцип: «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності посадових осіб, які здійснюють практичну діяльність з кадрового забезпечення. Ці посадові особи відповідають перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є їх головним обов'язком».</p> <p>Наведені два нормативні приписи повинні стати орієнтирами для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності з кадрового забезпечення в Україні.</p>
<p>С. 43.</p>	<p>С. 113.</p>
<p>Попри все, перша трансформована норма встановлює пріоритет окремого державного службовця, який безпосередньо реалізовує ті чи інші функції держави пере власними цілями бюрократичного апарату, як це було за часів Радянського Союзу; вказує, що саме від окремого державного службовця в цілому залежить якість тих послуг, які надає суспільству держава, що вважає себе соціально орієнтованою.</p>	<p>Крім цього, саме від окремого державного службовця в цілому залежить якість тих послуг, які надає суспільству держава, яка вважає себе соціально орієнтованою, оскільки з конкретної людини починається державна служба й саме кадрове забезпечення.</p>
<p>С. 43–44.</p>	<p>С. 65–66.</p>
<p>Можна відзначити подвійний зміст цього нормативного припису. По-перше, як вже відзначалося, метою кадрового забезпечення є постачання для системи управління кадрів, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу [127, с. 64], що в кінцевому рахунку безпосередньо спрямоване на створення можливостей для функціонування держави та її органів, які забезпечують права, свободи та законні інтереси особи в державі.</p> <p>Покликання [127] – це книга 2012 р. Це покликання фальшиве, бо текст Євдокимов переписує підряд з дисертації Кагановської. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Як вже відзначалося, метою кадрового забезпечення є постачання для системи управління кадрів, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу [337, с. 44], що в кінцевому рахунку безпосередньо спрямоване на створення можливостей для функціонування держави та її органів, які забезпечують права, свободи та законні інтереси особи в державі.</p>

<p>С. 44.</p> <p>Тобто, безумовно отримує схвалення запровадження реформування публічної адміністрації в Україні на ґрунті «доктрини адміністративних послуг», відповідно до якої сучасна держава не стільки управляє суспільством, скільки надає йому послуги. Таке вирішення питання сприятиме усвідомленню суб'єктами кадрового забезпечення своєї відповідальності за результати діяльності та сумлінному ставленню до виконання своїх обов'язків, пов'язаних з кадровим забезпеченням органів публічної адміністрації.</p> <p>У контексті всього наведеного вище, що стосується основних орієнтирів для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності з кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні, повністю погодимося з позицією, що у сфері державної служби базовим принципом кадрової політики має бути соціальне партнерство між державою та державним службовцем у професійно-трудовай та інтелектуальній самореалізації особистості [125, с. 101-102].</p> <p>Покликання [125] – це стаття 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 66.</p> <p>Тобто, як з цього приводу вказує Г. Чапала, безумовно отримує схвалення запровадження реформування публічної адміністрації в Україні на ґрунті «доктрини адміністративних послуг», відповідно до якої сучасна держава не стільки управляє суспільством, скільки надає йому послуги [250, с. 236]. Таке вирішення питання, як ми вважаємо, сприятиме як усвідомленню суб'єктами кадрового забезпечення своєї відповідальності за результати діяльності, так і сумлінному ставленню до виконання своїх обов'язків, пов'язаних з кадровим забезпеченням державної служби. У контексті всього наведеного вище, погодимося з позицією, що у сфері державної служби базовим принципом кадрової політики має бути соціальне партнерство між державою та державним службовцем у професійно-трудовай та інтелектуальній самореалізації особистості [265, с. 121–122].</p>
<p>С. 44.</p> <p>Саме таке вирішення питання щодо організації співпраці кадрів та суб'єктів кадрового забезпечення дозволить провести відповідну адміністративну реформу і створити сучасний механізм державної служби, який дійсно буде орієнтований на утвердження і забезпечення прав і свобод людини.</p>	<p>С. 46.</p> <p>Саме таке вирішення питання щодо організації співпраці кадрів та суб'єктів кадрового забезпечення дозволить провести відповідну адміністративну реформу і створити сучасний механізм державної служби в нашій країні, який дійсно буде орієнтований на утвердження та забезпечення прав і свобод людини.</p>
<p>С. 45.</p> <p>Щодо питання, які саме принципи слід відносити до принципів кадрового забезпечення, то, на наш погляд, можна використати такі філософські категорії, як загальне, особливе, одиничне. Так, до загальних витоків можна віднести принципи соціального управління як родового поняття. Саме від соціального управління є похідним поняття «публічне управління», а також складова останнього – «кадрове забезпечення».</p> <p>До загальних принципів управління відносять такі принципи: науковості, законності, гласності, гуманізму, розподілу влад, системності, плановості та конкретності. Другу групу принципів створюють спеціальні (або організаційно-технологічні) принципи, які, в свою чергу, поділяються ще на дві підгрупи: принципи побудови системи управління (ієрархічності, функціональній, територіально-галузевої, норми керованості та ін.) та принципи здійснення процесу управління (цілеспрямованості, головної (основної) ланки, відповідності, поєднання єдиначальності та колегіальності, відповідальності органів та посадових осіб за дії або бездіяльності, раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення з ре-</p>	<p>С. 66–67.</p> <p>Щодо питання, які саме принципи слід відносити до принципів кадрового забезпечення, то, на наш погляд, можна використати такі філософські категорії, як загальне, особливе, одиничне. Так, до загальних витоків можна віднести принципи соціального управління як родового поняття, яке охоплює будь-яку управлінську діяльність в суспільстві. Саме від соціального управління є похідним поняття «державне управління», а також складова останнього – «кадрове забезпечення». У літературі вказується, що виділяють загальні та спеціальні принципи соціального управління [336, с. 114–117]. До загальних принципів управління відносять принципи: науковості, законності, гласності, гуманізму, розподілу влад, системності, плановості та конкретності. Другу групу створюють спеціальні принципи, які поділяються на дві підгрупи: принципи побудови системи управління (ієрархічності, функціональній, територіально-галузевої, норми керованості та ін.) та принципи здійснення процесу управління (цілеспрямованості, головної (основної) ланки, відповідності, поєднання єдиначальності та колегіальності, відповідальності органів та посадових осіб за дії або бездіяльність,</p>

<p>сурсним забезпеченням та деякі інші) або функціонування системи управління [120, с. 24-25].</p> <p>Покликання [120] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення з ресурсним забезпеченням та деякі інші) або функціонування системи управління [336, с. 114–119; 373, с. 324–325; 267, с. 38–39].</p>
<p>С. 45.</p>	<p>С. 67.</p>
<p>Але вони, на нашу думку, визначають взагалі побудову управлінської системи та організацію її діяльності, тому впливають на кадрове забезпечення опосередковано в частині того, що воно саме є елементом системи управління [27, с. 231-232]. Хоча їх врахування, якщо ми беремо до уваги створення сучасної підсистеми кадрового забезпечення, є необхідним. Як категорія особливого, на наш погляд, виступатиме поняття «публічне управління», а також пов'язані з ним державна служба та адміністративне право. Принципом публічного управління можна назвати об'єктивні, універсальні, необхідні закономірності взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом управління, причому взаємовідносини змінюються відповідно до зміни форм державного устрою [39, с. 17].</p> <p>Покликання [27] – це підручник 2019 р., а [39] – стаття 2016 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Але вони, на нашу думку, визначають взагалі побудову управлінської системи та організацію її діяльності, тому впливають на кадрове забезпечення опосередковано. Хоча їх врахування, якщо ми беремо до уваги створення сучасної підсистеми кадрового забезпечення, є необхідним. Як категорія особливого виступатиме поняття «державне управління», а також пов'язані з ним державна служба та адміністративне право. Відзначається, що принципом державного управління можливо назвати об'єктивні, універсальні, необхідні закономірності взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом управління, причому взаємовідносини змінюються відповідно до зміни форм державного устрою [304, с. 30].</p>
<p>С. 46.</p>	<p>С. 68.</p>
<p>Серед них виділяють як загальні принципи, такі спеціальні. Зокрема, до числа загальних відносять: об'єктивність, універсальність, правову упорядкованість публічного управління, демократизм, законність, розподіл влад, делегування повноважень, соціальну спрямованість, принцип оптимізації управління, конкуренції, принцип комплексності, керованості, контрольованості, публічності [123, с. 117-118]. До спеціальних відносять такі принципи: структурно-цільові, структурно-функціональні, структурно-організаційні, структурно-процесуальні [276, с. 45; 287, с. 74].</p> <p>Покликання [123] – це стаття 2019 р., а [276] – стаття 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Зокрема, до числа загальних відносять: об'єктивність, універсальність, правову упорядкованість державного управління, демократизм, законність, розподіл влади, делегування повноважень, соціальну спрямованість, принцип оптимізації управління, конкуренції, принцип комплексності, керованості, контрольованості, публічності державного управління [304, с. 31; 85, с. 193–197; 191, с. 17–22; 71, с. 27]. До спеціальних відносять такі принципи: структурно-цільові, структурно-функціональні, структурно-організаційні, структурно-процесуальні [85, с. 197–199; 304, с. 37–40; 191, с. 22–25].</p>
<p>С. 46.</p>	<p>С. 69.</p>
<p>Що ж стосується принципів адміністративного права, то до них відносять такі: демократизм нормотворчості та реалізації права; рівність громадян перед законом; взаємна відповідальність держави та особи; гуманізм; законність. У свою чергу, принципами державної служби є такі: служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компе-</p>	<p>Що стосується принципів адміністративного права, то до них відносять: демократизм нормотворчості та реалізації права; рівність громадян перед законом; взаємна відповідальність держави та особи; гуманізм; законність [191, с. 34]. У свою чергу, принципами державної служби є: служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компе-</p>

<p>тентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни; дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування.</p>	<p>тентності, ініціативності, чесності, відданості справі та ін. (ст. 3 Закону України «Про державну службу») [10].</p>
<p>С. 46.</p>	<p>С. 70.</p>
<p>Усі ці норми-принципи також тією або іншою мірою впливають на здійснення кадрового забезпечення, але їх особливість полягає в тому, що вони більше відносяться до визначення діяльності суб'єктів кадрового забезпечення, які виконують відповідні функції, перебуваючи на державній службі. Стосовно переліку принципів кадрового забезпечення або роботи з персоналом, які ми вважаємо «одиничними» в досліджуваній системі і принципів, то в науці висловлено різні точки зору. Ми, зокрема, вже звертали увагу на пропозицію щодо визнання у якості принципу соціального партнерства між державою та державним службовцем [83, с. 8]. Але, на наш погляд, це більше відображає концепцію існування держави та реалізації особи права на працю.</p> <p>Покликання [83] – це автореферат дисертації 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Усі ці норми-принципи також впливають на здійснення кадрового забезпечення, але їх особливість полягає в тому, що вони більше відносяться до визначення діяльності суб'єктів кадрового забезпечення, які виконують відповідні функції, перебуваючи на державній службі.</p> <p>Стосовно переліку принципів кадрового забезпечення, які ми вважаємо «одиничними» в досліджуваній системі принципів, то в науці висловлено різні точки зору. Ми вже звертали увагу на пропозицію щодо визнання соціального партнерства між державою та державним службовцем як окремого принципу [265, с. 121–122]. Але, на наш погляд, це більше відображає сучасну концепцію існування держави та реалізації особи права на працю.</p>
<p>С. 47.</p>	<p>С. 71.</p>
<p>Серед принципів роботи з особовим складом органів внутрішніх справ вказуються такі: підбір працівників для роботи в органах внутрішніх справ за моральними та діловими якостями; вибір стилю роботи з кадрами з урахуванням конкретної ситуації; дотримання соціальної справедливості у стосунках з підлеглими; спадкоємність у роботі з кадрами, залучення молодих та досвідчених працівників; формування резерву кадрів на висування; поєднання довіри та поваги до особового складу з принциповою вимогливістю до них; забезпечення правового та соціального захисту особового складу [252, с. 143]. Хоча, на нашу думку, ця позиція більше відображає методи роботи з персоналом, ніж основоположні аспекти організації роботи з кадрового забезпечення.</p> <p>Покликання [252] – це монографія 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Серед принципів роботи з особовим складом органів внутрішніх справ вказуються такі: підбір працівників для роботи в органах внутрішніх справ за моральними та діловими якостями; вибір стилю роботи з кадрами з урахуванням конкретної ситуації; дотримання соціальної справедливості у стосунках із підлеглими; спадкоємність у роботі з кадрами, залучення молодих та досвідчених працівників [93, с. 13] та ін. Хоча, на нашу думку, ця позиція більше відображає методи роботи з персоналом, ніж основоположні аспекти організації роботи з кадрового забезпечення.</p>
<p>С. 47.</p>	<p>С. 71–72.</p>
<p>Отже, що стосується визначення кола тих нормативних приписів, які можна покласти в основу організації та функціонування кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації, то до тісних зв'язків між принципами державної служби, принципами адміністративного права та принципами публічного управління, вони більшою мірою і будуть визначатися цими явищами. Слід також</p>	<p>Що стосується визначення кола приписів, які можна покласти в основу організації та функціонування кадрового забезпечення в державі, то погоджувачись з позицією Ю. Битяка щодо тісних зв'язків між принципами державної служби, принципами адміністративного права та принципами державного управління, вони більшою мірою і будуть визначатися цими явищами.</p>

<p>звернути увагу на те, що вищевказані принципи, які ми умовно поділили на три групи (загальні, особливі, одиничні), як бачимо з аналізу літературних джерел, який ми наводили вище, можуть бути також згруповані за певними ознаками (загальні, структурні, організаційні, функціональні тощо), які, як правило, відображають роль і місце конкретного принципу в загальній системі принципів кадрового забезпечення.</p>	<p><...> Слід також звернути увагу на те, що зазначені вище принципи, які ми умовно поділили на три групи можуть бути також згруповані за певними ознаками (загальні, структурні, організаційні, функціональні тощо), як правило, відображають роль і місце конкретного принципу в загальній системі принципів кадрового забезпечення.</p>
<p>С. 47.</p>	<p>С. 74.</p>
<p>На цій підставі можна виокремлювати складові кадрового забезпечення і, встановивши їх призначення та сутність, розглядати їх на предмет відповідності тому чи іншому принципу того явища, яким цей конкретний елемент кадрового забезпечення обумовлений. На нашу думку, такий підхід дозволить більш комплексно вирішувати ті чи інші аспекти розвитку та вдосконалення діяльності з кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні.</p>	<p>На цій підставі можна виокремлювати складові кадрового забезпечення і, встановивши їх призначення та сутність, розглядати їх на предмет відповідності принципу того явища, яким цей конкретний елемент кадрового забезпечення обумовлений. На нашу думку, такий підхід дозволить комплексно вирішувати проблеми розвитку та вдосконалення діяльності з кадрового забезпечення в Україні.</p>
<p>С. 48.</p>	<p>С. 74.</p>
<p>З наведеного можна зробити висновок, що завдяки тому, що принципи кадрового забезпечення діють як системне утворення, є можливість формувати певне цілісне та завершене явище, яким і є цей різновид управлінської діяльності. Слід відзначити, що цю систему утворюють норми-принципи різної сфери дії, що обумовлює можливість здійснення їх класифікації на загальні, спеціальні (структурно-цільові, структурно-функціональні, структурно-організаційні, структурно-процесуальні) тощо, але це лише характеризує співвідношення та прояв у кадровому забезпеченні основних філософських категорій загального, особливого та одиничного.</p>	<p>З наведеного можна зробити висновок, що завдяки тому, що принципи кадрового забезпечення діють як системне утворення, є можливість формувати певне цілісне та завершене явище, яким і є цей різновид управлінської діяльності. Цю систему утворюють норми-принципи різної сфери дії, що обумовлює можливість їх класифікації на загальні, спеціальні (структурно-цільові, структурно-функціональні, структурно-організаційні, структурно-процесуальні) тощо, але це лише характеризує співвідношення та прояв у кадровому забезпеченні основних філософських категорій загального, особливого та одиничного.</p>
<p>С. 48–49.</p>	<p>С. 76.</p>
<p>Від якості комплектування державних службовців залежить не лише забезпечення функціонування, але і майбутнє України. Під функціями кадрового забезпечення органів публічної адміністрації ми розуміємо окремі напрямки роботи з кадрами (персоналом) органів публічної адміністрації. До таких функцій, на нашу думку, слід віднести: залучення (комплектування) органів публічної адміністрації висококваліфікованими, морально стійкими кадрами; вивчення та аналіз стану роботи з відбору, розстановки, зміцнення та збереження професійних кадрів, навчання і виховання працівників, розробки заходів щодо вдосконалення цієї роботи; впровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами; вивчення ділових та моральних якостей державних службовців, створення резерву персоналу; проведення службового атестування державних службовців; планування потреб органів публічної адміністрації; організацію та здійснення заходів щодо профілактики порушень законності в діяльності органів публічної адміністрації; організацію ведення обліків порушень законності і надзвичайних подій серед осо-</p>	<p>Отже, під функціями кадрового забезпечення державного управління ми розуміємо окремі напрямки роботи з кадрами (персоналом) органів державного управління. До таких функцій слід віднести: залучення органів державного управління висококваліфікованими кадрами; вивчення та аналіз стану роботи з відбору, розстановки, зміцнення та збереження професійних кадрів, навчання і виховання працівників, розробки заходів щодо вдосконалення цієї роботи; впровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами; вивчення ділових та моральних якостей державних службовців, створення резерву персоналу; проведення службового атестування державних службовців; планування потреб органів державного управління; організацію та здійснення заходів щодо профілактики порушень законності в діяльності органів державного управління; організацію ведення обліків порушень законності і надзвичайних подій серед</p>

<p>бового складу, аналіз та узагальнення такої інформації; організацію роботи щодо здійснення наставництва над молодими працівниками; вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомоги.</p> <p>Головною функцією кадрового забезпечення органів публічної адміністрації є залучення кадрів, що дає можливість добирати на роботу найбільш висококваліфіковані кадри.</p>	<p>особового складу, аналіз та узагальнення такої інформації; організацію роботи щодо здійснення наставництва над молодими працівниками; вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомоги.</p> <p>Головною функцією кадрового забезпечення органів публічної адміністрації є залучення кадрів, що дає можливість добирати на роботу найбільш висококваліфіковані кадри.</p>
<p>С. 49.</p>	<p>С. 76.</p>
<p>Одним з поширених способів залучення працівників на державну службу в Україні є публікації у засобах масової інформації оголошень щодо відкриття вакансії та основних вимог до фахівця.</p>	<p>Одним із поширених способів залучення працівників на державну службу в Україні є публікації у засобах масової інформації оголошень щодо відкриття вакансії та основних вимог до фахівця.</p>
<p>С. 49–50.</p>	<p>С. 255.</p>
<p>В оголошенні про проведення конкурсу повинні міститися такі відомості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - найменування органу публічної адміністрації із зазначенням його місцезнаходження, адреси та номерів телефонів; - назви вакантних посад із зазначенням, що додаткова інформація щодо основних функціональних обов'язків, розміру та умов оплати праці надається кадровою службою; - основні вимоги до кандидатів, визначені органом публічної адміністрації згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців; - термін прийняття документів. <p>В оголошенні може міститися додаткова інформація, що не суперечить законодавству про державну службу.</p>	<p>Згідно зі ст. 11 Порядку в оголошенні про проведення конкурсу повинні міститися такі відомості: 1) найменування державного органу із зазначенням його місцезнаходження, адреси та номерів телефонів; 2) назви вакантних посад із зазначенням, що додаткова інформація щодо основних функціональних обов'язків, розміру та умов оплати праці надається кадровою службою; 3) основні вимоги до кандидатів, визначені державним органом згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців; 4) термін прийняття документів (протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу). В оголошенні може міститися додаткова інформація, що не суперечить законодавству про державну службу.</p>
<p>С. 50.</p>	<p>С. 76–77.</p>
<p>Однак слід зазначити, що в таких оголошеннях вказуються лише формальні вимоги, які не дозволяють у повній мірі забезпечити залучення саме такого фахівця, який потрібен на даній посаді. Зазвичай такі оголошення не містять у собі відомостей щодо потенційних можливостей фахівця. На жаль, у даний час залучення персоналу державної служби відбувається формально. Нормою став той факт, що при виникненні вакансії керівник підбирає фахівців на цю посаду з кола «своїх людей». Але для дотримання формальної сторони дається оголошення про конкурс. В Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців необхідно передбачити порядок інформування громадськості не лише про умови проведення такого конкурсу, а й про результат його проведення із обов'язковим зазначенням кількості учасників, які брали участь у конкурсі, та хто переміг, що буде однією з форм громадського контролю за законністю процедури заміщення вакантних посад [181, с. 95-96].</p> <p>Покликання [181] – це стаття 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p>	<p>Однак слід зазначити, що в таких оголошеннях вказуються лише формальні вимоги, які не дозволяють у повній мірі забезпечити залучення саме такого фахівця, який потрібен на певній посаді. Зазвичай такі оголошення не містять у собі відомостей щодо потенційних можливостей фахівця. На жаль залучення персоналу державної служби відбувається формально. Нормою став той факт, що при виникненні вакансії керівник підбирає фахівців на цю посаду з кола «своїх людей». Але для дотримання формальної сторони дається оголошення про конкурс.</p> <p>Слід погодитись з В. Конопльовим стосовно того, що в Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців необхідно передбачити порядок інформування громадськості не лише про умови проведення такого конкурсу, а й про результат його проведення із обов'язковим зазначенням кількості учасників, які брали участь у конкурсі, та хто переміг, що буде однією з форм громадського контролю за законністю процедури заміщення вакантних посад [187].</p>

<p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 50–51.</p>	<p>С. 79.</p>
<p>Аналіз літератури з питань управління персоналом організації дозволяє виділити активні (коли здійснюється пошук працівників через засоби масової інформації, центри зайнятості тощо) та пасивні (працівники самі шукають собі роботу, і серед цієї маси обираються відповідні фахівці) методи залучення кадрів на державну службу [21, с. 155]. Одним з основних методів збільшення ефективності кадрового забезпечення органів публічної адміністрації можуть стати такі: додаткові функціональні навантаження за окрему оплату, перерозподіл завдань, внутрішній конкурс, суміщення посад, ротація кадрів. Кожен з цих методів має свої переваги. Наприклад, суміщення професій дає кадровій службі можливість краще оцінити людину як з точки зору виконання своїх звичайних функціональних обов'язків, так і з погляду виконання нових функцій. У той самий час суміщення дає спеціалісту можливість оцінити свої майбутні посадові обов'язки і порівняти їх зі своїм власним потенціалом [91, с. 33].</p> <p>Покликання [21] – це монографія 2018 р., а [91] – стаття 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Аналіз літератури з питань управління персоналом організації дозволяє виділити активні та пасивні методи залучення кадрів на державну службу [380, с. 55; 381]. Одними з основних методів підвищення ефективності кадрового забезпечення державного управління можуть стати такі: додаткові функціональні навантаження за окрему оплату, перерозподіл завдань, внутрішній конкурс, суміщення посад, ротація кадрів. Наприклад, суміщення професій дає кадровій службі можливість краще оцінити людину як із точки зору виконання своїх звичайних функціональних обов'язків, так і з погляду виконання нових функцій. У той самий час суміщення дає спеціалісту можливість оцінити свої майбутні посадові обов'язки і порівняти їх зі своїм власним потенціалом [380; 381; 344; 99; 268; 372].</p>
<p>С. 51.</p>	<p>С. 79.</p>
<p>Метод ротації кадрів на державній службі може реалізовуватися шляхом підвищення (або пониження) у посаді з розширенням (або зменшенням) кола посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та підвищенням (зниженням) рівня діяльності; підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученнями керівнику більш складних завдань, без підвищення в посаді, але з підвищенням заробітної платні; зміни кола завдань та обов'язків, що не викликане підвищенням кваліфікації та без підвищення у посадовому статусі та зростанні зарплати [8, с. 214]. Ротація може бути тимчасовою. На нашу думку, досить ефективним є залучення випускників, які закінчили вищі навчальні заклади за відповідною спеціальністю, проходили виробничу практику в органах виконавчої влади, займалися проблемами, які будуть вирішувати в майбутньому (наприклад, написання курсових та дипломних робіт за темою, що безпосередньо стосується майбутньої діяльності).</p> <p>Покликання [8] – це стаття 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Метод ротації кадрів на державній службі може реалізовуватися шляхом підвищення (або пониження) у посаді з розширенням (або зменшенням) кола посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та підвищенням (зниженням) рівня діяльності; підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученнями керівнику більш складних завдань, без підвищення в посаді, але з підвищенням заробітної платні; зміни кола завдань та обов'язків, що не викликане підвищенням кваліфікації та без підвищення у посадовому статусі та зростанні зарплати [344, с. 214]. Ротація може бути тимчасовою.</p> <p>На нашу думку, досить ефективним є залучення випускників, які закінчили вищі навчальні заклади за відповідною спеціальністю, проходили виробничу практику в органах виконавчої влади, займалися проблемами, які будуть вирішувати в майбутньому (наприклад, написання курсових та дипломних робіт за темою, що безпосередньо стосується майбутньої діяльності).</p>
<p>С. 51.</p>	<p>С. 80.</p>
<p>Принципи і механізми формування окремих специфічних видів державної служби (наприклад,</p>	<p>Принципи і механізми формування окремих специфічних видів державної служби (наприклад,</p>

<p>«силових міністерств», правоохоронних та фінансових органів) мають істотні особливості. У цих відомствах діє система контрактів, постійно і для всіх застосовується атестація, професійне тестування [163].</p> <p>Покликання [163] – це стаття 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>«силових міністерств», правоохоронних органів, митниці) мають істотні особливості. У цих відомствах діє система контрактів, постійно і для всіх застосовується атестація, професійне тестування [257].</p>
<p>С. 51–52.</p>	<p>С. 80.</p>
<p>Порядок відбору кадрів на державну службу ґрунтується на положеннях Конституції України, Закону України «Про державну службу», інших нормативних документів, що визначають правила та порядок відбору і прийому на роботу працівників, їх переміщення, організацію атестації державних службовців і роботу з резервом кадрів тощо. І.В. Кравчук зазначає, що необхідною передумовою успішного кадрового забезпечення органів публічної адміністрації повинні стати: по-перше, активізація профорієнтації з боку органів виконавчої влади; по-друге, врахування цими органами порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; по-третє, врахування профілю відповідних вакансій; по-четверте, знання вимог до посад працівників, які є вакантними; по-п'яте, глибокий об'єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів; по-шосте, продумана організація підготовки і проведення засідань конкурсної комісії [134, с. 145].</p> <p>Покликання [134] – це монографія 2013 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Порядок відбору кадрів на державну службу ґрунтується на положеннях Конституції України, Закону України «Про державну службу», Положенні про роботу з кадрами в центральних та місцевих органах державної виконавчої влади, інших нормативних документів, що визначають правила та порядок відбору і прийому на роботу працівників, їх переміщення, організацію атестації державних службовців і роботу з резервом кадрів тощо [28; 32]. О. Воронько зазначає, що необхідною передумовою успішного кадрового забезпечення державного управління повинні стати: по-перше, активізація профорієнтації з боку органів виконавчої влади; по-друге, врахування цими органами порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; по-третє, врахування профілю відповідних вакансій; по-четверте, знання вимог до посад працівників, які є вакантними; по-п'яте, глибокий об'єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів; по-шосте, продумана організація підготовки і проведення засідань конкурсної комісії [124, с. 45].</p>
<p>С. 52.</p>	<p>С. 80–81.</p>
<p>Питання заміщення вакантних посад державних службовців нині регламентується Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. Відповідно до цього порядку відбір на посади державних службовців в Україні відбувається кількома етапами: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу <...></p>	<p>Як вже зазначалося, питання заміщення вакантних посад державних службовців нині регламентується Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 [28]. Відповідно до цього порядку відбір на посади державних службовців в Україні відбувається кількома етапами. Серед них: утворюється <...></p>
<p>С. 52–53.</p>	<p>С. 81.</p>
<p>Можна констатувати, що нині основним методом професійного відбору на державну службу є іспит кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. Однак, за таких умов під час прийому на державну службу можна лише виявити знання державного службовця законодавства України, зокрема Конституції України, законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції» [205], а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного центрального органу виконав-</p>	<p>Можна констатувати, що нині основним методом професійного відбору на державну службу є іспит кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. Однак, за таких умов під час прийому на державну службу можна лише виявити знання державного службовця законодавства України, зокрема Конституції України, законів України «Про державну службу» [10] та «Про боротьбу з корупцією» [6], а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного центрального органу вико-</p>

<p>чої влади та структурного підрозділу. При цьому поза увагою залишається моральний, культурний, управлінський потенціал державного службовця.</p> <p>Таким чином, можна констатувати, що методи підбору (добору) на державну службу на нинішньому етапі не відповідають потребам сьогодення, оскільки не виконують свого основного завдання – відбору якісних кадрів. Чинний порядок підбору на державну службу призводить до зростання чисельності апарату центральних органів виконавчої влади, а не покращення якості роботи урядових структур, недотримання нормативно встановлених процедур та правил призначення на посаду, нерідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності та справедливості під час вирішення кадрових питань.</p>	<p>навчої влади та структурного підрозділу. При цьому поза увагою залишається моральний, культурний, управлінський потенціал державного службовця. Таким чином, можна констатувати, що методи підбору (добору) на державну службу на нинішньому етапі не відповідають потребам сьогодення, оскільки не виконують свого основного завдання – відбору якісних кадрів. Чинний порядок підбору на державну службу призводить до зростання чисельності апарату центральних органів виконавчої влади, а не покращення якості роботи.</p>
<p>С. 55.</p>	<p>С. 122.</p>
<p>1.3 Особливості кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні</p> <p>Суб'єктно-об'єктна характеристика кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, на наш погляд, повинна базуватися на виділенні низки аспектів, які у своїй сукупності здатні були б надати вичерпний аналіз явища, що нами досліджується. До кола таких аспектів, як правило, відносять: виявлення сутності суб'єктно-об'єктних зв'язків та встановлення їх значення та ролі; з'ясування кола суб'єктів та об'єктів кадрового забезпечення; встановлення взаємозв'язку між місцем суб'єкта кадрового забезпечення та функціональним їх призначенням; розкриття співвідношення обсягу компетенції відповідного суб'єкта кадрового забезпечення щодо певного об'єкта кадрового забезпечення.</p>	<p>2.2 Суб'єкти кадрового забезпечення державного управління, їх правовий статус та сфера діяльності</p> <p>Розгляд сучасної характеристики кадрового забезпечення державного управління, на наш погляд, повинен базуватися на виділенні низки аспектів, які у своїй сукупності здатні були б надати вичерпний аналіз явища, що досліджується. До кола таких аспектів відносять: виявлення сутності суб'єктно-об'єктних зв'язків та встановлення їх значення та ролі; з'ясування кола суб'єктів та об'єктів кадрового забезпечення; встановлення взаємозв'язку між місцем суб'єкта кадрового забезпечення та функціональним їх призначенням; розкриття співвідношення обсягу компетенції відповідного суб'єкта кадрового забезпечення щодо певного об'єкта кадрового забезпечення.</p>
<p>С. 56.</p>	<p>С. 123.</p>
<p>Кадрове забезпечення під час вирішення завдань, обумовлених необхідністю належної реалізації функцій держави з боку органів публічної адміністрації, фактично має чітко виражений управлінський характер і тому притаманне всім формам такої діяльності. Воно являє собою цілеспрямований вплив відповідного суб'єкта, наділеного державно-владними повноваженнями на об'єкти з метою впорядкування, організації і практичного забезпечення діяльності системи органів публічної адміністрації в частині наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами або, як вказується, проблеми кадрового забезпечення є важливим напрямком вивчення у контексті дослідження формування та реалізації державної політики, особливо в частині забезпечення компетентними кадрами органів виконавчої влади, які є суб'єктами впровадження політики [194, с. 108].</p> <p>Покликання [194] – це стаття 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Кадрове забезпечення являє собою цілеспрямований вплив відповідного суб'єкта, наділеного державно-владними повноваженнями на об'єкти з метою впорядкування, організації і практичного забезпечення діяльності системи державних органів у частині наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами або, як вказується, проблеми кадрового забезпечення є важливим напрямком вивчення у контексті дослідження формування та реалізації державної політики, особливо в частині забезпечення компетентними кадрами органів виконавчої влади, які є суб'єктами впровадження політики [206, с. 108].</p>

<p>С. 56.</p> <p>З урахуванням того, що ми досліджуємо саме кадрове забезпечення органів публічної адміністрації, то відповідно така діяльність, оскільки вона спрямована на задоволення потреб саме держави, буде реалізовуватися через спеціально створені державні структури, які, як ми вже вказували вище, утворюють організаційну структуру кадрового забезпечення. Т.О. Коломоєць та В.К. Колпаков відносно розуміння організаційної структури виокремлюють два аспекти. По-перше, це поділ цілого на організаційно відокремлені одиниці, а по-друге, мережа управлінських зв'язків у цьому цілому. Саме таке розуміння організаційної структури взагалі є поширеним у науці. Так, звертається увага на те, що в організаційній структурі управління її елементами виступають лише посади суб'єктів управління, а зв'язками - зв'язки субординації [129, с. 76]. Або вказується, що система управління підрозділяється на дві основні підсистеми: керуючу і керовану, кожна з яких може розглядатися як відносно самостійна з властивими їй особливостями. Вони мають багаторівневу ієрархічну структуру, у кожній ланці (підсистемі) є свої напрямки прямих і зворотних зв'язків, що утворюють внутрішні джерела саморегуляції.</p> <p>Покликання [129] – це лекції 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 123–124.</p> <p>Враховуючи те, що ми ведемо мову саме про кадрове забезпечення державного управління, то відповідно така діяльність, оскільки вона спрямована на задоволення потреб саме держави, буде реалізовуватися через спеціально створені державні структури, які, як ми вже вказували вище, утворюють організаційну структуру кадрового забезпечення.</p> <p>Д. Бахрах стосовно розуміння організаційної структури виокремлює два аспекти. По-перше, це поділ цілого на організаційно відокремлені одиниці, а по-друге, мережа управлінських зв'язків у цьому цілому. Саме таке розуміння організаційної структури взагалі є поширеним у науці. Так, звертається увага на те, що в організаційній структурі управління її елементами виступають лише посади суб'єктів управління, а зв'язками – зв'язки субординації [336, с. 176]. Або вказується, що система управління підрозділяється на дві основні підсистеми: керуючу і керовану, кожна з яких може розглядатися як відносно самостійна з властивими їй особливостями. Вони мають багаторівневу ієрархічну структуру, у кожній ланці (підсистемі) є свої напрями прямих і зворотних зв'язків, що утворюють внутрішні джерела саморегуляції [267, с. 17].</p>
<p>С. 57.</p> <p>Також, якщо розглядати кадрове забезпечення як частину системи публічного управління, то складові в своєму існуванні, як правило, мають ознаки, притаманні системі в цілому. Тому погодимося з позицією, що система публічного управління (public administration system) - система, що охоплює суб'єкти управління (управляючу систему) - взаємодію (управлінську діяльність/процес) - суспільну систему (об'єкти управління), тобто сфери і галузі суспільного життя [182, с. 88].</p> <p>Покликання [182] – це стаття 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 124.</p> <p>Також, якщо розглядати кадрове забезпечення як частину системи державного управління, то складові у своєму існуванні, як правило, мають ознаки, притаманні системі в цілому. Тому погодимося з позицією, що система державного управління (public administration system) – система, що охоплює суб'єкти управління (управляючу систему) – взаємодію (управлінську діяльність/процес) – суспільну систему (об'єкти управління), тобто сфери і галузі суспільного життя [141, с. 334].</p>
<p>С. 57.</p> <p>Саме тому, досліджуючи суб'єктно-об'єктну характеристику кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, можна відзначити, що вона, попри все, повинна пов'язуватися з наявністю таких елементів, як «суб'єкт кадрового забезпечення», «об'єкт кадрового забезпечення», а також «взаємодія-зв'язок між суб'єктом та об'єктом кадрового забезпечення». Так, вказується, що соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання</p>	<p>С. 124.</p> <p>Тому, досліджуючи суб'єктно-об'єктну характеристику кадрового забезпечення державного управління, можна відзначити, що вона, попри все, повинна пов'язуватися з наявністю таких елементів, як «суб'єкт кадрового забезпечення», «об'єкт кадрового забезпечення», а також «взаємодія-зв'язок між суб'єктом та об'єктом кадрового забезпечення». Так, вказується, що соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових</p>

<p>трудових ресурсів у державі [184, с. 100-101]. І саме така схема розуміння суб'єктно-об'єктної характеристики кадрового забезпечення органів публічної адміністрації є, на наш погляд, найбільш повною, такою, що відображає її як певну цілісність, розкриває динамічний характер її існування та визначає ті складові, які можуть бути піддані окремому аналізу, з метою наступного синтезу отриманих результатів задля комплексного вирішення питань подальшого вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації відповідно до вимог Конституції України та умов адміністративно-правової реформи.</p> <p>Покликання [184] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>ресурсів у державі [194, с. 22]. Саме така схема розуміння суб'єктно-об'єктної характеристики кадрового забезпечення державного управління є, на наш погляд, найповнішою, такою, що відображає її як певну цілісність, розкриває динамічний характер її існування та визначає ті складові, які можуть бути піддані окремому аналізу.</p>
<p>С. 57–58.</p>	<p>С. 124–125.</p>
<p>У контексті нашого дослідження такий підхід щодо організаційної структури має важливе методологічне значення. По-перше, він акцентує увагу на необхідності виокремлення відповідних, наділених владними повноваженнями суб'єктів кадрового забезпечення, які здійснюють управління цією діяльністю, а також об'єкта їхнього впливу (елементи системи). Наприклад, О.М. Вольська та Т.Л. Панкратьєва зауважують, що організаційна структура передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління, де об'єктом управління персоналом є весь персонал, всі категорії працюючих, а суб'єктами ж виступають керівники всіх рівнів та кадрові служби [37]. При цьому організаційна система кадрового забезпечення закріплює певні функції за структурними одиницями, а також регламентує потоки інформації в системі управління [58, с. 34].</p> <p>Покликання [37] – це стаття 2018 р., а [58] – стаття 2019 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>У контексті нашого дослідження такий підхід щодо організаційної структури має важливе методологічне значення. По-перше, він акцентує увагу на необхідності виокремлення відповідних, наділених владними повноваженнями суб'єктів кадрового забезпечення, які здійснюють управління цією діяльністю, а також об'єкта їхнього впливу (елементи системи). Наприклад, Н. Матюхіна зауважує, що організаційна структура передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління, де об'єктом управління персоналом є весь персонал, всі категорії працюючих, а суб'єктами ж виступають керівники всіх рівнів та кадрові служби [224, с. 93]. При цьому можна вести мову про те, що організаційна система кадрового забезпечення закріплює певні функції за структурними одиницями, а також регламентує потоки інформації в системі управління [194, с. 21].</p>
<p>С. 58.</p>	<p>С. 125.</p>
<p>З цього приводу В.Б. Авер'янов вказує: «На більш конкретному рівні аналізу системи управління держава – як інтегрований суб'єкт публічного управління – вимагає вже диференційованого розгляду, тобто розгляду як сукупності органів публічної адміністрації, між якими певним чином розподілені різні види діяльності держави. Відтак, категорія публічного управління у вузькому, більш спеціалізованому значенні, відображає відносно самостійний різновид діяльності держави, що його здійснює певна частина державних органів» [1, с. 11], у тому числі й тих, що здійснюють кадрове забезпечення органів публічної адміністрації, із цією метою та задля її досягнення вони на підставі відповідних нормативно-правових актів наділені владно-розпорядчими повноваженнями у цій сфері, організовуючи та контролюючи роботу</p>	<p>З цього приводу В. Авер'янов вказує: «На більш конкретному рівні аналізу системи управління держава – як інтегрований суб'єкт державного управління – вимагає вже диференційованого розгляду, тобто розгляду як сукупності державних органів, між якими певним чином розподілені різні види діяльності держави. Відтак, категорія державного управління у вузькому, більш спеціалізованому значенні, відображає відносно самостійний різновид діяльності держави, що його здійснює певна частина державних органів» [64, с. 113]. У науці управління така діяльність пов'язується з функцією управління і передбачає діяльність, що спрямована на побудову і вдосконалення структури певної соціальної системи; діяльність, спрямовану на втілення в життя управлінських рішень [220, с. 84]. Тобто сенсом управлінської діяльності</p>

<p>з кадрового забезпечення. У науці управління така робота пов'язується з функцією управління і передбачає діяльність, що спрямована на побудову і вдосконалення структури певної соціальної системи; діяльність, спрямовану на втілення в життя управлінських рішень.</p> <p>Отже, сенсом управлінської діяльності суб'єктів кадрового забезпечення є отримання нової якості процесу, що керується [105, с. 169].</p> <p>Покликання [1] – це: Авер'янов В.Б. Реформування українського адміністративного права : необхідність переосмислення теоретичних постулатів. Актуальні проблеми держави і права. 2003. Вип. 19. С. 6–12.</p> <p>Покликання [105] – це: Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / за заг. ред. В.М. Мартиненка. Київ : Магістр, 2008.</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>суб'єктів кадрового забезпечення є отримання нової якості процесу, що керується [85, с. 169].</p> <p>Покликання [64] – це: Гавриш Т. С., Литвинов О. М. Деякі сучасні тенденції в управлінні персоналом // Актуальні проблеми управління персоналом органів внутрішніх справ : матеріали Наук.-практ. конф. (Харків, 24 жовтня 2002 р.). – Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутрішніх справ, 2002. – С. 7–14.</p> <p>Покликання [85] – це: Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій [монографія]. – Харків : Вид-во ХарPI НАДУ Магістр, 2003.</p>
<p>С. 58–59.</p>	<p>С. 125.</p>
<p>По-друге, зазначений підхід до розуміння організаційної структури кадрового забезпечення вказує на те, що елементи системи пов'язані між собою відповідними зв'язками, які є управлінськими за своєю сутністю. У літературі зауважується, що управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи [136, с. 122], де зв'язок між керуючою та керованою системами здійснюється за допомогою інформації, яка є основою для опрацювання управлінського впливу та рішень, які надходять від керуючої системи до керованої для виконання.</p> <p>Покликання [136] – це монографія 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>По-друге, зазначений підхід до розуміння організаційної структури кадрового забезпечення вказує на те, що елементи системи пов'язані між собою відповідними зв'язками, які є управлінськими за своєю сутністю. У літературі зауважується, що управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи [194, с. 22], де зв'язок між керуючою та керованою системами здійснюється за допомогою інформації, яка є основою для опрацювання управлінського впливу та рішень, які надходять від керуючої системи до керованої для виконання [373, с. 315].</p>
<p>С. 59.</p>	<p>С. 125–126.</p>
<p>Такий зв'язок, як правило, опосередковується виникненням відповідних управлінських відносин між складовими системи. Щодо цих відносин, то погодимося з точкою зору, що в процесі управлінської діяльності суб'єкти управління, органи управління, керівники та будь-яка особа вступають в управлінські відносини, які можна поділити на дві частини: пов'язані з постановкою цілей, аналізом інформації, постановкою завдань та організацією їх досягнення. Це вказує на можливість виділення певних груп суб'єктів управління. Так, відзначається, що виходячи з основних принципів управління та організаційно-правових норм, закріплених у Конституції, і створених на її основі нормативних актів розрізняють органи публічної адміністрації: загальної, спеціальної і галузевої компетенції [190, с. 7].</p> <p>Покликання [190] – це автореферат дисертації 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p>	<p>Такий зв'язок, як правило, опосередковується виникненням відповідних управлінських відносин між складовими системи. Щодо цих відносин, то погодимося з точкою зору, що в процесі управлінської діяльності суб'єкти управління, органи управління, керівники та будь-яка особа вступають в управлінські відносини, які можна поділити на дві частини: пов'язані з постановкою цілей, аналізом інформації, постановкою завдань та організацією їх досягнення [267, с. 16].</p> <p>Це вказує на можливість виділення певних груп суб'єктів управління. Так, відзначається, що виходячи з основних принципів управління та організаційно-правових норм, закріплених у Конституції, і створених на її основі нормативних актів розрізняють органи державного управління: загальної, спеціальної і галузевої компетенції [269, с. 27].</p>

	Покликання на справжнє джерело відсутнє.
С. 59.	С. 126.
<p>У літературі звертається увага на те, що організаційна структура, яка в цілому виконує функцію управління процесом кадрового забезпечення, передбачаючи взаємодію по вертикалі та по горизонталі, обумовлює спеціалізацію за певними предметами, змістом та видами робіт, що вимагає кооперації з метою комплексної реалізації визначеної компетенції і в цілому функцій публічного управління [71, с. 130]. Це вказує на можливість виділення декількох рівнів такої структури. Тобто є підставою для їх класифікації, що може мати значення для встановлення рівня компетенції відповідного суб'єкта кадрового забезпечення, а також розподілу повноважень між ними у цій сфері.</p> <p>Покликання [71] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Також у літературі звертається увага на те, що організаційна структура, яка в цілому виконує функцію управління процесом кадрового забезпечення, передбачаючи взаємодію по вертикалі та по горизонталі, обумовлює спеціалізацію за певними предметами, змістом та видами робіт, що вимагає кооперації з метою комплексної реалізації визначеної компетенції і в цілому функцій державного управління [85, с. 170]. Це вказує на можливість виділення декількох рівнів такої структури. Тобто є підставою для їх класифікації, що може мати значення для встановлення рівня компетенції відповідного суб'єкта кадрового забезпечення, а також розподілу повноважень між ними у цій сфері.</p>
С. 59–60.	С. 126–127.
<p>Що стосується згаданих зв'язків по вертикалі та по горизонталі, то вони мають власне призначення як при побудові всієї організаційної системи кадрового забезпечення, так і при визначенні відповідних функцій, що можуть бути покладені на них. Зокрема, можна навести таку характеристику цих видів зв'язків: 1) вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації і її частинах, вони відображають розподіл повноважень або, вказуючи на те, «хто є хто» в організаційній ієрархії, слугують каналами передачі розпорядницької і звітної інформації, утворюючи тим самим стабільність в організації, а в їх межах вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи [40]; 2) горизонтальні зв'язки - це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації, де їх головне призначення - сприяти найефективнішій взаємодії частин організації під час вирішення проблем, що виникають між ними. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг: заощаджують час і підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, послаблюють боязнь ризику [300, с. 24-25]. Такі види зв'язків притаманні під час організації та реалізації діяльності з кадрового забезпечення, а отже, властиві саме суб'єктам цього аспекту публічного управління.</p> <p>Покликання [40] і [300] – це статті 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Що стосується згаданих зв'язків по вертикалі та по горизонталі, то вони мають власне призначення як при побудові всієї організаційної системи кадрового забезпечення, так і при визначенні відповідних функцій, що можуть бути покладені на них. Зокрема, можна навести таку характеристику цих видів зв'язків: 1) вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації і її частинах, вони відображають розподіл повноважень або, вказуючи на те, «хто є хто» в організаційній ієрархії, слугують каналами передачі розпорядницької і звітної інформації, утворюючи тим самим стабільність в організації, а в їх межах вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи [247, с. 139]; 2) горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації, де їх головне призначення – сприяти найефективнішій взаємодії частин організації під час вирішення проблем, що виникають між ними. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг: заощаджують час і підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, послаблюють боязнь ризику [247, с. 139–140].</p>
С. 60–61.	С. 127.
<p>Також слід звернути увагу ще на один тип зв'язків, що виникають у межах управлінської</p>	<p>Також слід звернути увагу ще на один тип зв'язків, що виникають у межах управлінської</p>

<p>діяльності з кадрового забезпечення в контексті взаємовідносин суб'єкт-об'єкт. Тут мова йде про двосторонній рух інформації, яка забезпечує постійний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами. Саме такі зв'язки, як ми вважаємо, характеризують динаміку розвитку та стан системи кадрового забезпечення, сприяють пошуку нових можливостей для її вдосконалення, а також забезпечують своєчасність усунення недоліків та перешкод на шляху максимально ефективного забезпечення кадрового потенціалу органів публічної адміністрації, який є основним провідником публічного управління. На думку В.В. Образцової, що характеризує цей вид зв'язків, змістом управлінських відносин є особлива діяльність людей, що виступає у вигляді взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, де сторони цих відносин, вступаючи у взаємне спілкування, формують тим самим зміст управлінських відносин. Між ними існує тісна взаємодія, що здійснюється за допомогою прямих (від суб'єкта до об'єкта) і зворотних (від об'єкта до суб'єкта) зв'язків. Практична реалізація цих зв'язків забезпечується завдяки руху інформації. Наявність прямого та зворотного зв'язку є необхідною умовою нормального функціонування та розвитку будь-якої соціально-економічної системи [170, с. 108-109].</p> <p>Покликання [170] – це стаття 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>діяльності з кадрового забезпечення в контексті взаємовідносин суб'єкт-об'єкт. Тут йдеться про двосторонній рух інформації, яка забезпечує постійний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами. На думку В. Малиновського, що характеризує цей вид зв'язків, змістом управлінських відносин є особлива діяльність людей, що виступає у вигляді взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, де сторони цих відносин, вступаючи у взаємне спілкування, формують тим самим зміст управлінських відносин. Між ними існує тісна взаємодія, що здійснюється за допомогою прямих (від суб'єкта до об'єкта) і зворотних (від об'єкта до суб'єкта) зв'язків. Практична реалізація цих зв'язків забезпечується завдяки руху інформації. Наявність прямого та зворотного зв'язку є необхідною умовою нормального функціонування й розвитку будь-якої соціально-економічної системи [217, с. 24].</p>
<p>С. 61.</p>	<p>С. 127.</p>
<p>Отже, без відповідного налагодження потоку інформації в межах прямих (від суб'єкта до об'єкта) і зворотних (від об'єкта до суб'єкта) зв'язків діяльність з кадрового забезпечення органів публічної адміністрації стає суто формальною та не здатною впливати на стан кадрової роботи на місцях, позбавляє можливості відповідних суб'єктів своєчасно реагувати на зміни в самій системі та її оточенні, що позбавляє саму діяльність гнучкості та можливості пристосовуватися до нових умов і потреб держави та суспільства. З цього приводу слушно відзначено, що управління - це особливий вид професійної діяльності, який не лише полягає у досягненні цілей системи, організації, але й представляє собою засіб підтримання цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування та розвитку [20, с. 7].</p> <p>Покликання [20] – це автореферат дисертації 2020 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Отже, без відповідного налагодження потоку інформації в межах прямих (від суб'єкта до об'єкта) і зворотних (від об'єкта до суб'єкта) зв'язків діяльність з кадрового забезпечення державного управління стає суто формальною та не здатною впливати на стан кадрової роботи на місцях, позбавляє можливості відповідних суб'єктів своєчасно реагувати на зміни в самій системі та її оточенні, що позбавляє саму діяльність гнучкості та можливості пристосовуватися до нових умов і потреб держави та суспільства. З цього приводу слушно відзначено, що управління – це особливий вид професійної діяльності, який не лише полягає у досягненні цілей системи, організації, але й представляє собою засіб підтримання цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування та розвитку [267, с. 15].</p>
<p>С. 61–62.</p>	<p>С. 127–128.</p>
<p>Система управління людськими ресурсами постійно розвивається та удосконалюється, на кожному етапі розвитку суспільства вона повинна</p>	<p>Взагалі, система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється, на кожному етапі розвитку суспільства вона повинна</p>

<p>приводиться відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Це в повному обсязі стосується і кадрового забезпечення органів публічної адміністрації.</p> <p>Кадрове забезпечення є управлінською діяльністю - частиною публічного управління. Тому саме в процесі такого управління і виникають вказані вище види зв'язків (зв'язки по вертикалі (між ієрархічними рівнями в організації) та по горизонталі (між рівними за положенням в ієрархії або статусом частини організації), а також прямі (від суб'єкта до об'єкта) та зворотні (від об'єкта до суб'єкта)) як прояв процесу управління. У літературі відзначено, що управління персоналом - багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями, йому властива системність і завершеність, де системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи, а сама система управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [112, с. 31].</p> <p>Покликання [112] – це стаття 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>приводиться відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи [194, с. 22]. Це в повному обсязі стосується і кадрового забезпечення державного управління.</p> <p>Вже відзначалося, що кадрове забезпечення є управлінською діяльністю – частиною державного управління. Тому саме в процесі такого управління і виникають вказані вище види зв'язків (зв'язки по вертикалі (між ієрархічними рівнями в організації) та по горизонталі (між рівними за положенням в ієрархії або статусом частини організації), а також прямі (від суб'єкта до об'єкта) та зворотні (від об'єкта до суб'єкта)) як прояв процесу управління. У літературі відзначено, що управління – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями, йому властива системність і завершеність, де системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи, а сама система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [194, с. 21].</p>
<p>С. 62.</p>	<p>С. 128.</p>
<p>Отже, під поняттям «державне управління» розуміють цілеспрямований організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом запровадження державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, через діяльність органів публічної адміністрації, наділених необхідною компетенцією [198, с. 6].</p> <p>Покликання [198] – це автореферат дисертації 2020 р. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>На підставі наведеного, характеризуючи зв'язки суб'єктів та об'єктів кадрового забезпечення через поняття «управління», можна дати таке визначення «управління кадровим забезпеченням». Управління кадровим забезпеченням – цілеспрямований організаційний та регулюючий владний вплив суб'єктів кадрового забезпечення, наділених необхідною компетенцією, на стан і розвиток суспільних процесів розвитку соціальних ресурсів, свідомість, поведінку та діяльність кадрів (державних службовців) з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту.</p>
<p>С. 62.</p>	<p>С. 32–33.</p>
<p>Також врахуємо те, що наявність функцій управління характеризує здатність суб'єкта управління виконувати відповідні дії, де окрема функція включає в себе низку послідових дій і операцій, які самі по собі також є функціями, але менш загального характеру, а взагалі функції управління –</p>	<p>Врахуємо те, що наявність функцій управління характеризує здатність суб'єкта управління виконувати відповідні дії, де окрема функція включає в себе низку послідових дій і операцій, які самі по собі також є функціями, але менш загального характеру [97, с. 64], а взагалі функції управління –</p>

<p>це види владних, ціле організуючих і регулюючих впливів держави та її органів на суспільні процеси [6, с. 272].</p> <p>Слід також звернути увагу на те, що діяльність з кадрового забезпечення пов'язана з соціальними ресурсами, під якими розуміють запаси творчої енергії особистості (соціальні, пізнавальні, діяльнісні), соціальної організації і суспільства в цілому – співдружності людей, організацій, інститутів, соціальних груп.</p> <p>Покликання [6] – це монографія 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>це види владних, цілеорганізуючих і регулюючих впливів держави та її органів на суспільні процеси [80, с. 72]. Слід також звернути увагу на те, що діяльність з кадрового забезпечення пов'язана з соціальними ресурсами, під якими розуміють запаси творчої енергії особистості, соціальної організації і суспільства в цілому – співдружності людей, організацій, інститутів, соціальних груп [267, с. 107].</p>
<p>С. 62–63.</p>	<p>С. 128.</p>
<p>На підставі наведеного, характеризуючи зв'язки суб'єктів та об'єктів кадрового забезпечення через поняття «управління», можна дати таке визначення «управління кадровим забезпеченням». Управління кадровим забезпеченням - цілеспрямований організаційний та регулюючий владний вплив суб'єктів кадрового забезпечення, наділених необхідною компетенцією, на стані розвитку спільних процесів розвитку соціальних ресурсів, свідомість, поведінку та діяльність кадрів (державних службовців) з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту.</p>	<p>На підставі наведеного, характеризуючи зв'язки суб'єктів та об'єктів кадрового забезпечення через поняття «управління», можна дати таке визначення «управління кадровим забезпеченням». Управління кадровим забезпеченням – цілеспрямований організаційний та регулюючий владний вплив суб'єктів кадрового забезпечення, наділених необхідною компетенцією, на стан і розвиток суспільних процесів розвитку соціальних ресурсів, свідомість, поведінку та діяльність кадрів (державних службовців) з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту.</p>
<p>С. 63.</p>	<p>С. 129.</p>
<p>Наступним елементом суб'єктно-об'єктної характеристики кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, який ми розглянемо, є безпосередньо суб'єкт кадрового забезпечення. Як відомо, кожна соціальна система складається з двох, з одного боку, самостійних, а з іншого - взаємопов'язаних підсистем – керованої та керуючої. У літературі керуюча підсистема (суб'єкту управління) характеризується так:</p> <ul style="list-style-type: none"> - суб'єкт управління - це структурно окреслені спільноти людей з органами управління [157, с. 7]; - суб'єкт управління - керуюча підсистема, ланка, елемент у системі управління, що впливає на інші елементи суб'єкта управління; залежно від цілей дослідження може розглядатися і як об'єкт для вищої ланки в ієрархії управління [19, с. 88]; - суб'єкт управління - система, наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, що дозволяють їй втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто це система, що управляє. У публічному управлінні до суб'єктів управління відносять: органи виконавчої влади (уряд, міністерства, місцеві державні адміністрації); посадові 	<p>Наступним елементом суб'єктно-об'єктної характеристики кадрового забезпечення державного управління, який ми розглянемо, є безпосередньо суб'єкт кадрового забезпечення. Як відомо, кожна соціальна система складається з двох, з одного боку, самостійних, а з іншого – взаємопов'язаних підсистем – керованої та керуючої. У літературі керуюча підсистема (суб'єкт управління) характеризується так:</p> <ul style="list-style-type: none"> - суб'єкт управління – це структурно окреслені спільноти людей з органами управління [267, с. 13]; - суб'єкт управління – керуюча підсистема, ланка, елемент у системі управління, що впливає на інші елементи суб'єкта управління; залежно від цілей дослідження може розглядатися і як об'єкт для вищої ланки в ієрархії управління [267, с. 219]; - суб'єкт управління – система, наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, що дозволяють їй втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто це система, що управляє. У державному управлінні до суб'єктів управління відносять: органи виконавчої влади (уряд, міні-

<p>особи; службовці, що наділені державно-владними повноваженнями [12, с. 35-36];</p> <p>Покликання [157] і [12] – це статті 2019 р., а [19] – це стаття 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>стерства, місцеві державні адміністрації); посадові особи; службовці, що наділені державно-владними повноваженнями [217, с. 22–23];</p>
<p>С. 64.</p>	<p>С. 129.</p>
<p>- керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління та управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватися під впливом організуючих і дезорганізуючих чинників. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [16, с. 17];</p> <p>- суб'єктом управління державною службою виступає держава, тобто орган публічної адміністрації або посадова особа, наділена державно-владними повноваженнями [185, с. 62].</p> <p>Покликання [16] і [185] – це статті 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>- керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватися під впливом організуючих і дезорганізуючих чинників. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [194, с. 21];</p> <p>- суб'єктом управління державною службою виступає держава, тобто державний орган або посадова особа, наділена державно-владними повноваженнями [302, с. 75].</p>
<p>С. 64.</p>	<p>С. 130.</p>
<p>Тобто з цих визначень можна виділити основні риси керуючої підсистеми (суб'єкт управління):</p> <ul style="list-style-type: none"> - структурно окреслені органи управління; - цілеспрямований вплив на керовану систему; - ланцюг, елементу систем і управління; - наявність певної компетенції та державно-владних повноважень; - можливість втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання; - специфіка функцій, що виконуються. <p>Головною рисою суб'єкта публічного управління, на думку В. Малиновського, є наявність у нього певної компетенції і владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Між суб'єктами і об'єктами виникають управлінські відносини типу «влада-підпорядкування» лише завдяки тому, що суб'єкти наділені відносно об'єктів владними повноваженнями [43, с. 70].</p> <p>Покликання [43] – це стаття 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Тобто з цих визначень можна виділити основні риси керуючої підсистеми (суб'єкт управління):</p> <ul style="list-style-type: none"> - структурно окреслені органи управління; - цілеспрямований вплив на керовану систему; - ланцюг, елемент у системі управління; - наявність певної компетенції та державно-владних повноважень; - можливість втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання; - специфіка функцій, що виконуються. <p>Головною рисою суб'єкта державного управління, на думку В. Малиновського, є наявність у нього певної компетенції і владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Між суб'єктами і об'єктами виникають управлінські відносини типу «влада-підпорядкування» лише завдяки тому, що суб'єкти наділені стосовно об'єктів владними повноваженнями [217, с. 23–24].</p>
<p>С. 64–65.</p>	<p>С. 130.</p>
<p>Тобто ми говоримо про наявність у суб'єкта кадрового забезпечення двох ознак, якій відокремлюють його від об'єкта кадрового забезпе-</p>	<p>Тобто ми ведемо мову про наявність у суб'єкта кадрового забезпечення двох ознак, які й відокремлюють його від об'єкта кадрового забезпе-</p>

<p>чення, а також дають можливість встановлювати відповідні види зв'язків, тобто керувати об'єктом. Так, під компетенцією органу публічної влади розуміють владні повноваження органу, той чи інший обсяг державної діяльності, покладений на певний орган, або коло передбачених правовим актом питань, яке може вирішувати цей орган, сукупність функцій та повноважень органу з усіх встановлених для нього предметів ведення. Відповідно, щоб той чи інший суб'єкт права став суб'єктом кадрового забезпечення, на нього згідно з відповідним нормативно-правовим актом має бути покладений обов'язок або надання повноваження щодо діяльності у сфері кадрового забезпечення. Це безпосередньо звертає нашу увагу на те, що важливе місце у встановленні рівня та компетенції відповідного органу публічної адміністрації як суб'єкта кадрового забезпечення відіграє та нормативно-правова база, на якій будується його діяльність.</p>	<p>чення, а також дають можливість встановлювати відповідні види зв'язків, тобто керувати об'єктом. Так, під компетенцією органу державної влади розуміють владні повноваження органу, той чи інший обсяг державної діяльності, покладений на певний орган, або коло передбачених правовим актом питань, яке може вирішувати цей орган, сукупність функцій та повноважень органу з усіх встановлених для нього предметів ведення [141, с. 330]. Відповідно, щоб той чи інший суб'єкт права став суб'єктом кадрового забезпечення, на нього згідно з відповідним нормативно-правовим актом має бути покладений обов'язок або надання повноваження щодо діяльності у сфері кадрового забезпечення.</p>
<p>С. 65.</p>	<p>С. 131.</p>
<p>Що стосується владних повноважень, то вони, як правило, характеризуються як виконавчо-розпорядчі. Така їх характеристика розкриває природу цих повноважень, а також їх функціональне призначення. Вказується, що виконавчо-розпорядча діяльність органів публічної адміністрації поділяється на дві частини, одна з яких пов'язана з реалізацією владного впливу органів публічної адміністрації на всіх інших суб'єктів, а тому належить до публічного управління [142, с. 50]. Це зайвий раз підтверджує положення, що діяльність з кадрового забезпечення є складовою публічного управління, а відповідно і носить його властивості. Зауважимо, що, на наш погляд, суб'єктами кадрового забезпечення виступають не лише органи виконавчої влади, а весь спектр органів публічної влади. Це, зокрема, можна пояснити комплексністю питань, що виникають у сфері кадрового забезпечення.</p>	<p>Що стосується владних повноважень, то вони, як правило, характеризуються як виконавчо-розпорядчі. Така їх характеристика розкриває природу цих повноважень, а також їх функціональне призначення. Вказується, що виконавчо-розпорядча діяльність державних органів поділяється на дві частини, одна з яких пов'язана з реалізацією владного впливу державних органів на всіх інших суб'єктів, а тому належить до державного управління [142, с. 20]. Це зайвий раз підтверджує положення, що діяльність з кадрового забезпечення є складовою державного управління, а відповідно і носить його властивості.</p> <p>Зауважимо, що, на наш погляд, суб'єктами кадрового забезпечення виступають не лише органи виконавчої влади, а весь спектр органів державної влади.</p>
<p>С. 65–66.</p>	<p>С. 35.</p>
<p>Також повністю погоджуємося з точкою зору окремих фахівців з адміністративного права про те, що управління різними сторонами державного і громадського життя не є винятковою функцією виконавчого апарату держави, а в цьому процесі активно беруть участь й інші суб'єкти єдиної державної влади.</p>	<p>Виходить, виконання – це і є державно-управлінська діяльність, тобто управлінський вплив і виконавство цілком сумісні, а управління різними сторонами державного і громадського життя не є винятковою функцією виконавчого апарату держави, а в цьому процесі активно беруть участь й інші суб'єкти єдиної державної влади [77, с. 5].</p>
<p>С. 65–66.</p>	<p>С. 131.</p>
<p>При цьому головне в змісті управлінського впливу полягає не стільки в прийнятті відповідних рішень (наприклад, законів), а в їхній реалізації, тобто в суворому проведенні в життя юридично-владних вимог, що містяться у них. Така позиція знайшла своє відображення і в працях вітчизняних учених. Зокрема вказується, що публічне управління, частиною якого є кадрове забезпечення, здійснюється й на рівні внутрішньо організаційної діяльності органів публічної адміністрації, причо-</p>	<p>При цьому головне в змісті управлінського впливу полягає не стільки в прийнятті відповідних рішень (наприклад, законів), а в їхній реалізації, тобто в суворому проведенні в життя юридично-владних вимог, що містяться у них [77, с. 5].</p> <p>Така позиція знайшла своє відображення і в працях вітчизняних учених. Зокрема вказується, що державне управління, частиною якого є кадрове забезпечення, здійснюється й на рівні внутрішньоорганізаційної діяльності органів державної</p>

<p>му як влади виконавчої, так і інших гілок, а тому коло суб'єктів відносин публічного управління охоплює, з одного боку, органи виконавчої влади, державні органи інших гілок влади, органи місцевого самоврядування, а з іншого - всіх інших суб'єктів права [173, с. 79].</p> <p>Покликання [173] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>влади, причому як влади виконавчої, так й інших гілок, а тому коло суб'єктів відносин державного управління охоплює, з одного боку, органи виконавчої влади, державні органи інших гілок влади, органи місцевого самоврядування, а з іншого – всіх інших суб'єктів права [142, с. 21–22].</p>
<p>С. 66–67.</p>	<p>С. 131–133.</p>
<p>З урахуванням наведеного можна визначити, що до кола суб'єктів кадрового забезпечення можна віднести такі державні органи, певне коло посадових осіб, а також відповідні структурні складові державних підприємств, установ, організацій та органів:</p> <p>1. Верховна Рада України. Так, ст. 85 Конституції України закріплює певні повноваження Верховної Ради України, відповідно до яких до її відання належить низка питань, пов'язаних з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Найбільш важливими, на наш погляд, є два аспекти її діяльності - прийняття відповідних законів, які стосуються кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, а також призначення на посади осіб, які є основними реалізаторами кадрової політики в державі.</p> <p>2. Президент України. Ст. 106 Конституції України закріплює, що до повноважень Президента України належать також питання, пов'язані з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Наприклад, Президент України призначає та звільняє глав дипломатичних представництв України в інших державах і при міжнародних організаціях (п. 5).</p> <p>3. Кабінет Міністрів України. Відповідно до ст. 116 Конституції України до повноважень Кабінету Міністрів України теж віднесені питання, пов'язані з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Наприклад, Кабінет Міністрів України призначає на посади та звільняє з посад за поданням Прем'єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України (п. 9-2).</p> <p>4. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Так, серед функцій Міністерства юстиції України є такі: реалізація державної політики у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, державної реєстрації обтяжень рухомого майна, державної реєстрації юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців, реєстрації статуту територіальної громади м. Києва, реєстрації статутів Національної академії наук та національних галузевих академій наук, державної реєстрації друкованих засобів масової інформації та інформаційних агентств як суб'єктів інформаційної діяльності (п. 3 Положення про Міністерство юстиції України [211]).</p>	<p>З урахуванням наведеного можна визначити, що до кола суб'єктів кадрового забезпечення можна віднести такі державні органи, певне коло посадових осіб, а також відповідні структурні складові державних органів:</p> <p>1. Верховна Рада України. Так, ст. 85 Конституції України закріплює певні повноваження Верховної Ради України, відповідно до яких до її відання належить низка питань, пов'язаних з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Найважливішими, на наш погляд, є два аспекти її діяльності – прийняття відповідних законів, які стосуються кадрового забезпечення державної служби, а також призначення на посади осіб, які є основними реалізаторами кадрової політики в державі.</p> <p>2. Президент України. Стаття 106 Конституції України закріплює, що до повноважень Президента України належать також питання, пов'язані з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Наприклад, Президент України призначає та звільняє глав дипломатичних представництв України в інших державах і при міжнародних організаціях (п. 5).</p> <p><...></p> <p>3. Кабінет Міністрів України. Відповідно до ст. 116 Конституції України до повноважень Кабінету Міністрів України теж віднесені питання, пов'язані з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Наприклад, Кабінет Міністрів України призначає на посади та звільняє з посад за поданням Прем'єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України (п. 9-2).</p> <p>4. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Так, серед функцій Міністерства охорони здоров'я України є такі: реалізація державної політики зайнятості працівників у сфері охорони здоров'я, санітарно-епідеміологічного благополуччя населення; визначення вимог до професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних і фармацевтичних працівників, затвердження номенклатури медичних та фармацевтичних спеціальностей і посад; встановлення єдиних кваліфікаційних вимог до осіб, які провадять медичну та фармацевтичну діяльність (п. 4 Положення про Міністерство охорони здоров'я України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 2 листопада 2006 р. № 1542).</p>

<p>5. Відповідні керівники (адміністрація державних підприємств, установ та організацій), а також спеціально створені органи (служби) з кадрової роботи або роботи з персоналом. Відносно поняття «адміністрація», тов. літературі зауважено, що «адміністрація (лат. administratio - управління, керівництво) представляє: 1) управлінську діяльність органів державної влади; організаційну діяльність у сфері управління; 2) органи державної влади; 3) урядовий апарат; 4) посадових осіб, керівний персонал якоїс установи, підприємства; 5) розпорядників, відповідальних упорядників чогось» [265, с. 77]. В.М. Кондратенко відзначає, що суб'єктами управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління відносно своїх підлеглих, на підставі чого роблять висновок про те, що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [131, с. 51-52].</p> <p>Покликання [265] – це стаття 2017 р., а [131] – це стаття 2020 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>5. Відповідні керівники державних органів, а також спеціально створені органи (служби) з кадрової роботи або роботи з персоналом.</p> <p>Стосовно поняття «адміністрація», то в літературі зауважено, що «адміністрація (лат. administratio – управління, керівництво) представляє: 1) управлінську діяльність органів державної влади; організаційну діяльність у сфері управління; 2) органи державної влади; 3) урядовий апарат; 4) посадових осіб, керівний персонал якоїс установи, підприємства; 5) розпорядників, відповідальних упорядників чогось» [141, с. 262]. О. Крушельницька і Д. Мельничук відзначають, що суб'єктами управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих, на підставі чого роблять висновок про те, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [194, с. 15].</p>
<p>С. 67–68.</p>	<p>С. 133.</p>
<p>Наведені органи державної влади та їх посадові особи (суб'єкти кадрового забезпечення) з огляду на виконувані функції, прояв зв'язків по вертикалі та по горизонталі, а також низку інших чинників можна класифікувати так:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за належністю: міжнародні (наприклад, Міжнародна організація праці: Конвенція «Про основні цілі та норми соціальної політики» [233], Конвенція «Про політику в галузі зайнятості» [235], Конвенція «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів» [238]) та внутрішньо державні (Верховна Рада України, Президент України тощо); <p>Покликання [233], [235], [238] – це Конвенції МОП. Плагіат. Покликання на справжнє джерело переписаного тексту відсутнє.</p>	<p>Наведені органи державної влади та їх посадові особи (суб'єкти кадрового забезпечення) з огляду на виконувані функції, прояв зв'язків по вертикалі та по горизонталі, а також низку інших чинників можна класифікувати так:</p> <ul style="list-style-type: none"> – за належністю: міжнародні (наприклад, Міжнародна організація праці: Конвенція МОП № 117 «Про основні цілі та норми соціальної політики», Конвенція МОП № 122 «Про політику в галузі зайнятості», Конвенція МОП № 142 «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів») та внутрішньо-державні (Верховна Рада України, Президент України тощо);
<p>С. 68.</p>	<p>С. 133–134.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - за органами влади (суб'єктів кадрового забезпечення законодавчої, виконавчої та судової влади); - за сферою дії: загальнодержавні (Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади) та локальні (керівники (адміністрація державних підприємств, установ та організацій), а також спеціально створені органи (служби) з кадрової роботи або роботи з персоналом); - за характером діяльності: розробка кадрової політики (Верховна Рада України, Президент Ук- 	<ul style="list-style-type: none"> – за органами влади (суб'єктів кадрового забезпечення законодавчої, виконавчої та судової влади); – за сферою дії: загальнодержавні (Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади) та локальні (місцеві державні адміністрації), а також спеціально створені органи (служби) з кадрової роботи або роботи з персоналом) [247, с. 161]; – за характером діяльності: розробка кадрової політики (Верховна Рада України, Президент Ук-

<p>раїни), створення механізму кадрового забезпечення (Президент України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби України тощо), безпосередня реалізація кадрового забезпечення (Апарат Верховної Ради України, Офіс Президента України, Державна судова адміністрація України, керівники (адміністрація державних підприємств, установ та організацій), а також спеціально створені органи (служби) з кадрової роботи або роботи з персоналом);</p> <p>- за ступенем впливу: керівники (керівники (адміністрація державних підприємств, установ та організацій)), організатори (спеціалісти) та виконавці (працівники спеціально створених органів (служб) з кадрової роботи або роботи з персоналом);</p> <p>- за кількістю організаційної структури: працівники, посадові особи та організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами;</p>	<p>раїни), створення механізму кадрового забезпечення (Президент України, Кабінет Міністрів України, Головне управління державної служби України тощо), безпосередня реалізація кадрового забезпечення (Апарат Верховної Ради України, Адміністрація Президента України, Державна судова адміністрація України, керівники, а також спеціально створені органи (служби) з кадрової роботи або роботи з персоналом);</p> <p>- за ступенем впливу: керівники, організатори (спеціалісти) та виконавці (працівники спеціально створених органів (служб) із кадрової роботи або роботи з персоналом);</p> <p>- за кількістю організаційної структури: працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами;</p>
<p>С. 69.</p>	<p>С. 134–135.</p>
<p>- за складом: колегіальні та єдиноначальні суб'єкти кадрового забезпечення.</p> <p>Така класифікація суб'єктів кадрового забезпечення дає можливість визначити, хто саме із суб'єктів публічного управління є відповідальним за здійснення кадрового забезпечення, а також які саме функції у процесі кадрового забезпечення він виконує та хто йому підпорядковується. При цьому слід звернути увагу на таку позицію, що при поділі функцій суб'єктів управління, у тому числі й кадрового забезпечення, не виключається використання однакових найменувань функцій для характеристики їх різних видів, а тому з метою уніфікованого використання усталених термінологічних позначень реально існуючих функцій («планування», «фінансування», «координація», «стимулювання» тощо) більш обґрунтованою виглядає класифікація усіх цих функцій за кількома типовими групами за найбільш визначальним критерієм - за цільовою спрямованістю функцій відповідно до життєво важливих потреб кожного керованого об'єкта: 1) цільовстановлююча (цілеорієнтуюча) функція (прогнозування, планування тощо); 2) ресурсозабезпечувальна функція (фінансування, стимулювання, кадрове забезпечення тощо); 3) організаційно-регулююча функція (керівництво, координація, організація, регулювання, контроль тощо); 4) трансформаційна функція (організаційне проектування, реорганізація, організаційний розвиток, раціоналізація, організаційна діагностика тощо) [80, с. 39].</p> <p>Покликання [80] – це стаття самого Євдокимова 2020 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>- за складом: колегіальні та єдиноначальні суб'єкти кадрового забезпечення.</p> <p>Така класифікація суб'єктів кадрового забезпечення дає можливість визначити, хто саме із суб'єктів державного управління є відповідальним за здійснення кадрового забезпечення, а також які саме функції у процесі кадрового забезпечення він виконує та хто йому підпорядковується.</p> <p>При цьому слід звернути увагу на таку позицію, що при поділі функцій суб'єктів управління, у тому числі й кадрового забезпечення, не виключається використання однакових найменувань функцій для характеристики їх різних видів, а тому з метою уніфікованого використання усталених термінологічних позначень реально існуючих функцій («планування», «фінансування», «координація», «стимулювання» тощо) більш обґрунтованою, на думку авторів цієї позиції, яку ми підтримуємо, виглядає класифікація усіх цих функцій за кількома типовими групами за найбільш визначальним критерієм – за цільовою спрямованістю функцій відповідно до життєво важливих потреб кожного керованого об'єкта: 1) цільовстановлююча (цілеорієнтуюча) функція (прогнозування, планування тощо); 2) ресурсозабезпечувальна функція (фінансування, стимулювання, кадрове забезпечення тощо); 3) організаційно-регулююча функція (керівництво, координація, організація, регулювання, контроль тощо); 4) трансформаційна функція (організаційне проектування, реорганізація, організаційний розвиток, раціоналізація, організаційна діагностика тощо) [73, с. 263–264].</p>
<p>С. 69–70.</p>	<p>С. 136.</p>
<p>Правова основа, яка може бути покладена в основу визначення нормативно-правової бази діяль-</p>	<p>Правова основа, яка може бути покладена в основу визначення нормативно-правової бази діяль-</p>

<p>ності суб'єктів кадрового забезпечення, має багаторівневу структуру, що обумовлює необхідність відповідності з між нормативно-правовими актами у цій сфері, що прийняті на різних рівнях. Перший рівень складає Конституція України, що містить пряму вказівку на основи та умови формування і діяльності державної влади, яка і реалізує відповідні аспекти кадрового забезпечення. Конституція України в ч. 1 ст. 5 закріплює єдину природу державної влади в Україні - народ, а також вказує, що вона реалізується «безпосередньо і через органи публічної адміністрації та органи місцевого самоврядування», у свою чергу ч. 1 ст. 6, не заперечуючи єдиної природи державної влади, закріплює її систему, яка є ознакою демократичної держави, що розмежовує предмети відання і повноважень між різними органами публічної адміністрації, яка здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Слушно вказано, що принциповою умовою є врахування того, що влада держави не розподіляється між її органами, а є цілісним явищем: державні органи наділені не частинами влади, а повноваженнями [278, с. 82].</p> <p>Покликання [278] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>ності суб'єктів кадрового забезпечення, має багаторівневу структуру, що обумовлює необхідність відповідності між нормативно-правовими актами у цій сфері, що прийняті на різних рівнях. Перший рівень складає Конституція України, що визначає основні засади та умови формування і діяльності органів державної влади, які й реалізують відповідні аспекти кадрового забезпечення. Конституція України в ч. 1 ст. 5 закріплює єдину природу державної влади в Україні – народ, а також вказує, що вона реалізується «безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [2], у свою чергу ч. 1 ст. 6, не заперечуючи єдиної природи державної влади, закріплює її систему, яка є ознакою демократичної держави, що розмежовує предмети відання і повноважень між різними органами державної влади, яка здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Слушно вказано, що принциповою умовою є врахування того, що влада держави не розподіляється між її органами, а є цілісним явищем: державні органи наділені не частинами влади, а повноваженнями [142, с. 52].</p>
<p>С. 70.</p>	<p>С. 136.</p>
<p>Однак, у процесі кадрового забезпечення його суб'єкти повинні реалізовувати двоєдине завдання: по-перше, розв'язуючи кадрові питання, ставити за пріоритет людину (первинний і основний елемент кадрового забезпечення), її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку як найвищу соціальну цінність; по-друге, те, що зміст і спрямованість здійснення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації визначається саме правами і свободами людини, а гарантії діяльності держави - суб'єкти кадрового забезпечення повинні відповідати перед людиною за свою діяльність, формуючи таку систему публічного управління, де утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком (ст. 3 Конституції України).</p>	<p>Однак, у процесі кадрового забезпечення його суб'єкти повинні реалізовувати двоєдине завдання: по-перше, розв'язуючи кадрові питання, ставити за пріоритет людину (первинний і основний елемент кадрового забезпечення), її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку як найвищу соціальну цінність; по-друге, те, що зміст і спрямованість здійснення кадрового забезпечення державного управління визначається саме правами і свободами людини, а гарантії діяльності держави – суб'єкти кадрового забезпечення повинні відповідати перед людиною за свою діяльність, формуючи таку систему державного управління, де утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком (ст. 3 Конституції України).</p>
<p>С. 71.</p>	<p>С. 136–137.</p>
<p>Погодимось з позицією, що одним з пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні, поряд зі структурними та функціональними перетвореннями у сфері виконавчої влади, є також реформування державно-службових відносин, де основними цілями і завданнями державної служби має бути охорона конституційного устрою, захист прав і свобод людини і громадянина, забезпечення ефективної діяльності органів публічної адміністрації відповідно до їх повноважень, надання якісних адміністративних (управлінських) послуг громадянам [272, с. 74-75].</p> <p>Другий рівень нормативно-правової бази діяльності суб'єктів кадрового забезпечення складають акти, що деталізують відповідні положення</p>	<p>Погодимось з позицією, що одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні, поряд зі структурними та функціональними перетвореннями у сфері виконавчої влади, є також реформування державно-службових відносин, де основними цілями і завданнями державної служби має бути охорона конституційного ладу, захист прав і свобод людини і громадянина, забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень, надання якісних адміністративних (управлінських) послуг громадянам [116, с. 332].</p> <p>Другий рівень нормативно-правової бази діяльності суб'єктів кадрового забезпечення складають акти, що деталізують відповідні положення</p>

<p>Конституції України, зокрема це відповідні Закони України («Про державну службу», «Про публічні закупівлі», Закон України «Про здійснення державних закупівель» [228], «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту» [202], «Про прокуратуру» [237], «Про судоустрій і статус суддів» [247], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [244], «Про Службу безпеки України» [243] тощо). Основне їх призначення полягає у визначенні відповідальних суб'єктів (органів) за реалізацію кадрової політики в державі, а також порядку та умов здійснення кадрового забезпечення відповідних органів публічної адміністрації.</p> <p>Не можна не погодитися з думкою про те, що діючим чинником демократизації управління є закон, який додає формальності до діяльності суб'єктів управління, упорядковує її, чітко встановлює їхні повноваження, створює перешкоду сваволі. За допомогою законів представницькі органи направляють діяльність виконавчо-розпорядницького апарату, передбачають відповідальність суб'єктів управління за протиправні службові дії, спонукають службовців правомірно використовувати свої повноваження і виконувати службові обов'язки [32, с. 269].</p> <p>Покликання [272] – це стаття 2017 р., а [32] – це монографія 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання №№ 228, 202, 237, 247, 244 і 243 – це Закони України. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Конституції України, зокрема це відповідні Закони України (Закон України «Про державну службу», Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти», Закон України «Про державне замовлення для задоволення пріоритетних державних потреб», Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про прокуратуру», Закон України «Про судоустрій та статус суддів», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про Службу безпеки України» тощо). Основне їх призначення полягає у визначенні відповідальних суб'єктів (органів) за реалізацію кадрової політики в державі, а також порядку та умов здійснення кадрового забезпечення відповідних органів державної влади. За допомогою законів представницькі органи направляють діяльність виконавчо-розпорядницького апарату, передбачають відповідальність суб'єктів управління за протиправні службові дії, спонукають службовців правомірно використовувати свої повноваження і виконувати службові обов'язки [247, с. 169].</p>
<p>С. 71–72.</p>	<p>С. 137.</p>
<p>Третій рівень нормативно-правової основи діяльності суб'єктів кадрового забезпечення складають підзаконні акти керівних органів держави, зокрема ми відносимо сюди нормативні акти Президента України, Кабінету Міністрів України. Основне їх призначення - розробка та запровадження відповідних механізмів кадрового забезпечення, які стосуються низки основних аспектів цього виду державної діяльності (визначення організаційних та правових основ кадрової політики в державі; підготовка кадрів та підбір кадрів; прийняття на державну службу; проходження служби; припинення державної служби). До їх числа можна віднести: указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики...</p> <p>(Далі – різні переліки постанов)</p>	<p>Третій рівень нормативно-правової основи діяльності суб'єктів кадрового забезпечення складають підзаконні акти керівних органів держави, зокрема ми відносимо сюди передусім нормативні акти Президента України, Кабінету Міністрів України. Основне їх призначення – розробка та запровадження відповідних механізмів кадрового забезпечення, які стосуються низки основних аспектів цього виду державної діяльності (визначення організаційних та правових основ кадрової політики в державі; підготовка кадрів та підбір кадрів; прийняття на державну службу; проходження служби; припинення державної служби). До їх числа можна віднести: Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи...</p>
<p>С. 72.</p>	<p>С. 138.</p>
<p>Четвертий рівень нормативно-правової основи діяльності суб'єктів кадрового забезпечення складають підзаконні акти державних органів, які регулюють безпосередню діяльність із питань кадрового забезпечення, ведуть роботу з конкретними особами (Наказ Міністерства оборони України та Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Інструкції про порядок заміщення на кон-</p>	<p>Четвертий рівень нормативно-правової основи діяльності суб'єктів кадрового забезпечення складають підзаконні акти державних органів, які регулюють безпосередню діяльність із питань кадрового забезпечення, ведуть роботу з конкретними особами (Наказ Міністерства оборони України та Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Інструкції про порядок заміщення вакант-</p>

<p>курсній основі вакантних...</p> <p>(Далі – різні переліки наказів)</p>	<p>них посад командування...</p>
<p>С. 73.</p>	<p>С. 139–140.</p>
<p>Що стосується останнього елемента суб'єктно-об'єктної характеристики кадрового забезпечення органів публічної адміністрації його об'єкта, то зазначимо, що в літературі керована підсистема (об'єкту правління) характеризується за допомогою таких ознак:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сукупність людей та їх груп або їх діяльність, поведінка; - система, яка підпорядковується владній волі суб'єкта управління, система, якою управляють; - система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення та використання персоналу (люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи); - всі працівники організації, на яких спрямований вплив функцій управління персоналом; - суспільні відносини, соціальні процеси, соціальні організації, соціальні ресурси і сама людина; - особа, яка наділена правами та обов'язками у сфері державної служби, але завжди як сторона, якою управляють; - організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці. <p>Євдокимов неправильно переписав слова «об'єкт управління»: вийшло «об'єкту правління» (!).</p>	<p>Що стосується останнього елемента суб'єктно-об'єктної характеристики кадрового забезпечення державного управління.</p> <p><...></p> <p>Зазначимо, що в літературі керована підсистема (об'єкт управління) характеризується за допомогою таких ознак:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сукупність людей та їх груп або їх діяльність, поведінка [92, с. 13; 373, с. 332–333]; - система, яка підпорядковується владній волі суб'єкта управління, система, якою управляють [217, с. 23]; - система соціально-економічних відносин із приводу процесу відтворення й використання персоналу (люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи) [194, с. 15]; - всі працівники організації, на яких спрямований вплив функцій управління персоналом [337, с. 56]; - суспільні відносини, соціальні процеси, соціальні організації, соціальні ресурси і сама людина [267, с. 106]; - особа, яка наділена правами та обов'язками у сфері державної служби, але завжди як сторона, якою управляють [302, с. 75]; - організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці [247, с. 224].
<p>С. 73–74.</p>	<p>С. 140.</p>
<p>Отже, на підставі проведеного узагальнення наведених визначень можна виокремити загальні для всіх них риси, які характеризують об'єкт кадрового забезпечення. До них віднесемо такі: соціальні ресурси; систему соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення та використання персоналу; організаційні формування, їх структурні підрозділи; сукупність людей та їх груп; їх діяльність, поведінка. Така сукупність ознак одного і того ж явища не є суперечливою. Так, у літературі відзначено, що в системі управління її дві основні підсистеми - керуюча і керована, які можуть мати багаторівневу ієрархічну структуру [108, с. 13].</p> <p>Покликання [108] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Отже, на підставі проведеного узагальнення наведених визначень можна виокремити загальні для всіх них риси, які характеризують об'єкт кадрового забезпечення. До них віднесемо такі: соціальні ресурси; систему соціально-економічних відносин із приводу процесу відтворення й використання персоналу; організаційні формування, їх структурні підрозділи; сукупність людей та їх груп; їх діяльність, поведінка. Така сукупність ознак одного і того ж явища не є суперечливою. Так, у літературі відзначено, що в системі управління її дві основні підсистеми – керуюча і керована, які можуть мати багаторівневу ієрархічну структуру [267, с. 17].</p>
<p>С. 74.</p>	<p>С. 140; 45.</p>
<p>Таким чином, у контексті проведення адміністративної реформи в Україні слід відзначити, що саме соціальні ресурси країни визначають можливість досягнення нових горизонтів її розвитку. Слушно відзначено, що за своїм змістом адміністративна реформа є цілісним комплексом узгодже-</p>	<p>С. 140.</p> <p>У контексті проведення адміністративної реформи в Україні слід відзначити, що саме соціальні ресурси країни визначають можливість досягнення нових горизонтів її розвитку.</p> <p>С. 45</p> <p>За своєю сутністю нова адміністративна реформа повинна стати цілісним комплексом узго-</p>

<p>них заходів, спрямованих на суттєве підвищення рівня керованості життєво важливих процесів у суспільстві шляхом, зокрема, поліпшення кадрового, інформаційно-технічного і фінансово-економічного забезпечення організації виконавчої влади та місцевого самоврядування. Адміністративна реформа має за мету перетворити існуючу систему управління з гальма економічних і соціальних процесів на один з визначальних чинників їх прискорення.</p>	<p>джених заходів, спрямованих на суттєве підвищення рівня керованості життєво важливих процесів у суспільстві, зокрема шляхом якісного поліпшення кадрового, інформаційно-технічного і фінансово-економічного забезпечення організації діяльності виконавчої влади та місцевого самоврядування.</p> <p>С. 140.</p> <p>Адміністративна реформа має за мету перетворити існуючу систему управління з гальма економічних і соціальних процесів на один з визначальних чинників їх прискорення [73, с. 231].</p>
<p>С. 75–76.</p>	<p>С. 381.</p>
<p>(Висновки до розділу 1)</p> <p>Оскільки сутність кадрового забезпечення органів публічної адміністрації полягає у діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування публічного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови нашої держави з пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів особи шляхом наповнення організаційних структур системи органів публічної адміністрації відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту, то можна зробити висновок про те, що кадрове забезпечення, будучи спрямованим на забезпечення можливості функціонування держави та її органів, які виконують функцію публічного управління, своїм головним об'єктом має саме публічне управління.</p>	<p>(ВИСНОВКИ)</p> <p>2. Сутність кадрового забезпечення в державному управлінні полягає в урегульованій нормами адміністративного права діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування державного управління, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів людини, шляхом наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту.</p>
<p>С. 77.</p>	<p>С. 163; 192–193.</p>
<p>РОЗДІЛ 2</p> <p>АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ</p> <p>2.1 Профорієнтаційна робота в системі кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні</p> <p>Основний Закон України закріпив низку важливих положень, що безпосередньо спрямовані на розвиток та самореалізацію кожної людини, яка в нашому суспільстві та державі визнана найвищою соціальною цінністю. Так, ст. 23 Конституції України проголосила, що кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості. Це положення зокрема знаходить свій прояв у тому, що кожна людина вільна реалізовувати свої здібності.</p> <p>У літературі відзначено, що право на розвиток є невід'ємним правом людини, маючи яке кожна людина може брати участь у такому економічно-</p>	<p>С. 163.</p> <p>РОЗДІЛ 3</p> <p>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</p> <p>С. 192–193.</p> <p>3.2 Правові засади профорієнтаційної роботи з кадрового забезпечення державного управління</p> <p>Конституція України закріпила низку важливих положень, що безпосередньо спрямовані на розвиток та самореалізацію кожної людини, яка в нашому суспільстві та державі визнана найвищою соціальною цінністю. Право на розвиток особистості (ст. 23 Основного Закону) є невід'ємним правом людини, маючи яке кожна людина може брати участь у такому економічному, соціальному, політичному і культурному розвитку, де можуть бути повністю здійснені всі права людини й основні свободи, насамперед це вибір трьох важливих речей: вести здоровий спосіб життя та жити</p>

<p>му, соціальному, політичному і культурному розвитку, де можуть бути повністю здійснені всі права людини та основні свободи, насамперед це вибір трьох важливих речей: вести здоровий спосіб життя та жити довго, набувати знань, мати ресурси, аби підтримувати належний життєвий рівень [132, с. 230-231].</p> <p>Покликання [132] – це підручник 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>довго, набувати знань, мати ресурси, аби підтримувати належний життєвий рівень [188, с. 120–121].</p>
<p>С. 77.</p>	<p>С. 193.</p>
<p>Однією зі сфер такої вільної реалізації своїх здібностей є праця. Причому Конституція України наголошує в ст. 43 про те, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для зайнятості працездатного населення, рівні можливості для громадян у виборі професії і роду трудової діяльності, здійснює програми професійно-технічного навчання і підготовки, перепрофілювання працівників відповідно до їх інтересів і потреб суспільства.</p>	<p>Однією зі сфер такої вільної реалізації своїх здібностей є праця. Причому у ст. 43 Конституції України зазначено, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для зайнятості працездатного населення, рівні можливості для громадян у виборі професії і роду трудової діяльності, здійснює програми професійно-технічного навчання і підготовки, перепрофілювання працівників відповідно до їх інтересів і потреб суспільства [292, с. 40–41].</p>
<p>С. 78.</p>	<p>С. 193.</p>
<p>Як бачимо, відповідна реалізація особою своїх здібностей певним чином залежить від держави, яка повинна забезпечити кожній особі умови для зайнятості, а також рівні можливості для всіх громадян у виборі професії і роду трудової діяльності. Значну роль у забезпеченні цих положень відіграє профорієнтаційна робота. Так, в Указі Президента України «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» відзначено, що успіх радикальних «соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення» [246]. Водночас комплектування органів публічного адміністрування всіх рівнів висококваліфікованими кадрами буде неможливим, коли саме право особи важко реалізувати, оскільки особа про це не знає або вона не усвідомлює своїх можливостей та поклику реалізувати їх саме на державній службі.</p> <p>Тому можна стверджувати, що професійна орієнтація виступає тим засобом, що безпосередньо пов'язаний з формуванням кадрового потенціалу державної служби.</p> <p>Покликання [246] – це Указ Президента від 2012 р. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>З наведеного видно, що відповідна реалізація особою своїх здібностей певним чином залежить від держави, яка повинна забезпечити кожній особі умови для зайнятості, а також рівні можливості для всіх громадян у виборі професії і роду трудової діяльності.</p> <p>Значну роль у забезпеченні цих положень відіграє профорієнтаційна робота. Так, в Указі Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 10 листопада 1995 р. № 1035/95 відзначено, що: «Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення» [31].</p> <p>Але комплектування органів виконавчої влади всіх рівнів висококваліфікованими кадрами буде неможливим, коли само право особи важко реалізувати, оскільки особа про це не знає або вона не усвідомлює своїх можливостей та поклику реалізувати їх саме на державній службі. Тому можна вести мову про те, що професійна орієнтація виступає тим засобом, що безпосередньо пов'язаний з формуванням кадрового потенціалу державної служби.</p>
<p>С. 78.</p>	<p>С. 193.</p>
<p>М.І. Піреном прямо відзначено, що одним з</p>	<p>Г. Осовською та О. Крушельницькою прямо</p>

<p>важливих напрямків реалізації кадрової політики і формування трудових ресурсів є державне управління вибором професії через систему заходів професійної орієнтації та адаптації населення, що набуває особливого значення у період формування ринкової економіки, тому що соціально-економічні перетворення супроводжуються безробіттям, зменшенням валового національного продукту, підвищенням різниць у прибутках населення, зменшенням реальної заробітної плати і значним зниженням життєвого рівня людей [183, с. 181].</p> <p>Покликання [183] – це книга 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>відзначено, що одним із важливих напрямків реалізації кадрової політики і формування трудових ресурсів є державне управління вибором професії через систему заходів професійної орієнтації й адаптації населення, що набуває особливого значення у період формування ринкової економіки, тому що соціально-економічні перетворення супроводжуються безробіттям, зменшенням валового національного продукту, підвищенням різниць у прибутках населення, зменшенням реальної заробітної плати і значним зниженням життєвого рівня людей [269, с. 71].</p>
<p>С. 79.</p>	<p>С. 194.</p>
<p>Вибір професії є не лише важливим для самої особи, це рішення має і значення для держави. Тут слід урахувати два чинники: власні здібності та уподобання особи, а також заінтересованість держави, тобто потреб сучасного ринку праці у тих або інших фахівцях, у тому числі й у державних службовцях. Профорієнтація - науково-практична система державних заходів щодо підготовки підростаючого покоління до усвідомленого вибору професії. Її необхідність очевидна, тому що:</p> <ul style="list-style-type: none"> - по-перше, профорієнтація забезпечує одне з невід'ємних прав людини – право на свободу професійного самовизначення відповідно до своїх інтересів, здатностей і потреб ринку праці; - по-друге, профорієнтація може здійснити (за належної організації) вплив на зміну ситуації на ринку праці в кращий бік [45, с. 195]. <p>Покликання [45] – це стаття 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Вибір професії є не лише важливим для самої особи, це рішення має і значення для держави. Тут слід урахувати два чинники: власні здібності та уподобання особи, а також заінтересованість держави, тобто потреб сучасного ринку праці у тих або інших фахівцях, у тому числі й у державних службовцях. Підкреслено, що профорієнтація – науково-практична система державних заходів щодо підготовки підростаючого покоління до усвідомленого вибору професії. Її необхідність очевидна, тому що:</p> <ul style="list-style-type: none"> - по-перше, профорієнтація забезпечує одне з невід'ємних прав людини – право на свободу професійного самовизначення відповідно до своїх інтересів, здатностей і потреб ринку праці; - по-друге, профорієнтація може здійснити (за належної організації) вплив на зміну ситуації на ринку праці в кращий бік [346].
<p>С. 79.</p>	<p>С. 196.</p>
<p>Враховуючи це, важливим соціально-економічним завданням є створення і послідовний розвиток державної системи профорієнтації, що охоплює всю територію республіки і забезпечує молоді рівні можливості отримання профорієнтаційних послуг, де система професійної орієнтації повинна стати невід'ємним елементом усієї кадрової політики і частиною двох взаємопов'язаних систем – безперервної освіти і ефективної зайнятості [288, с. 121]. Невипадково, що ці питання мають не лише внутрішньодержавне значення, а й стали предметом правового регулювання на міжнародному рівні. Наприклад, Рекомендація Міжнародної організації праці (далі – МОП) щодо професійного орієнтування (1949 р.) вказує, що його основним завданням є надання особі всіх можливостей для розвитку і отримання нею повного задоволення від своєї роботи з урахуванням найбільш ефективного використання наявної в країні робочої сили [295].</p>	<p>Ураховуючи це, важливим соціально-економічним завданням є створення і послідовний розвиток державної системи профорієнтації, що охоплює всю територію республіки і забезпечує молоді рівні можливості отримання профорієнтаційних послуг, де система професійної орієнтації повинна стати невід'ємним елементом усієї кадрової політики і частиною двох взаємопов'язаних систем – безперервної освіти і ефективної зайнятості [295]. Не випадково, що ці питання мають не лише внутрішньодержавне значення, а й стали предметом правового регулювання на міжнародному рівні. Наприклад, Рекомендація МОП щодо професійного орієнтування № 87 1949 року вказує, що його основним завданням є надання особі всіх можливостей для розвитку і отримання нею повного задоволення від своєї роботи з урахуванням найбільш ефективного використання наявної в країні робочої сили [60].</p>

<p>Покликання [288] – це стаття 2014 р.; це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання [295] – це Рекомендація МОП від 1949 р. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 79–80.</p>	<p>С. 196–197.</p>
<p>Рекомендація МОП щодо професійного навчання (1962 р.) передбачає у розділі V низку заходів щодо професійного орієнтування і відбору, де їх трактування має місце фактично як закріплення відповідного права за тією чи іншою особою (мати можливість користування послугами індивідуального орієнтування і консультаціями з метою вибору професії, які надаються органами професійного орієнтування, до початку навчання в якомусь певному напрямку або до вибору професії; мати можливість користуватися в межах служб працевлаштування службами консультацій з вибору професій з метою одержання орієнтування, перенавчання або подальшого навчання) [294].</p> <p>Покликання [294] – це Рекомендація МОП від 1962 р. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Рекомендація МОП щодо професійного навчання № 117 1962 року передбачає у розділі V низку заходів щодо професійного орієнтування і відбору, де професійне орієнтування фактично розуміється як закріплення відповідного права за тією чи іншою особою (мати можливість користування послугами індивідуального орієнтування і консультаціями з метою вибору професії, які надаються органами професійного орієнтування, до початку навчання в якомусь певному напрямі або до вибору професії; мати можливість користуватися в межах служб працевлаштування службами консультацій з вибору професій з метою одержання орієнтування, перенавчання або подальшого навчання) [59].</p>
<p>С. 80.</p>	<p>С. 197.</p>
<p>Ми бачимо, що регулювання суспільних відносин з професійної орієнтації розглядається як важлива умова не лише розвитку держави, а й розвитку людини. І ці рекомендації фактично покладають на державу обов'язок створення відповідних органів, які б виконували ці функції, що спрямоване на забезпечення реалізації особою свого права на працю. Причому, як можна зробити висновок з аналізу тексту відповідних статей Загальної декларації про права людини (ст. ст. 21, 22, 23, 25), право на працю реалізується шляхом рівного доступу до державної служби у своїй країні [86].</p> <p>Покликання [86] – це Резолюція ГА ООН від 1948 р. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Очевидно, що регулювання, у тому числі правове, суспільних відносин з професійної орієнтації розглядається як важлива умова не лише розвитку держави, а й розвитку людини. І ці рекомендації фактично покладають на державу обов'язок створення відповідних органів, які б виконували ці функції, що спрямоване на забезпечення реалізації особою свого права на працю. Причому, як можна зробити висновок з аналізу тексту відповідних статей Загальної декларації права людини (ст. 21–23, 25), право на працю реалізується шляхом рівного доступу до державної служби у своїй країні [289, с. 8–9].</p>
<p>С. 80–81.</p>	<p>С. 197–198.</p>
<p>Також про профорієнтацію та її значення мова йде у Рекомендації МОП щодо професійної орієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів (1975 р.), яка застосовується до орієнтації і підготовки молодих людей і дорослих в усіх галузях економічного, соціального і культурного життя та на всіх рівнях професійної кваліфікації і відповідальності. Зокрема в ній вказується, що політика і програми професійної орієнтації і професійної підготовки повинні мати на меті:</p> <p>а) забезпечення влаштування на таку продуктивну роботу, включаючи роботу за власний рахунок, яка відповідає індивідуальним здібностям і праг-</p>	<p>Також про профорієнтацію та її значення йдеться у Рекомендації Міжнародної організації праці щодо професійної орієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів від 23 червня 1975 р. № 150, яка застосовується до орієнтації і підготовки молодих людей і дорослих в усіх галузях економічного, соціального і культурного життя та на всіх рівнях професійної кваліфікації і відповідальності. Зокрема в ній вказується, що політика і програми професійної орієнтації і професійної підготовки повинні мати на меті:</p> <p>а) забезпечення влаштування на таку продуктивну роботу, включаючи роботу за власний раху-</p>

<p>ненням, і сприяння професійній мобільності; b) сприяння і розвиток творчості, динамізму та ініціативи з метою збереження або підвищення ефективності праці; c) захист працівників від безробіття або іншої втрати доходу чи здатності заробляти в результаті відсутності попиту на працівників їхньої кваліфікації, а також неповної зайнятості; d) захист працівників від фізичної або розумової напруги на робочому місці; e) захист працівників від небезпек на робочому місці шляхом високого рівня навчання правилам техніки безпеки і гігієни праці як складової частини підготовки осіб будь-якої професії чи спеціальності; f) надання допомоги працівникам в їхньому прагненні до одержання задоволення від роботи, до особистих досягнень і самовираження, до покращення їхньої долі власними силами, для покращення якості або зміни характеру свого внеску в економіку; g) забезпечення соціального, культурного та економічного прогресу і постійного пристосування до змін за участю всіх заінтересованих сторін в перегляді професійних вимог; h) забезпечення повної участі всіх груп суспільства в процесі розвитку і в розподілі пов'язаних з ним переваг [296]. Важливість питань, що знайшли своє відображення в цих рекомендаціях, обумовила трансформацію цього правового джерела у рекомендації конвенції з такою ж назвою (Конвенція МОП про професійну орієнтацію і професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів від 23 червня 1975 р. № 142 [238]).</p> <p>Доказом плагіату саме з праці Кагановської є нумерація пунктів англійськими літерами, а не цифрами чи рисочками, як це було до сих пір. Покликання [296] – це Рекомендація МОП від 1975 р., а [238] – це Конвенція МОП від 1979 р. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>нок, яка відповідає індивідуальним здібностям і прагненням, і сприяння професійній мобільності; b) сприяння і розвиток творчості, динамізму та ініціативи з метою збереження або підвищення ефективності праці; c) захист працівників від безробіття або іншої втрати доходу чи здатності заробляти в результаті відсутності попиту на працівників їхньої кваліфікації, а також неповної зайнятості; d) захист працівників від фізичної або розумової напруги на робочому місці; e) захист працівників від небезпек на робочому місці шляхом високого рівня навчання правилам техніки безпеки і гігієни праці як складової частини підготовки осіб будь-якої професії чи спеціальності; f) надання допомоги працівникам в їхньому прагненні до одержання задоволення від роботи, до особистих досягнень і самовираження, до покращення їхньої долі власними силами, для покращення якості або зміни характеру свого внеску в економіку; g) забезпечення соціального, культурного та економічного прогресу і постійного пристосування до змін за участю всіх заінтересованих сторін в перегляді професійних вимог; h) забезпечення повної участі всіх груп суспільства в процесі розвитку і в розподілі пов'язаних з ним переваг [58]. Важливість питань, що знайшли своє відображення в цих рекомендаціях, обумовила трансформацію цього правового джерела у рекомендації конвенції з такою ж назвою (Конвенція МОП про професійну орієнтацію і професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів від 23 червня 1975 р. № 142).</p>
<p>С. 81.</p>	<p>С. 198.</p>
<p>Тобто можна вести мову про те, що профорієнтаційна робота є дуже важливою складовою кадрового забезпечення, що виступає певним засобом мобілізації та управління трудовими ресурсами країни, які за певних умов (попри все відповідність встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу) перетворюються на державних службовців, що вже в свою чергу виконують ті чи інші функції держави.</p> <p>Також слід звернути увагу на те, що правильно побудована діяльність з кадрового забезпечення безпосередньо впливає на кількість і якість тих осіб, які виявляють бажання піти на службу державі на відповідні посади органів публічної адміністрації.</p>	<p>Тобто можна вести мову про те, що профорієнтаційна робота є дуже важливою складовою кадрового забезпечення, що виступає певним засобом мобілізації та управління трудовими ресурсами країни, які за певних умов (попри все відповідність встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу) перетворюються на державних службовців, що вже у свою чергу виконують ті чи інші функції держави. Також слід звернути увагу на те, що правильно побудована діяльність з кадрового забезпечення безпосередньо впливає на кількість і якість тих осіб, які виявляють бажання піти на службу державі на відповідні посади органів державного управління.</p>
<p>С. 81–82.</p>	<p>С. 199.</p>
<p>З приводу того, що профорієнтаційна робота сприяє комплектуванню посад державних підприємств, установ, організацій висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, безумовно</p>	<p>З приводу того, що профорієнтаційна робота сприяє комплектуванню посад державних підприємств, установ, організацій висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, безумовно</p>

<p>слушно навели приклад М.Ю. Мельник. Вона пише: «Для успішного виконання певної роботи працівник повинен мати професійну підготовку і трудовий досвід. Професійна підготовка набувається шляхом проходження певного курсу навчання у навчальному закладі або на робочому місці. Така підготовка буде успішною, якщо правильно обрано професію, саме таку, яка відповідає індивідуальній характеристиці людини: стану її здоров'я, рівню і якості її знань, загальній і спеціальній здатності («можу»), інтересам і нахилам, планам і намаганням («хочу»). Ці якості повинні виявити у громадянина професійна орієнтація, основи якої закладаються в сім'ї і загальноосвітній школі» [156, с. 59-60].</p> <p>Покликання [156] – це: Мельник М.Ю. Професійна орієнтація та кар'єрне консультування: сучасні виклики. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2019. № 4. С. 56-64. (http://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2019/4/9.pdf) Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). У статті М. Мельник немає тих слів, що їй приписує Євдокимов. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>слушно навів приклад В. Прокопенко. Він пише: «Для успішного виконання певної роботи працівник повинен мати професійну підготовку і трудовий досвід. Професійна підготовка набувається шляхом проходження певного курсу навчання у навчальному закладі або на робочому місці. Така підготовка буде успішною, якщо правильно обрано професію, саме таку, яка відповідає індивідуальній характеристиці людини: стану її здоров'я, рівню і якості її знань, загальній і спеціальній здатності («можу»), інтересам і нахилам, планам і намаганням («хочу»). Ці якості повинні виявити у громадянина професійна орієнтація, основи якої закладаються в сім'ї і загальноосвітній школі» [292, с. 103–104].</p>
<p>С. 82.</p>	<p>С. 199–200.</p>
<p>На потребу щодо цілеспрямованої системної роботи ще на етапі до профільної підготовки, тобто у базовій школі, яка і повинна допомогти учневі розібратися в собі, виявити свої професійні вподобання, сформувані інтерес до потрібної суспільству професії, допомогти визначитися зі шляхами отримання професійної освіти, якою є професійна орієнтація як науково обґрунтована система державних заходів, спрямована на надання допомоги молоді у професійному самовизначенні, прямо вказується у джерелах з цього питання.</p> <p>Система професійної орієнтації не є чимось формальним та застарілим, таким, що нагадувало б часи СРСР. Важливість існування цієї діяльності обумовлює її існування у багатьох промислово розвинутих країнах. Структурні зміни в економічно розвинутих країнах вимагають від робочої сили нової якості - підвищення професійної та географічної мобільності, які мають розвиватися на всіх рівнях професійної і загальноосвітньої підготовки, заснованих на адекватних заходах у сфері профорієнтації [100, с. 307]. Так, у Німеччині існує досить оригінальна модель взаємодії ринку праці та системи освіти, що є результатом високого рівня трудової міграції і дає можливість кількома способами вирішувати цю проблему.</p> <p>Покликання [100] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>На потребу щодо цілеспрямованої системної роботи ще на етапі допрофільної підготовки, тобто у базовій школі, яка і повинна допомогти учневі розібратися в собі, виявити свої професійні вподобання, сформувані інтерес до потрібної суспільству професії, допомогти визначитися зі шляхами отримання професійної освіти, якою є професійна орієнтація як науково обґрунтована система державних заходів, спрямована на надання допомоги молоді у професійному самовизначенні, прямо вказується у джерелах з цього питання [295].</p> <p>Система професійної орієнтації не є чимось формальним та застарілим, таким, що нагадувало б часи СРСР. Важливість існування цієї діяльності обумовлює її існування у багатьох промислово розвинутих країнах. Структурні зміни в економічно розвинутих країнах вимагають від робочої сили нової якості – підвищення професійної та географічної мобільності, які мають розвиватися на всіх рівнях професійної і загальноосвітньої підготовки, заснованих на адекватних заходах у сфері профорієнтації [269, с. 80].</p> <p>Так, в Німеччині існує досить оригінальна модель взаємодії ринку праці та системи освіти, що є результатом високого рівня трудової міграції і дає можливість кількома способами вирішувати цю проблему.</p>
<p>С. 82–83.</p>	<p>С. 200–201.</p>
<p>Один такий спосіб походить від історичної традиції, коли для проникнення в цехову корпора-</p>	<p>Один такий спосіб походить від історичної традиції, коли для проникнення в цехову корпора-</p>

<p>цію претендент зобов'язаний був тривалий час виконувати функції помічника майстра, опановуючи секрети професійної майстерності. Ще одним варіантом первинної професіоналізації молодих людей у ФРН є модель «трудового року». Після одержання загальної середньої освіти випускник може подати заявку про своє бажання відпрацювати рік у межах соціальних проєктів. Передбачається, що в ході «трудового року» людина має визначитися з майбутньою спеціальністю, одночасно здобувши навички трудової діяльності та загальні для будь-якої професії професійні компетенції. У ФРН існують і центри професійної освіти, аналогічні нашим професійним училищам. Вони готують кваліфікованих кадрів для підприємств індустрії, сервісу та аграрного сектору. Процес навчання займає три роки, при цьому протягом першого року учень знайомиться з усіма професіями, за якими здійснюється підготовка в даному освітньому центрі, випробовує свої сили. Спеціалізоване навчання починається з другого року перебування в навчальному центрі [92].</p> <p>У США є як приватні, так і державні агентства, а також спеціальні центри профорієнтації при коледжах та університетах. Організаційна структура системи профорієнтації у них характеризується високим ступенем децентралізації. Державні органи здійснюють в основному заходи законодавчого та рекомендаційного характеру; регулюють фінансові питання у сфері профорієнтації і профпідготовки населення. Основну практичну роботу з профорієнтації проводять штатні професійні консультанти. За одним консультантом закріплюється 430 учнів (діапазон від 200 до 1000 осіб). Профорієнтація починається з останніх класів початкової школи шляхом проведення бесід з метою ознайомлення учнів зі світом професій. У США широкого розвитку набули центри профорієнтації при школах і коледжах, які надають профорієнтаційні поради від профінформації до профвідбору [259]. Також відзначається, що в закладах освіти існує курс Career Development (тобто розвиток кар'єри), який вже став частиною освітньої системи. Він покликаний ознайомити дітей у віці від 5 до 14 років з професіями. Починаючи з так званих нульових класів, учні вивчають власні схильності із їх урахуванням уже у такому юному віці можуть планувати кар'єру.</p> <p>Покликання [92] – це стаття 2014 р., а [259] – це стаття 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>цію претендент зобов'язаний був тривалий час виконувати функції помічника майстра, опановуючи секрети професійної майстерності. Ще одним варіантом первинної професіоналізації молодих людей у ФРН є модель «трудового року». Після одержання загальної середньої освіти випускник може подати заявку про своє бажання відпрацювати рік у межах соціальних проєктів. Передбачається, що в ході «трудового року» людина має визначитися з майбутньою спеціальністю, одночасно здобувши навички трудової діяльності й загальні для будь-якої професії професійні компетенції.</p> <p>У ФРН існують і центри професійної освіти, аналогічні нашим професійним училищам. Вони готують кваліфікованих кадрів для підприємств індустрії, сервісу й аграрного сектору. Процес навчання займає три роки, при цьому протягом першого року учень знайомиться з усіма професіями, за якими здійснюється підготовка в цьому освітньому центрі, випробовує свої сили. Спеціалізоване навчання починається з другого року перебування в навчальному центрі [273].</p> <p>У США є як приватні, так і державні агентства, а також спеціальні центри профорієнтації при коледжах та університетах. Організаційна структура системи профорієнтації у них характеризується високим ступенем децентралізації. Державні органи здійснюють в основному заходи законодавчого та рекомендаційного характеру; регулюють фінансові питання у сфері профорієнтації і профпідготовки населення. Основну практичну роботу з профорієнтації проводять штатні професійні консультанти. За одним консультантом закріплюється 430 учнів (діапазон від 200 до 1000 осіб). Профорієнтація починається з останніх класів початкової школи шляхом проведення бесід з метою ознайомлення учнів зі світом професій. У США широкого розвитку набули центри профорієнтації при школах і коледжах, які надають профорієнтаційні поради від профінформації до профвідбору [269, с. 83–84].</p> <p>Також відзначається, що в закладах освіти існує курс Career Development (тобто розвиток кар'єри), який вже став частиною освітньої системи. Він покликаний ознайомити дітей у віці від 5 до 14 років з професіями. Починаючи з так званих нульових класів, учні вивчають власні схильності і з їх урахуванням уже у такому юному віці можуть планувати кар'єру [163].</p>
С. 83–84.	С. 201.
<p>У Великій Британії головним координуючим органом в профорієнтації є служба зайнятості, в яку входить 3,5 тис. консультантів і їх помічників. Щорічно близько 800 тис. випускників загальноосвітніх шкіл одержують свідоцтво про профпідготовку, але більшість підприємців вимагають певного підвищення кваліфікації і підписують з</p>	<p>У Великій Британії головним координуючим органом в профорієнтації є служба зайнятості, в яку входить 3,5 тис. консультантів і їх помічників. Щорічно близько 800 тис. випускників загальноосвітніх шкіл одержують свідоцтво про профпідготовку, але більшість підприємців вимагають певного підвищення кваліфікації і підписують з</p>

<p>випускниками шкіл «кваліфікаційні контракти» терміном від 6 місяців до 2-х років, або «адаптаційні контракти», що допомагає пристосуватися до умов виробника [267, с. 96]. У низці регіонів Великобританії практикується розбиття тривалих навчальних курсів на окремі модулі, які гнучко поєднуються один з одним. Реально це означає, що профорієнтація постійно присутня у житті англійських школярів, допомагаючи їм вибудовувати і переглядати під час навчання свої індивідуальні програми.</p> <p>Покликання [267] – це монографія 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>випускниками шкіл «кваліфікаційні контракти» терміном від 6 місяців до 2-х років, або «адаптаційні контракти», що допомагає пристосуватися до умов виробника [269, с. 85].</p> <p>У низці регіонів Великої Британії практикується розбиття тривалих навчальних курсів на окремі модулі, які гнучко поєднуються один з одним. Реально це означає, що профорієнтація постійно присутня у житті англійських школярів, допомагаючи їм вибудовувати і переглядати під час навчання свої індивідуальні програми.</p>
<p>С. 84–85.</p>	<p>С. 201–202.</p>
<p>Профорієнтація у сфері вищої освіти більш розвинена в університетах. Кожен вищий навчальний заклад має свою власну службу, доступну студентам, яка, як і будь-який інший підрозділ усередині установи, має свій власний штат і надає набір певних послуг. Прийнятий у травні 1988 р. «Закон про зайнятість» надав офіційного статусу «Комісії з професійної підготовки», яка забезпечує економіку кваліфікованою робочою силою, здатною адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Вона відіграє провідну роль у переорієнтації урядової політики щодо підготовки робочої сили, що відповідає кваліфікаційним вимогам сьогоdnішнього і майбутнього виробництва.</p> <p>Система профорієнтації у Франції характеризується жорстким законодавчим регулюванням. Закон про освіту вимагає орієнтаційної оцінки здібностей учнів, починаючи з першого класу початкової школи і послідовної роботи з профвідбору протягом періоду обов'язкового навчання. У школах основний акцент у профорієнтаційній роботі ставиться на учнів у віці 15-16 років шляхом групових профорієнтаційних консультацій.</p> <p>У Канаді створено нову багатоступеневу систему професійної роботи. Робота з учнями починається з раннього віку. Але основна робота з професійної орієнтації відбувається у «центрах вибору», які мають автоматизовані, інформаційні системи, відеотехніку, електронних екзаменаторів. Прийшовши до «центру вибору», молоді люди (вік не обмежений) можуть одержати інформацію про 4 тисячі професій. З кожної з них надається така інформація: зміст трудових функцій працівника даної професії; необхідні особисті якості та рівень загальної освіти; шляхи професійного росту та можливості оволодіння сумісними професіями; попит на працівників даної професії на місцевому і загальнонаціональному ринках праці. За допомогою комп'ютера учні проходять тести на професійну придатність, мають можливість оцінити міру своїх здібностей, навичок щодо даної спеціальності [65, с. 237].</p> <p>Покликання [65] – це підручник 2012 р. Це покликання фальшиве. Плагіат.</p>	<p>Профорієнтація у сфері вищої освіти більш розвинена в університетах. Кожен вищий навчальний заклад має свою власну службу, доступну студентам, яка, як і будь-який інший підрозділ усередині установи, має свій власний штат і надає набір певних послуг. Прийнятий у травні 1988 року «Закон про зайнятість» надав офіційного статусу «Комісії з професійної підготовки», яка забезпечує економіку кваліфікованою робочою силою, здатною адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Вона відіграє провідну роль у переорієнтації урядової політики щодо підготовки робочої сили, що відповідає кваліфікаційним вимогам сьогоdnішнього і майбутнього виробництва [270].</p> <p>Система профорієнтації у Франції характеризується жорстким законодавчим регулюванням. Закон про освіту вимагає орієнтаційної оцінки здібностей учнів, починаючи з першого класу початкової школи і послідовної роботи з профвідбору протягом періоду обов'язкового навчання. У школах основний акцент у профорієнтаційній роботі ставиться на учнів у віці 15–16 років шляхом групових профконсультацій [269, с. 86].</p> <p>У Канаді створено нову багатоступеневу систему професійної роботи. Робота з учнями починається з раннього віку. Але основна робота з професійної орієнтації відбувається у «центрах вибору», які мають автоматизовані, інформаційні системи, відеотехніку, електронних екзаменаторів. Прийшовши до «центру вибору», молоді люди (вік не обмежений) можуть одержати інформацію про 4 тисячі професій. З кожної з них надається така інформація: зміст трудових функцій працівника тієї чи іншої професії; необхідні особисті якості та рівень загальної освіти; шляхи професійного росту та можливості оволодіння сумісними професіями; попит на працівників даної професії на місцевому і загальнонаціональному ринках праці. За допомогою комп'ютера учні проходять тести на професійну придатність, мають можливість оцінити міру своїх здібностей, навичок щодо даної спеціальності [269, с. 87].</p>

<p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 85.</p>	<p>С. 202.</p>
<p>На відміну від України, в якій профорієнтацією і професійним консультуванням опікується один державний орган (Державна служба зайнятості, підпорядкована Міністерству праці та соціальної політики України), в існуючій системі професійного консультування в Польщі є два елементи: професійне консультування для молоді, що знаходиться в компетенції Міністерства національної освіти; професійне консультування для дорослих, безробітних і осіб, що шукають роботу, що знаходиться в компетенції Загальнодержавної установи праці, яка підпорядковується Міністерству праці і соціальної політики. Також слід звернути увагу на те, що в Польщі держава не несе відповідальності за індивідуальну долю особистості, а її роль зводиться до формування для особистості умов, що роблять можливим користування іншими формами професійного консультування і актуальною професійною інформацією [66, с. 164-166].</p> <p>Покликання [66] – це: Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О.Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005.</p> <p>Плагіат.</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>На відміну від України, в якій профорієнтацією і профконсультуванням опікується один державний орган (Державна служба зайнятості, підпорядкована Міністерству праці та соціальної політики України), в існуючій системі професійного консультування в Польщі є два елементи: професійне консультування для молоді, що знаходиться в компетенції Міністерства національної освіти; професійне консультування для дорослих, безробітних і осіб, що шукають роботу, що знаходиться в компетенції Загальнодержавної установи праці, яка підпорядковується Міністерству праці і соціальної політики. Також слід звернути увагу на те, що в Польщі держава не несе відповідальності за індивідуальну долю особистості, а її роль зводиться до формування для особистості умов, що роблять можливим користування іншими формами професійного консультування і актуальною професійною інформацією [263].</p> <p>Покликання [263] – це: Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України від 9 листопада 2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – № 46. – Ст. 1982.</p>
<p>С. 85–86.</p>	<p>С. 203.</p>
<p>Отже, на підставі аналізу зарубіжного досвіду є можливість визначити в узагальненому вигляді ту систему заходів та форм профорієнтаційної діяльності, яка може бути використана в Україні. Зокрема, можна класифікувати всю профорієнтаційну діяльність за певними ознаками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за суб'єктом: державна та приватна. Це дозволяє вести мову про можливість запровадження в Україні підготовки фахівців з профорієнтаційної діяльності, які можуть надавати відповідні послуги населенню; - за сферою дії: загальнодержавна, регіональна, окремого закладу освіти; - за способом: інформаційна (надання відповідної інформації), практична (особиста ознайомлювальна діяльність особи); - за колом осіб: первинна (молодь), повторна (інші вікові категорії громадян); - за ступенем впливу: початкова (ранній вік), ознайомлювальна (середній вік), остаточна (вік повної працездатності); - за обсягом: загально спрямована (інформування про наявні форми та методи вибору професії), спеціально спрямована (окремі навчальні дисципліни, курси тощо); - за характером реалізації: обов'язкова та добровільна. <p>Враховуючи наведену класифікацію, цілком можливим є і застосування її до вибору вітчизняної моделі професійної орієнтації, яку можна використовувати для розв'язання питань щодо кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні.</p>	<p>Отже, на підставі аналізу зарубіжного досвіду є можливість визначити в узагальненому вигляді ту систему заходів та форм профорієнтаційної діяльності, яка може бути використана й в Україні. Зокрема, можна класифікувати всю профорієнтаційну діяльність за певними ознаками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за суб'єктом: державна та приватна. Це дозволяє вести мову про можливість запровадження в Україні підготовки фахівців з профорієнтаційної діяльності, які можуть надавати відповідні послуги населенню; - за сферою дії: загальнодержавна, регіональна, окремого закладу освіти; - за способом: інформаційна (надання відповідної інформації), практична (особиста ознайомлювальна діяльність особи); - за колом осіб: первинна (молодь), повторна (інші вікові категорії громадян); - за ступенем впливу: початкова (ранній вік), ознайомлювальна (середній вік), остаточна (вік повної працездатності); - за обсягом: загальноспрямована (інформування про наявні форми та методи вибору професії), спеціально спрямована (окремі навчальні дисципліни, курси тощо); - за характером реалізації: обов'язкова та добровільна. <p>Враховуючи наведену класифікацію, цілком можливим є і застосування її до вибору вітчизняної моделі професійної орієнтації, яку можна використовувати для розв'язання питань щодо кадрового забезпечення державної служби в Україні.</p> <p>Як бачимо з наведеного, професійна орієнтація</p>

<p>Як бачимо з наведеного, професійна орієнтація - комплексна проблема, яка має соціальний, економічний, психологічний, медико-фізіологічний і педагогічний аспекти.</p>	<p>– комплексна проблема, яка має соціальний, економічний, психологічний, медико-фізіологічний і педагогічний аспекти [292, с. 104].</p>
<p>С. 86–87.</p>	<p>С. 203–204.</p>
<p>Така постановка питання обумовила розбіжності серед науковців щодо визначення поняття «професійна орієнтація». Так, на думку Л.М. Ільїч, профорієнтація - це сукупність способів допомогти людині правильно зробити свій професійний вибір, обрати професію, яка б найкраще задовольняла її потреби, відповідала б здібностям, психофізіологічним можливостям, а її головною метою є формування конкурентоздатного працівника на ринку праці та досягнення повної продуктивної «вільно обраної» зайнятості; збалансованість інтересів, бажань і можливостей людини, з одного боку, та потреб ринку, інтересів суспільства - з іншого [99, с. 5-6]. У свою чергу І. В. Поліщук указує, що профорієнтація - це система психолого-педагогічних і методичних заходів, які допомагають кожному представнику підростаючого покоління обирати собі професію з урахуванням потреб суспільства і своїх здібностей [192, с. 205].</p> <p>Покликання [99] – це стаття 2019 р., а [192] – це стаття 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Така постановка питання обумовила розбіжності серед науковців щодо визначення поняття «професійна орієнтація».</p> <p>Так, на думку Г. Осовської та О. Крушельницької, профорієнтація – це сукупність способів допомогти людині правильно зробити свій професійний вибір, обрати професію, яка б найкраще задовольняла її потреби, відповідала б здібностям, психофізіологічним можливостям, а її головною метою є формування конкурентоздатного працівника на ринку праці та досягнення повної продуктивної «вільно обраної» зайнятості; збалансованість інтересів, бажань і можливостей людини, з одного боку, та потреб ринку, інтересів суспільства – з іншого [269, с. 72].</p> <p>У свою чергу К. Платонов указує, що профорієнтація – це система психолого-педагогічних і методичних заходів, які допомагають кожному представнику підростаючого покоління обирати собі професію з урахуванням потреб суспільства і своїх здібностей [282, с. 249].</p>
<p>С. 87.</p>	<p>С. 204.</p>
<p>Наступним визначенням цього поняття є наступна характеристика профорієнтації: система заходів з підготовки молоді до вибору професії, шляхів її набуття, а також закріплення за нею [160, с. 129]. В енциклопедії державного управління це поняття розкривається як система підготовки особистості до свідомого професійного самовизначення. Вона містить повідомлення молоді знань про різні професії, їхні особливості, виховання інтересу до певної професії чи групи професій з урахуванням особистих нахилів. Структурно поділяється на три основні елементи: професійну інформацію, професійну консультацію і початковий профвідбір [84, с. 497]. Н. Ошуркевич професійну орієнтацію визначає як комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності [178, с. 123]. А на думку С. Кисіль, профорієнтація - це «система психолого-педагогічних і методичних заходів, які допомагають кожному представнику підростаючого покоління обирати собі професію з урахуванням потреб суспільства і своїх здібностей» [119, с. 38].</p> <p>Покликання [160] – це стаття 2017 р., [178] – це стаття 2018 р., а [119] – це стаття 2015 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Каганов-</p>	<p>Ще одним визначенням цього поняття є така характеристика профорієнтації: система заходів з підготовки молоді до вибору професії, шляхів її набуття, а також закріплення за нею [237, с. 249].</p> <p>У словнику-довіднику соціального працівника це поняття розкривається як система підготовки особистості до свідомого професійного самовизначення. Вона містить повідомлення молоді знань про різні професії, їхні особливості, виховання інтересу до певної професії чи групи професій з урахуванням особистих нахилів. Структурно поділяється на три основні елементи: професійну інформацію, професійну консультацію і початковий профвідбір [168].</p> <p>О. Кібанов професійну орієнтацію визначає як комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності [343, с. 269].</p> <p>Так, на думку Л. Шишкіна, профорієнтація – це «система психолого-педагогічних і методичних заходів, які допомагають кожному представнику підростаючого покоління обирати собі професію з урахуванням потреб суспільства і своїх здібностей» [364, с. 24].</p>

<p>ської написана в 2012 р). Покликання [84] – це енциклопедія 2011 р. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 87–88.</p>	<p>С. 205.</p>
<p>Також існує позиція, що професійна орієнтація - це діяльність, направлена на сприяння вибору професії, яка найбільше відповідає бажанням та здібностям особи, а також потребам певної організації, ознайомлення широким верствам населення з певними професіями, що існують у галузі суспільного виробництва, можливістю їх одержання та характером і специфікою майбутньої праці та служби [194, с. 275].</p> <p>У Рекомендації МОП щодо професійної орієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів від 23 червня 1975 р. № 150 [296] йдеться, що визначення термінів «орієнтація» і «підготовка» через термін «професійна» означає, що орієнтація і підготовка спрямовані на визначення і розвиток здатності людини до продуктивного трудового життя, яке приносить їй задоволення, і разом з різноманітними формами освіти на розвиток здатності окремої особи усвідомлювати та індивідуально або колективно впливати на умови праці і на соціальне середовище.</p> <p>Легальне визначення цього поняття містить Концепція державної системи професійної орієнтації населення. У ній це поняття визначається як комплексна науково обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на особу з метою оптимізації її професійного самовизначення на основі врахування особистісних характеристик кожного індивідуума та потреб ринку праці й спрямована на досягнення збалансованості між професійними інтересами і можливостями людини та потребами суспільства в конкретних видах професійної діяльності, де професійна орієнтація населення є складовою частиною соціально орієнтованої ринкової економіки, яка впливає на ринок праці, товарів, послуг та капіталу [208].</p> <p>Покликання [194] – це стаття 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання [296] – це Рекомендація МОП від 1975 р., а [208] – це Постанова Кабміну від 2008 року. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Також існує позиція, що професійна орієнтація – це діяльність, направлена на сприяння вибору професії, яка найбільше відповідає бажанням та здібностям особи, а також потребам певної організації, ознайомлення широким верствам населення з певними професіями, що існують у галузі суспільного виробництва, можливістю їх одержання та характером і специфікою майбутньої праці та служби [262, с. 131].</p> <p>У Рекомендації Міжнародної організації праці щодо професійної орієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів від 23 червня 1975 р. № 150 [58] йдеться, що визначення термінів «орієнтація» і «підготовка» через термін «професійна» означає, що орієнтація і підготовка спрямовані на визначення і розвиток здатності людини до продуктивного трудового життя, яке приносить їй задоволення, і разом з різноманітними формами освіти на розвиток здатності окремої особи усвідомлювати та індивідуально або колективно впливати на умови праці і на соціальне середовище.</p> <p>Легальне визначення цього поняття містить Концепція державної системи професійної орієнтації населення. У ній це поняття визначається як комплексна науково обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на особу з метою оптимізації її професійного самовизначення на основі врахування особистісних характеристик кожного індивідуума та потреб ринку праці й спрямована на досягнення збалансованості між професійними інтересами і можливостями людини та потребами суспільства в конкретних видах професійної діяльності [40], де професійна орієнтація населення є складовою частиною соціально орієнтованої ринкової економіки, яка впливає на ринок праці, товарів, послуг та капіталу [22].</p>
<p>С. 88–89.</p>	<p>С. 205–206.</p>
<p>Отже, до ознак досліджуваного питання, на наш погляд, можна віднести низку таких моментів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - явище, яке має соціальний, економічний, психологічний, медико-фізіологічний і педагогічний аспекти; - є певною системою, яка складається з низки елементів (наприклад, професійна інформація, професійна консультація, початковий профвідбір); 	<p>Отже, до ознак досліджуваного питання, на наш погляд, можна віднести низку таких моментів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - явище, яке має соціальний, економічний, психологічний, медико-фізіологічний і педагогічний аспекти; - є певною системою, яка складається з низки елементів (наприклад, професійна інформація, професійна консультація, початковий профвідбір);

<p>- проявляється через вплив на свідомість людини;</p> <p>- визначається притаманною їй метою (формування конкурентоздатного працівника; збалансованість інтересів, бажань і можливостей людини та потреб ринку праці, інтересів суспільства);</p> <p>- результатом реалізації є розвиток здатності людини до продуктивного трудового життя завдяки правильному вибору професії, а також вплив на умови праці і на соціальне середовище.</p> <p>Тобто, коли під час профорієнтаційної роботи знайдуть прояв указані вище ознаки та характеристики, тоді ми можемо вести мову про прояв цього явища в повному обсязі. І саме тому ми можемо говорити про те, що професійна орієнтація - це узагальнююче комплексне (міждисциплінарне) поняття одного з проявів управління суспільством (соціального управління), що виявляється у формі впливу на останнє з метою професіоналізації людини, підтримки і розвитку її природних обдарувань, завдяки проведенню комплексу спеціальних заходів соціального, економічного, психологічного, медико-фізіологічного і педагогічного характеру, з метою сприяння людині в професійному самовизначенні, виборі оптимального виду зайнятості з урахуванням його потреб і можливостей, соціально-економічної ситуації на ринку праці та потреб держави. Складові професійної орієнтації прямо визначені на законодавчому рівні в Концепції державної системи професійної орієнтації населення. Згідно з положеннями п. 1 Концепції до них віднесено професійну інформацію, професійну консультацію, професійний добір, професійний відбір та професійну адаптацію.</p>	<p>- проявляється через вплив на свідомість людини;</p> <p>- визначається притаманною їй метою (формування конкурентоздатного працівника; збалансованість інтересів, бажань і можливостей людини та потреб ринку праці, інтересів суспільства);</p> <p>- результатом реалізації є розвиток здатності людини до продуктивного трудового життя завдяки правильному вибору професії, а також вплив на умови праці і на соціальне середовище.</p> <p>Тобто, коли під час профорієнтаційної роботи знайдуть прояв указані вище ознаки та характеристики, тоді ми можемо вести мову про прояв цього явища в повному обсязі. І саме тому ми можемо вести мову про те, що професійна орієнтація – це узагальнююче комплексне (міждисциплінарне) поняття одного з проявів управління суспільством (соціального управління), що виявляється у формі впливу на останнє з метою професіоналізації людини, підтримки і розвитку її природних обдарувань, завдяки проведенню комплексу спеціальних заходів соціального, економічного, психологічного, медико-фізіологічного і педагогічного характеру, з метою сприяння людині в професійному самовизначенні, виборі оптимального виду зайнятості з урахуванням його потреб і можливостей, соціально-економічної ситуації на ринку праці та потреб держави.</p> <p>Складові професійної орієнтації прямо визначені на нормативному рівні в Концепції державної системи професійної орієнтації населення. Згідно з положеннями п. 1 Концепції до них віднесено професійну інформацію, професійну консультацію, професійний добір, професійний відбір та професійну адаптацію.</p>
<p>С. 89–90.</p>	<p>С. 206–208.</p>
<p>Концепція державної системи професійної орієнтації населення також містить і їх визначення. Так, професійна інформація - система заходів щодо накопичення і розповсюдження відомостей про зміст і перспективи сучасних професій та вимоги, що висуваються до особи, яка бажає їх набути, форми та умови оволодіння різними спеціальностями, можливості професійно-кваліфікаційного зростання, стан та потреби ринку праці, формування професійних інтересів, намірів та мотивацій особи. Професійна консультація – науково організована система взаємодії психолога-профконсультанта та особи, що потребує допомоги у виборі або зміні професії чи виду діяльності, на основі вивчення індивідуально-психологічних характеристик, особливостей життєвих ситуацій, професійних інтересів, нахилів, стану здоров'я особи та з урахуванням потреб ринку праці. Професійний добір - система профдіагностичного обстеження особи, спрямована на визначення конкретних професій, найбільш придатних для оволодіння нею. Професійний відбір - система профдіагностичного обстеження особи, спрямована на визначення ступеня її придатності до окремих видів професійної діяльності згідно з нормативними вимогами. Професійна адаптація - комплексна</p>	<p>Концепція державної системи професійної орієнтації населення також містить і їх визначення. Так, професійна інформація – система заходів щодо накопичення і розповсюдження відомостей про зміст і перспективи сучасних професій та вимоги, що висуваються до особи, яка бажає їх набути, форми й умови оволодіння різними спеціальностями, можливості професійно-кваліфікаційного зростання, стан та потреби ринку праці, формування професійних інтересів, намірів та мотивацій особи. Професійна консультація – науково організована система взаємодії психолога-профконсультанта та особи, що потребує допомоги у виборі або зміні професії чи виду діяльності, на основі вивчення індивідуально-психологічних характеристик, особливостей життєвих ситуацій, професійних інтересів, нахилів, стану здоров'я особи та з урахуванням потреб ринку праці.</p> <p>Професійний добір – система профдіагностичного обстеження особи, спрямована на визначення конкретних професій, найбільш придатних для оволодіння нею. Професійний відбір – система профдіагностичного обстеження особи, спрямована на визначення ступеня її придатності до окремих видів професійної діяльності згідно з нормативними вимогами. Професійна адаптація – ком-</p>

<p>система заходів, покликана сприяти процесу пристосування особи до психологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійному становленню працівника [38, с. 31-32].</p> <p>Більшість авторів визначають саме такий склад елементів професійної орієнтації. Так, О. Лисенко включає до неї такі елементи, як професійна освіта, попередня професійна діагностика, професійна активізація, професійна консультація, професійний відбір, соціально-професійна адаптація, професійна переорієнтація [145, с. 38].</p> <p>Вважаємо, що саме така кількість її складових робить це явище дієвим засобом забезпечення як потреб держави у відповідних фахівцях, так і сприяє задоволенню потреб будь-якої людини у виборі професії та реалізації свого права на працю. Комплексна реалізація всіх її складових є запорукою досягнення тієї мети, що стоїть перед нею, з високим ступенем ефективності. Так, за даними наукових досліджень професійна орієнтація впливає на збільшення продуктивності праці (залежно від галузі на 10-30 відсотків), скорочення плинності кадрів (на 20-25 %), зниження аварійності та травматизму (на 35-45 %), продовження періоду працездатності (на 8-10 %) [69, с. 71].</p> <p>Покликання [38] – це стаття 2018 р., [145] і [69] – це статті 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>плексна система заходів, покликана сприяти процесу пристосування особи до психологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійному становленню працівника [40].</p> <p>Більшість авторів визначають саме такий склад елементів професійної орієнтації. Так, О. Роша включає до неї такі елементи, як професійна освіта, попередня професійна діагностика, професійна активізація, професійна консультація, професійний відбір, соціально-професійна адаптація, професійна переорієнтація [303, с. 73].</p> <p>Вважаємо, що саме така кількість її складових робить це явище дієвим засобом забезпечення як потреб держави у відповідних фахівцях, так і сприяє задоволенню потреб будь-якої людини у виборі професії та реалізації свого права на працю. Комплексна реалізація всіх її складових є запорукою досягнення тієї мети, що стоїть перед нею, з високим ступенем ефективності. Так, за даними наукових досліджень професійна орієнтація впливає на збільшення продуктивності праці (залежно від галузі на 10–30 %), скорочення плинності кадрів (на 20–25 %), зниження аварійності та травматизму (на 35–45 %), продовження періоду працездатності (на 8–10 %) [40].</p>
<p>С. 90–91.</p>	<p>С. 208.</p>
<p>Тому можемо стверджувати, що значення професійної орієнтації щодо державного управління полягає у забезпеченні формування ефективної зайнятості населення на посадах державного апарату, державних підприємств, установ та організацій, де обґрунтований та усвідомлений вибір кандидатами на державну службу відповідної професії створює передумови для отримання максимальних результатів від їх трудової діяльності, а також комплектуванні посад органів публічної адміністрації такими службовцями, які відповідають встановленим вимогам та здатні на високому рівні спроможності забезпечити економічний і соціальний розвиток держави.</p> <p>Звернемо увагу на те, що безперервність процесу професійної орієнтації сприяє також раціональному формуванню змістовного наповнення структури державної служби, що вирішує завдання кадрового забезпечення з урахуванням реальної потреби в професіях за відповідними спеціальностями. У зв'язку з цим робота з профорієнтації повинна органічно увійти до системи кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, що має бути передбачене на відповідному нормативно-правовому рівні, звісно, окрім загальнодержавного напрямку реалізації цього виду соціального управління. Тому ми повністю погоджуємося з пропозицією щодо того, що якщо ефективність добору кадрів на державну службу багато в чому</p>	<p>Тому ми можемо вести мову про те, що значення професійної орієнтації щодо державного управління полягає у забезпеченні формування ефективної зайнятості населення на посадах державного апарату, державних підприємств, установ та організацій, де обґрунтований та усвідомлений вибір кандидатами на державну службу відповідної професії створює передумови для отримання максимальних результатів від їх трудової діяльності, а також комплектуванні посад органів державного управління такими службовцями, які відповідають встановленим вимогам та здатні на високому рівні спроможності забезпечити економічний і соціальний розвиток держави. Звернемо увагу на те, що безперервність процесу професійної орієнтації сприяє також раціональному формуванню змістовного наповнення структури державної служби, що вирішує завдання кадрового забезпечення з урахуванням реальної потреби в професіях за відповідними спеціальностями.</p> <p>У зв'язку з цим робота з профорієнтації повинна органічно увійти до системи кадрового забезпечення державного управління, що має бути передбачене на відповідному нормативно-правовому рівні, звісно, окрім загальнодержавного напрямку реалізації цього виду соціального управління. Тому ми повністю погоджуємося з пропозицією щодо того, що якщо ефективність добору кадрів на державну службу багато в чому залежить від пра-</p>

<p>залежить від правильно організованої та здійснюваної професійної орієнтації, то є доцільним передбачити (нормативно закріпити) у відповідних положеннях про відповідні управління державної служби та інші підрозділи, які є суб'єктом кадрового забезпечення, те, що діяльність з професійної орієнтації населення є одним з їх завдань, функцій та обов'язків.</p>	<p>вильно організованої та здійснюваної професійної орієнтації, то є доцільним передбачити (нормативно закріпити) у відповідних положеннях про відповідні управління державної служби та інші підрозділи, які є суб'єктом кадрового забезпечення, те, що діяльність з професійної орієнтації населення є одним з їх завдань, функцій та обов'язків [262, с. 140].</p>
<p>С. 91–92.</p>	<p>С. 208–209.</p>
<p>Така діяльність указаних суб'єктів повинна носити цілеспрямований та системний характер, а профорієнтаційна робота обов'язково має починатися ще на етапі до профільної підготовки особи, тобто у базовій школі, коли педагоги та фахівці-управлінці повинні допомогти молодій людині розібратися в собі, виявити власні професійні вподобання та якості, сформувавши інтерес до потрібної державі професії, допомогти визначитися зі шляхами отримання професійної освіти. Це можна пояснити тим, що проведення профорієнтаційної роботи і раціональний розподіл трудових ресурсів безпосередньо ґрунтується на порівнянні особою знань про професії та знань про притаманні їй індивідуально-психологічні якості [42, с. 162]. Тому основою і необхідним етапом вирішення організаційних та методичних питань профорієнтації є вивчення особою конкретних видів професійної діяльності і визначення вимог, які вони ставлять до людини як суб'єкта праці, щоб остаточно прийняти нею рішення дійсно відповідало як внутрішнім особливостям особи, так і тим властивостям, які вимагає від такої особи відповідна професія. У зв'язку з цим можливий такий підхід до кінцевого досягнення завдань професійної орієнтації осіб на посади органів публічної адміністрації. Основні положення цього підходу, на наш погляд, можуть мати такий вигляд:</p> <p>Покликання [42] – це монографія 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Така діяльність указаних суб'єктів повинна носити цілеспрямований та системний характер, а профорієнтаційна робота обов'язково має починатися ще на етапі допрофільної підготовки особи, тобто у базовій школі, коли педагоги та фахівці-управлінці повинні допомогти молодій людині розібратися в собі, виявити власні професійні вподобання та якості, сформувавши інтерес до потрібної державі професії, допомогти визначитися зі шляхами отримання професійної освіти. Це можна пояснити тим, що проведення профорієнтаційної роботи і раціональний розподіл трудових ресурсів безпосередньо ґрунтується на порівнянні особою знань про професії та знань про притаманні їй індивідуально-психологічні якості. Тому основою і необхідним етапом вирішення організаційних та методичних питань профорієнтації є вивчення особою конкретних видів професійної діяльності і визначення вимог, які вони ставлять до людини як суб'єкта праці, щоб остаточно прийняти нею рішення дійсно відповідало як внутрішнім особливостям особи, так і тим властивостям, які вимагає від такої особи відповідна професія.</p> <p>У зв'язку з цим можливий такий підхід до кінцевого досягнення завдань професійної орієнтації осіб на посади органів державного управління. Основні положення цього підходу, на наш погляд, можуть мати такий вигляд:</p>
<p>С. 92–93.</p>	<p>С. 209–210.</p>
<p>1. Професіографічний аналіз діяльності кадрів органів публічної адміністрації, який повинен охоплювати не лише всю сукупність фахових функцій і посадових обов'язків цих працівників, а й більшою мірою має бути сфокусований на тих моментах та особливостях в їх діяльності, що викликають проблеми, пов'язані зі специфікою проходження ними державної служби. Основна мета вивчення різних видів професійної діяльності державних службовців полягатиме у виявленні соціально-економічної та санітарно-гігієнічної характеристики професії, визначенні вимог, які державна служба ставить до психо-фізіологічних і особистісних характеристик людини, тобто окреслення сукупності професійно важливих якостей особи. Вивчення професій у цьому напрямі здійснює професіографія.</p> <p>2. Серед професійно важливих характеристик,</p>	<p>1. Професіографічний аналіз діяльності державних службовців, який повинен охоплювати не лише всю сукупність фахових функцій і посадових обов'язків цих працівників, а й більшою мірою має бути сфокусований на тих моментах та особливостях в їх діяльності, що викликають проблеми, пов'язані зі специфікою проходження ними державної служби. Основна мета вивчення різних видів професійної діяльності державних службовців полягатиме у виявленні соціально-економічної та санітарно-гігієнічної характеристики професії, визначенні вимог, які державна служба ставить до психо-фізіологічних і особистісних характеристик людини, тобто окреслення сукупності професійно важливих якостей особи. Вивчення професій у цьому напрямі здійснює професіографія.</p> <p>2. Серед професійно важливих характеристик,</p>

<p>які повинен мати та свідомо виховувати у собі майбутній кандидат на посаду державного службовця, повинні бути виділені головним чином психологічні характеристики та професійно важливі особистісні якості спеціаліста, що необхідні для вирішення фахових завдань (як загальних, такі специфічних для різноманітних категорій державних службовців). Ці якості й повинні стати параметрами для остаточного фахового відбору та підбору кадрів органів публічної адміністрації.</p> <p>3. Професійно важливі якості у процесі професійної орієнтації можна розвивати і формувати шляхом упровадження додаткового навчання, тренінгів, а також можливості вираховування їх під час складання навчальних планів навчальних дисциплін, спеціальних курсів тощо, з обов'язковим включенням їх у реалізацію загальнодержавної програми профорієнтації населення.</p> <p>4. Виявлення професійно важливих якостей для вибору та можливого прийняття особи на державну службу необхідно здійснювати на підставі систематичного та планомірного діагностування трудових ресурсів, одночасно з цим доцільно формувати банк даних на цих осіб, де містилася б основна інформація щодо їх психологічних характеристик та виявлених професійно важливих особистісних якостей, що у подальшому може бути використане під час вирішення питань щодо прийняття особи на державну службу. Такий підхід обумовлює тривалий (фактично з моменту завершення процесу соціалізації особи і до моменту прийняття на державну службу) та поетапний (початковий (ранній вік)), ознайомлювальний (середній вік), остаточний (вік повної працездатності)) відбір фахівців для державної служби.</p>	<p>які повинен мати та свідомо виховувати у собі майбутній кандидат на посаду державного службовця, повинні бути виділені головним чином психологічні характеристики та професійно важливі особистісні якості спеціаліста, що необхідні для вирішення фахових завдань (як загальних, такі і специфічних для різноманітних категорій державних службовців). Ці якості й повинні стати параметрами для остаточного фахового відбору та підбору кадрів державного управління.</p> <p>3. Професійно важливі якості у процесі професійної орієнтації можна розвивати і формувати шляхом упровадження додаткового навчання, тренінгів, а також можливості вираховування їх під час складання навчальних планів навчальних дисциплін, спеціальних курсів тощо, з обов'язковим включенням їх у реалізацію загальнодержавної програми профорієнтації населення.</p> <p>4. Виявлення професійно важливих якостей для вибору та можливого прийняття особи на державну службу необхідно здійснювати на підставі систематичного та планомірного діагностування трудових ресурсів, одночасно з цим доцільно формувати банк даних на цих осіб, де містилася б основна інформація щодо їх психологічних характеристик та виявлених професійно важливих особистісних якостей, що у подальшому може бути використане під час вирішення питань щодо прийняття особи на державну службу.</p> <p>Такий підхід обумовлює тривалий (фактично з моменту завершення процесу соціалізації особи і до моменту прийняття на державну службу) та поетапний (початковий (ранній вік)), ознайомлювальний (середній вік), остаточний (вік повної працездатності)) відбір фахівців для державної служби.</p>
С. 93.	С. 210–211.
<p>Отже, на підставі викладеного можна зробити висновок про те, що сутність профорієнтаційної роботи в органі публічної адміністрації полягає у цілеспрямованому впливі на потенційних кандидатів на державну службу з метою формування у них необхідних якостей, що обумовлені специфікою та особливостями реалізації завдань з публічного управління на відповідних посадах, а також забезпеченні можливості реалізації особи свого права на державну службу з відповідним урахуванням потреб держави у кадрах та відповідності кандидата вимогам, що ставляться до державних службовців. До основних видів профорієнтаційної роботи в органах публічної адміністрації цілком можна віднести ті її прояви, що вже мають місце у практичній діяльності: професійна інформація, професійна консультація, професійний добір, професійний відбір та професійна адаптація. Профорієнтаційна робота повинна бути включена до обов'язкових завдань, функцій та обов'язків суб'єкта кадрового забезпечення, що необхідно закріпити у нормативно-правовому вигляді.</p>	<p>На підставі викладеного можна зробити висновок про те, що сутність профорієнтаційної роботи у державному управлінні полягає у цілеспрямованому впливі на потенційних кандидатів на державну службу з метою формування у них необхідних якостей, що обумовлені специфікою та особливостями реалізації завдань з державного управління на відповідних посадах, а також забезпеченні можливості реалізації особи свого права на державну службу з відповідним урахуванням потреб держави у кадрах та відповідності кандидата вимогам, що ставляться до держслужбовців.</p> <p>До основних видів профорієнтаційної роботи у державному управлінні цілком можна віднести ті її прояви, що вже мають місце у практичній діяльності: професійна інформація, професійна консультація, професійний добір, професійний відбір та професійна адаптація.</p> <p>Профорієнтаційна робота повинна бути включена до обов'язкових завдань, функцій та обов'язків суб'єкта кадрового забезпечення, що необхідно закріпити у нормативно-правовому вигляді.</p>
С. 94.	С. 212.

<p>Становлення інституту державної служби і системи професійної підготовки державних службовців відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. Публічне управління, державна служба не лише втягнені в системну кризу, але і самі мають глибокі внутрішні протиріччя і проблеми. У таких умовах становлення системи безперервної професійної освіти державних службовців стало нагальною потребою і важливим чинником зміцнення державності та становлення соціально орієнтованої ринкової економіки [87, с. 96]. Стан і рівень організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є однією з найважливіших умов успішного функціонування та вдосконалювання всієї системи державного управління.</p> <p>Покликання [87] – це посібник 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Становлення інституту державної служби й системи професійної підготовки державних службовців відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. Державне управління, державна служба не лише втягнені в системну кризу, але й самі мають глибокі внутрішні суперечності та проблеми. У таких умовах становлення системи безперервної професійної освіти державних службовців стало нагальною потребою й важливим чинником зміцнення державності й становлення соціально орієнтованої ринкової економіки. Стан і рівень організації системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є однією з найважливіших умов успішного функціонування та вдосконалювання всієї системи державного управління.</p>
С. 94–95.	С. 239.
<p>Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців - це цілеспрямована і чітко організована сукупність елементів (кожен з яких є правовим інститутом та складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на досягнення єдиної мети - забезпечення органів публічної адміністрації необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених кадрів державних службовців, що володіють сучасними науковими знаннями, навичками та уміннями і здатні до ефективного здійснення цілей і функцій правової держави у своїй практичній діяльності.</p>	<p>9. Аналіз нормативно-правових актів свідчить про те, що система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців – це цілеспрямована й чітко організована сукупність елементів (кожен з яких є правовим інститутом та складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на досягнення єдиної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених кадрів державних службовців, що володіють сучасними науковими знаннями, навичками й уміннями й здатні до ефективного здійснення цілей і функцій правової держави у своїй практичній діяльності.</p>
С. 95.	С. 213.
<p>Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державного управління. З одного боку, стан і рівень державного управління впливають на характер і рівень розвитку цієї підсистеми, з іншого боку, і ця підсистема активно впливає на ефективність і раціональність публічного управління та сприяє його вдосконаленню.</p>	<p>Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державного управління. З одного боку, стан і рівень державного управління впливають на характер і рівень розвитку цієї підсистеми, з іншого боку, і ця підсистема активно впливає на ефективність і раціональність державного управління, сприяє його вдосконаленню.</p>
С. 95.	С. 215.
<p>Питання кадрового забезпечення неодноразово розглядалися Президентом України та Кабінетом Міністрів України. До найбільш значущих нормативно-правових заходів можна віднести наступні положення та заходи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Про заходи щодо вдосконалення роботи...</p> <p>Далі перелічуються новіші положення у порівнянні з переліком у Кагановської.</p>	<p>Питання кадрового забезпечення неодноразово розглядалися Президентом України та Кабінетом Міністрів України. До найбільш значущих нормативно-правових актів у цій сфері можна віднести такі положення та програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Про систему підготовки...</p>
С. 96.	С. 215–216.

<p>Метою системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців є забезпечення їхнього високого рівня професіоналізму, здатність найбільш ефективно та раціонально здійснювати завдання і функції держави у своїй практичній діяльності.</p> <p>Мета конкретизується в завданнях системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, до числа яких можна віднести: 1) навчання відповідно до затверджених кваліфікаційних вимог до державних службовців; 2) розробку фундаментальних і прикладних питань розвитку та функціонування державної служби; 3) інформаційно-аналітичне забезпечення органів державної влади; 4) наукову експертизу проєктів, програм і рекомендацій щодо проблем державної служби; 5) забезпечення науково-методичною літературою, здійснення консультаційних послуг з питань державної служби, підготовку науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації для системи навчання державних службовців; 6) реалізацію міжнародного співробітництва у галузі державної служби.</p>	<p>Метою системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є забезпечення їхнього високого рівня професіоналізму, здатність найбільш ефективно й раціонально здійснювати завдання й функції держави у своїй практичній діяльності.</p> <p>Мета конкретизується в завданнях системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців, до числа яких можна віднести: 1) навчання відповідно до затверджених кваліфікаційних вимог до державних службовців; 2) розробку фундаментальних і прикладних питань розвитку й функціонування державної служби; 3) інформаційно-аналітичне забезпечення органів державної влади; 4) наукову експертизу проєктів, програм і рекомендацій щодо проблем державної служби; 5) забезпечення науково-методичною літературою, здійснення консультаційних послуг з питань державної служби, підготовку науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації для системи навчання державних службовців; 6) реалізацію міжнародного співробітництва у галузі державної служби.</p>
<p>С. 96–97.</p>	<p>С. 216–217.</p>
<p>Можна виділити основні принципи організації та функціонування системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців: 1) принцип єдності; 2) принцип диференційованості; 3) принцип обов'язковості та безперервності навчання; 4) принцип випереджального характеру навчання; 5) принцип устанавлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності; 6) принцип встановлення правових наслідків; 7) принцип забезпечення високої якості та ефективності навчання.</p> <p>Принцип єдності означає, що держава розробляє і реалізує єдину кадрову політику, складовою частиною якої є формування та функціонування єдиної державної системи професійної освіти державних службовців. Це обумовлено єдністю системи органів публічної адміністрації, які у своїй сукупності складають апарат держави.</p> <p>Для того, щоб усі елементи державного апарату могли ефективно взаємодіяти, необхідно домогтися певної єдності в підготовці кадрів державних службовців, які здійснюють у своїй діяльності завдання та функції органів публічної адміністрації або забезпечують їх. Принцип єдності припускає також охоплення навчанням державних службовців, які перебувають на державних посадах всіх рівнів, від молодших до старших, оскільки успішна діяльність органу публічної адміністрації залежить від чіткої, взаємозалежної роботи всіх його ланок, від якісно однакового вирішення питань на всіх рівнях управління. Лише сукупність погоджених дій усіх ланок управління приводить до досягнення поставленої мети. Якщо ж державні службовці мають не однакову професійну підготовку, то неминуче порушується динамізм і ефективність управлінського процесу [270, с. 96].</p> <p>Покликання [270] – це стаття 2018 р.</p>	<p>Можна виділити основні принципи організації й функціонування системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців: 1) принцип єдності; 2) принцип диференційованості; 3) принцип обов'язковості й безперервності навчання; 4) принцип випереджального характеру навчання; 5) принцип устанавлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності; 6) принцип встановлення правових наслідків; 7) принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання.</p> <p>Принцип єдності означає, що держава розробляє й реалізує єдину кадрову політику, складовою частиною якої є формування й функціонування єдиної державної системи професійної освіти державних службовців. Це обумовлено єдністю системи державних органів, які у своїй сукупності складають апарат держави. Принцип єдності припускає також охоплення навчанням державних службовців, які перебувають на державних посадах всіх рівнів, від молодших до старших, оскільки успішна діяльність державного органу залежить від чіткої, взаємозалежної роботи всіх його ланок, від якісно однакового вирішення питань на всіх рівнях управління. Лише сукупність погоджених дій усіх ланок управління приводить до досягнення поставленої мети. Якщо ж державні службовці мають неоднакову професійну підготовку, то неминуче порушується динамізм і ефективність управлінського процесу [300, с. 56].</p>

<p>Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 97.</p>	<p>С. 217.</p>
<p>Отже, принцип єдності вимагає підготовки всіх державних службовців, а не лише керівників. Вирішуючи питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, які перебувають на вищих державних посадах, необхідно одночасно організувати відповідну підготовку службовців, які перебувають на посадах нижчої ланки.</p> <p>Принцип диференційованості органічно пов'язаний з принципом єдності. Він виражається, у першу чергу, у залежності структури, змісту, форми методів професійної освіти державних службовців від наступних чинників: від рівня і особливостей державного органу; від займаної посади; від рівня освітньої та професійної підготовки; від стажу роботи за спеціальністю і стажу державної служби [140, с. 381].</p> <p>Покликання [140] – це підручник 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Отже, принцип єдності вимагає підготовки всіх державних службовців, а не лише керівників.</p> <p>Принцип диференційованості органічно пов'язаний з принципом єдності. Він виражається, у першу чергу, у залежності структури, змісту, форми методів професійної освіти державних службовців від таких чинників: а) від рівня й особливостей державного органу; б) від займаної посади; в) від рівня освітньої й професійної підготовки; г) від стажу роботи за спеціальністю й стажу державної служби.</p>
<p>С. 97–98.</p>	<p>С. 218.</p>
<p>Сьогодні ж, на жаль, така диференціація досягається досить рідко. Дуже часто в тих самих групах з тими ж програмами навчаються особи, що мають різний рівень і вид загальної і професійної освіти, різний стаж державної служби і стаж роботи за спеціальністю, заміщають різні посади.</p> <p>Що ж до навчання державних службовців з програми перепідготовки з одержанням другої вищої або середньої професійної освіти, то представляється можливим, припустимим і цілком виправданим формування навчальних груп без обліку названих вище чинників, оскільки навчання за цією програмою має на меті одержання нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної освіти. Тому особи, які проходять навчання за цією програмою, зобов'язані освоїти в повному обсязі програму вищих або середніх професійних закладів освіти за обраною спеціальністю. З приводу навчання за програмами професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації, необхідно якомога більш повно враховувати зазначені вище чинники.</p>	<p>Нині, на жаль, така диференціація досягається досить рідко. Дуже часто в тих самих групах з тими ж програмами навчаються особи, що мають різний рівень і вид загальної і професійної освіти, різний стаж державної служби й стаж роботи за спеціальністю, заміщають різні посади. Що ж до навчання державних службовців з програми перепідготовки з одержанням другої вищої або середньої професійної освіти, то представляється можливим, припустимим і цілком виправданим формування навчальних груп без обліку названих вище чинників, оскільки навчання за цією програмою має на меті одержання нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної освіти. Тому особи, які проходять навчання за цією програмою, зобов'язані освоїти в повному обсязі програму вищих або середніх професійних закладів освіти за обраною спеціальністю.</p>
<p>С. 98.</p>	<p>С. 219.</p>
<p>У вищих навчальних закладах з підготовки та перепідготовки фахівців органів виконавчої влади та ринкової економіки можуть реалізовуватися різні за строками, рівнем і спрямованістю додаткові професійні освітні програми. Вони розробляються, затверджуються та реалізуються вищим навчальним закладом самостійно з урахуванням потреби замовника, а також вимог державних освітніх стандартів до рівня підготовки фахівців з відповідного напрямку (спеціальності). Відповідні</p>	<p>У вищих навчальних закладах з підготовки та перепідготовки фахівців органів виконавчої влади та ринкової економіки можуть реалізовуватися різні за строками, рівнем і спрямованістю додаткові професійні освітні програми. Вони розробляються, затверджуються й реалізуються вищим навчальним закладом самостійно з урахуванням потреби замовника, а також вимог державних освітніх стандартів до рівня підготовки фахівців з відповідного напрямку (спеціальності). Відповідні</p>

<p>освітньо-професійні програми розробляються вищими навчальними закладами згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посади затверджуються Міносвіти за погодженням Національного агентства України з питань державної служби.</p>	<p>освітньо-професійні програми розробляються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посад і затверджуються Міносвіти за погодженням Голодержслужби.</p>
<p>С. 98–99.</p>	<p>С. 219–220.</p>
<p>Освітньо-професійні програми підготовки магістрів державного управління, що реалізуються Національною академією державного управління при Президентові України, розробляються та затверджуються Академією. Важливою є відповідь на питання: «чому навчати державних службовців?». Одні дослідники пропонують навчати тому, що вимагає посада, пристосовуючи процес навчання кадрів до завдань і функцій конкретного органу публічної адміністрації, до умов його роботи і навіть до особливостей самих службовців [297, с. 100].</p> <p>Інші, критикуючи даний підхід, відзначають, що доцільно навчати насамперед основним, принциповим методам управління взагалі та на даному рівні зокрема, навчати єдиній мові науки і мистецтва управління [249, с. 270]. Були висловлені сумніви щодо доцільності підготовки у вищих закладах освіти державних службовців - керівників. Дана позиція була обґрунтована тим, що вищі навчальні заклади не мають для цього необхідного часу і можливостей, в управлінні і державному управлінні зокрема відбуваються складні соціальні процеси, а часу для виявлення у працівника навичок керівництва надто мало через перенавантаження навчальних програм тощо. Тому у вищих навчальних закладах достатньо готувати спеціалістів відповідного напрямку, а з основами управління їх лише знайомити.</p> <p>Покликання [297] – це стаття 2017 р., а [249] – це монографія 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Освітньо-професійні програми підготовки магістрів державного управління, що реалізуються Академією державного управління, розробляються та затверджуються Академією державного управління.</p> <p>Важливою є відповідь на питання: «чому навчати державних службовців?». Одні дослідники пропонують навчати тому, що вимагає посада, пристосовуючи процес навчання кадрів до завдань і функцій конкретного державного органу, до умов його роботи й навіть до особливостей самих службовців [117, с. 74]. Інші, критикуючи цей підхід, відзначають, що доцільно навчати насамперед основним, принциповим методам управління взагалі й на даному рівні зокрема, навчати єдиній мові науки й мистецтва управління [210; 287].</p> <p>Були висловлені сумніви щодо доцільності підготовки у вищих закладах освіти державних службовців – керівників. Така позиція була обґрунтована тим, що вищі навчальні заклади не мають для цього необхідного часу і можливостей, в управлінні й державному управлінні зокрема відбуваються складні соціальні процеси, а часу для виявлення у працівника навичок керівництва надто мало через перенавантаження навчальних програм тощо. Тому у вищих навчальних закладах достатньо готувати спеціалістів відповідного напрямку, а з основами управління їх лише знайомити.</p>
<p>С. 99–100.</p>	<p>С. 220–221.</p>
<p>На наш погляд, однозначної відповіді на поставлене питання немає і бути не може. Якщо державний службовець проходить навчання за програмою перепідготовки з одержанням другої вищої або середньої професійної освіти, то він повинен у повному обсязі засвоїти відповідну програму. Обсяг освітніх програм перепідготовки фахівців і час для одержання ними другої вищої або середньої професійної освіти визначається, виходячи з необхідності виконання державного освітнього стандарту з відповідної спеціальності в тому ж обсязі та з тим же змістом навчальних дисциплін, які ним передбачені.</p> <p>Отже, в цьому випадку не може бути й мови про те, щоб «навчати тому, що вимагає посада». Якщо ж мова йде про професійну перепідготовку або, тим більше, про підвищення кваліфікації, то</p>	<p>На наш погляд, однозначної відповіді на поставлене питання немає й бути не може. Якщо державний службовець проходить навчання за програмою перепідготовки з одержанням другої вищої або середньої професійної освіти, то він повинен у повному обсязі засвоїти відповідну програму. Обсяг освітніх програм перепідготовки фахівців і час для одержання ними другої вищої або середньої професійної освіти визначається, виходячи з необхідності виконання державного освітнього стандарту з відповідної спеціальності в тому ж обсязі й з тим же змістом навчальних дисциплін, які ним передбачені. Отже, в цьому випадку не може бути й мови про те, щоб «навчати тому, що вимагає посада». Якщо ж йдеться про професійну перепідготовку або, тим більше, про підвищення кваліфікації, то необхідно враховувати вимоги,</p>

<p>необхідно враховувати вимоги, обумовлені особливостями посади, на якій перебуває державний службовець.</p> <p>Принцип обов'язковості та безперервності навчання знаходить свій прояв у нормативному закріпленні обов'язковості проходження державними службовцями підвищення кваліфікації у межах потреби, а саме: підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами здійснюється не рідше одного разу на п'ять років при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця [60, с. 166]. Для фахівців, уперше прийнятих на державну службу, підвищення кваліфікації протягом першого року роботи є обов'язковим.</p> <p>Покликання [60] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>обумовлені особливостями посади, на якій перебуває державний службовець.</p> <p>Принцип обов'язковості й безперервності навчання знаходить своє вираження у нормативному закріпленні обов'язковості проходження державними службовцями підвищення кваліфікації у межах потреби, а саме: підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами здійснюється не рідше одного разу на п'ять років при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця [25]. Для фахівців, уперше прийнятих на державну службу, підвищення кваліфікації протягом першого року роботи є обов'язковим.</p>
<p>С. 100–101.</p>	<p>С. 221.</p>
<p>Важливо, щоб професійне навчання державних службовців було органічно пов'язаним з їхнім професійним розвитком і службовим просуванням. Різні види і форми перепідготовки та підвищення кваліфікації доцільно тісніше пов'язувати не лише з групами посад, які заміщають державні службовці, але й з етапами їхнього службового просування.</p> <p>Принцип безперервності навчання тісно пов'язаний з принципом випереджувального характеру навчання. Названий принцип означає, що навчання державних службовців у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації має бути засноване на освоєнні сучасних досягнень науки та передової практики, на використанні сучасних форм і методів навчання в освітньому процесі [153, с. 196]. Розвиток суспільних відносин і наукових знань у сучасному світі настільки стрімкий, що теорії, погляди, концепції, форми та методи роботи, що є передовими сьогодні, завтра будуть значно більш застарілими. А це висуває завдання не лише безперервного, але й випереджувального навчання.</p> <p>Створення нової системи професійної освіти державних службовців обумовлене, насамперед, стратегією і змістом перетворень, що відбуваються в країні, у яких дедалі більше зростає роль особистісного чинника, наукових знань, професіоналізму і компетентності кадрів державного апарату [274, с. 124]. Зміст і рівень їхньої професійної підготовки повинні носити випереджувальний характер, враховувати високий динамізм соціальних процесів, завдання та труднощі становлення нової моделі державного управління, кадрового забезпечення органів публічної адміністрації.</p> <p>Покликання [153] – це підручник 2018 р., а [274] – це стаття 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p>	<p>Важливо, щоб професійне навчання державних службовців було органічно пов'язаним з їхнім професійним розвитком і службовим просуванням. Різні види й форми перепідготовки й підвищення кваліфікації доцільно тісніше пов'язувати не лише з групами посад, які заміщають державні службовці, але й з етапами їхнього службового просування. Принцип безперервності навчання тісно пов'язаний з принципом випереджувального характеру навчання. Названий принцип означає, що навчання державних службовців у системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації має бути засноване на освоєнні сучасних досягнень науки й передової практики, на використанні сучасних форм і методів навчання в освітньому процесі. Розвиток суспільних відносин і наукових знань у сучасному світі настільки стрімкий, що теорії, погляди, концепції, форми й методи роботи, що є передовими сьогодні, завтра будуть значно більш застарілими. А це висуває завдання не лише безперервного, але й випереджувального навчання. Створення нової системи професійної освіти державних службовців обумовлене, насамперед, стратегією й змістом перетворень, що відбуваються в країні, у яких дедалі більше зростає роль особистісного чинника, наукових знань, професіоналізму й компетентності кадрів державного апарату. Зміст і рівень їхньої професійної підготовки повинні носити випереджувальний характер, враховувати високий динамізм соціальних процесів, завдання й складності становлення нової моделі державного управління, кадрового забезпечення державної служби.</p>

<p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 101.</p> <p>Важливим принципом є встановлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності державних службовців, державних органів і навчальних закладів у сфері професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.</p> <p>Особливо актуальним є принцип встановлення правових наслідків для осіб, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Цей принцип знаходить вираження у взаємозв'язку результатів навчання в тій або іншій формі та просуванні по службі. П. 7 ст. 7 Закону України «Про державну службу» встановлює право державного службовця на просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків [203].</p> <p>У юридичній літературі давно дискутується проблема, чи є просування по службі з урахуванням рівня кваліфікації, результатів навчання в тій або іншій формі перепідготовки та підвищення кваліфікації суб'єктивним правом державного службовця або видом його заохочення [128; 149]. Більшість юристів схилилося до точки зору, що просування по службі - це вид заохочення, передбачений трудовим законодавством. Вважаємо, що обидві наведені думки є недостатньо точними. Навряд чи можна погодитися з твердженням про те, що просування по службі за підсумками перепідготовки або підвищення кваліфікації є суб'єктивним правом державного службовця. У даному випадку нам довелося б визнати, що обов'язком органу публічної адміністрації, що кореспондує цьому праву, є забезпечення реалізації даного суб'єктивного права. А це практично не можливо.</p> <p>Покликання [203] – це Закон України від 2015 року, [128] – це стаття 2016 р., а [149] – це стаття 2014 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 222.</p> <p>Важливим принципом є встановлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності державних службовців, державних органів і навчальних закладів у сфері професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.</p> <p>Особливо актуальним є принцип встановлення правових наслідків для осіб, що пройшли підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації. Цей принцип знаходить вираження у взаємозв'язку результатів навчання в тій або іншій формі й просуванні по службі. Стаття 11 Закону України «Про державну службу» встановлює право державного службовця на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участі у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії [10]. У юридичній літературі давно дискутується проблема, чи є просування по службі з урахуванням рівня кваліфікації, результатів навчання в тій або іншій формі перепідготовки й підвищення кваліфікації суб'єктивним правом державного службовця або видом його заохочення [239; 300; 306].</p> <p>Більшість юристів схилилося до точки зору, що просування по службі – це вид заохочення, передбачений трудовим законодавством. Вважаємо, що обидві наведені думки є недостатньо точними. Навряд чи можна погодитися з твердженням про те, що просування по службі за підсумками перепідготовки або підвищення кваліфікації є суб'єктивним правом державного службовця. У такому випадку нам довелося б визнати, що обов'язком державного органу, що кореспондує цьому праву, є забезпечення реалізації вказаного суб'єктивного права. А це практично не можливо.</p>
<p>С. 102.</p>	<p>С. 222–223.</p>
<p>Право на просування по службі у державного службовця може виникнути та реалізуватися лише за наявності сукупності декількох умов (юридичних фактів): якісне і сумлінне виконання службових обов'язків; наявність вакантної посади; відповідність претендента кваліфікаційним вимогам з даної посади; відсутність інших більш достойних претендентів. Правова залежність тут може бути виражена таким чином: без проходження перепідготовки або підвищення кваліфікації не можливе просування по службі у вигляді заняття більш високої посади.</p> <p>Однак це просування могло б виразитися, наприклад, у достроковому присвоєнні чергового рангу в межах відповідних категорій посад, у</p>	<p>Право на просування по службі у державного службовця може виникнути й реалізуватися лише за наявності сукупності декількох умов (юридичних фактів): якісне й сумлінне виконання службових обов'язків; наявність вакантної посади; відповідність претендента кваліфікаційним вимогам з такої посади; відсутність інших більш достойних претендентів.</p> <p>Правова залежність тут може бути виражена таким чином: без проходження перепідготовки або підвищення кваліфікації неможливе просування по службі у вигляді заняття більш високої посади. Однак це просування могло б виразитися, наприклад, у достроковому присвоєнні чергового рангу в межах відповідних категорій посад, у збільшенні</p>

<p>збільшенні надбавки до посадового окладу. При просуванні по службі необхідно враховувати два чинники: 1) суб'єктивне право державного службовця, який пройшов перепідготовку або підвищення кваліфікації, на перевагу порівняно з іншими можливими кандидатами на просування по службі; 2) обов'язок керівника органу публічної адміністрації враховувати цей чинник як одну з підстав відповідності державного службовця вимогам, що висуваються до кандидата на просування.</p>	<p>надбавки до посадового окладу. При просуванні по службі необхідно враховувати два чинники: 1) суб'єктивне право державного службовця, який пройшов перепідготовку або підвищення кваліфікації, на перевагу порівняно з іншими можливими кандидатами на просування по службі; 2) обов'язок керівника державного органу враховувати цей чинник як одну з підстав відповідності державного службовця вимогам, що висуваються до кандидата на просування.</p>
<p>С. 102–104.</p>	<p>С. 223–224.</p>
<p>Не менш важливим і актуальним є принцип забезпечення високої якості та ефективності навчання. Цей принцип передбачає високий рівень і якість освіти, одержаної в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Ця система повинна характеризуватися гнучкістю, оптимальністю поєднання всіх видів і форм загальної та додаткової професійної освіти, а також післядипломної освіти.</p> <p>Раціональне співвідношення видів і форм освіти, їхня якість повинні створювати умови для швидкої адаптації державних службовців до конкретних посад державної служби. Для того, щоб досягти високого рівня і якості освіти, необхідно забезпечити систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців висококваліфікованими науково-педагогічними кадрами, розвинутою методичною та інформаційно-аналітичною базою.</p> <p>Проблема науково-педагогічного складу посідає особливе місце в системі навчання державних службовців, оскільки є без перебільшення одним з центральних, вузлових питань удосконалення та підвищення ефективності організації та діяльності системи професійної освіти державних службовців. З огляду на те, що контингент осіб, що проходять перепідготовку і підвищення кваліфікації, має, як правило, вищу професійну освіту та певний, часом значний, стаж роботи зі спеціальності та стаж державної служби, обіймає керівні державні посади, то викладацькі кадри повинні відповідати гранично високим вимогам. Вони повинні поєднувати глибокі теоретичні знання з повним і точним розумінням змісту практичної діяльності органів публічної адміністрації і тенденцій їхнього розвитку. Це актуалізує проблему формування складу висококваліфікованих викладацьких кадрів.</p> <p>Гостроту проблеми можна певною мірою зняти, поширивши на штатний науково-педагогічний склад системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців дію законодавства про державну службу, з чим було б пов'язане і підвищення їх соціального і правового статусу [159, с. 27], а також значне поліпшення матеріального забезпечення науково-педагогічних працівників. Дослідження вітчизняного досвіду формування, розвитку і функціонування системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців має не лише науковий, але й практич-</p>	<p>Не менш важливим і актуальним є принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання. Цей принцип передбачає високий рівень і якість освіти, одержаної в системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Ця система повинна характеризуватися гнучкістю, оптимальністю поєднання всіх видів і форм загальної й додаткової професійної освіти, а також післядипломної освіти. Раціональне співвідношення видів і форм освіти, їхня якість повинні створювати умови для швидкої адаптації державних службовців до конкретних посад державної служби. Для того, щоб досягти високого рівня і якості освіти, необхідно забезпечити систему підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців висококваліфікованими науково-педагогічними кадрами, розвинутою методичною й інформаційно-аналітичною базою.</p> <p>Проблема науково-педагогічного складу посідає особливе місце в системі навчання державних службовців, оскільки є без перебільшення одним з центральних, вузлових питань удосконалення й підвищення ефективності організації й діяльності системи професійної освіти державних службовців. З огляду на те, що контингент осіб, що проходять перепідготовку й підвищення кваліфікації, має, як правило, вищу професійну освіту й певний, часом значний, стаж роботи зі спеціальності й стаж державної служби, обіймає керівні державні посади, то викладацькі кадри повинні відповідати гранично високим вимогам. Вони повинні поєднувати глибокі теоретичні знання з повним і точним розумінням змісту практичної діяльності державних органів і тенденцій їхнього розвитку. Це актуалізує проблему формування складу висококваліфікованих викладацьких кадрів.</p> <p>Гостроту проблеми можна певною мірою зняти, поширивши на штатний науково-педагогічний склад системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців дію законодавства про державну службу, з чим було б пов'язане і підвищення їх соціального й правового статусу, а також значне поліпшення матеріального забезпечення науково-педагогічних працівників. Дослідження вітчизняного досвіду формування, розвитку й функціонування системи підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців має не лише науковий, але й практичний інтерес,</p>

<p>ний інтерес, оскільки допомагає вирішувати багато сучасних проблем з урахуванням позитивного та негативного досвіду в практиці минулих років. Заслугує уважного вивчення і впровадження зарубіжного досвіду професійної підготовки державних службовців.</p> <p>Покликання [159] – це посібник 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>оскільки допомагає вирішувати багато сучасних проблем з урахуванням позитивного та негативного досвіду в практиці минулих років.</p> <p>Заслугує уважного вивчення й упровадження зарубіжного досвіду професійної підготовки державних службовців.</p>
<p>С. 104.</p>	<p>С. 224–225.</p>
<p>У багатьох сучасних розвинених країнах накопичено цінний, багатогранний досвід підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державного управління. Становить інтерес практика як тих країн, у яких існує, як і в Україні, система спеціалізованих навчальних закладів з підготовки кадрів державних службовців, так і тих країн, у яких підготовка фахівців для державного апарату здійснюється у межах загальних навчальних закладів.</p> <p>Досвід першої групи країн цікавий з погляду комплектування навчальних закладів, визначення програм навчання слухачів, їхнього стажування, набуття теоретичних знань і практичних навичок, оцінки рівня їхньої підготовки тощо. Досвід другої групи країн привертає увагу, насамперед, до питань організації навчального процесу, пошуку нетрадиційних методів навчання та залучення студентів до виконання дослідницьких проєктів. Однак під час впровадження того корисного, що є в закордонному досвіді, необхідно порівнювати його з вітчизняними національними особливостями в організації та функціонуванні державної служби в цілому і системи професійної підготовки державних службовців зокрема, оскільки щось скопійоване, перенесене, запозичене без його глибокого засвоєння ніколи або, принаймні, дуже довго не буде своїм; зберігається небезпека його відторгнення.</p> <p>Наведений перелік принципів організації та діяльності системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців не є вичерпним, а отже, може зазнати деталізації та конкретизації.</p>	<p>У багатьох сучасних розвинених країнах накопичено цінний, багатогранний досвід підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу державного управління. Становить інтерес практика як тих країн, у яких існує, як і в Україні, система спеціалізованих навчальних закладів з підготовки кадрів державних службовців, так і тих країн, у яких підготовка фахівців для державного апарату здійснюється у межах загальних навчальних закладів.</p> <p>Досвід першої групи країн цікавий з погляду комплектування навчальних закладів, визначення програм навчання слухачів, їхнього стажування, набуття теоретичних знань і практичних навичок, оцінки рівня їхньої підготовки тощо. Досвід другої групи країн привертає увагу, насамперед, до питань організації навчального процесу, пошуку нетрадиційних методів навчання та залучення студентів до виконання дослідницьких проєктів.</p> <p>Однак під час впровадження того корисного, що є в зарубіжному досвіді, необхідно порівнювати його з вітчизняними національними особливостями в організації й функціонуванні державної служби в цілому й системи професійної підготовки державних службовців зокрема, оскільки щось скопійоване, перенесене, запозичене без його глибокого засвоєння ніколи або, принаймні, дуже довго не буде своїм; зберігається небезпека його відторгнення.</p> <p>Наведений перелік принципів організації й діяльності системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців не є вичерпним, а отже, може зазнати деталізації й конкретизації.</p>
<p>С. 104–105.</p>	<p>С. 226–227.</p>
<p>Можна констатувати, що, не зважаючи на всі складності перехідного періоду останніх років, стала більш активною і послідовною робота органів публічної адміністрації щодо формування та удосконалення діяльності системи професійної підготовки державних службовців.</p> <p>Можна з упевненістю стверджувати, що нині в Україні закладено основи державної політики в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, в основному сформована нормативно-правова база, що регулює діяльність закладів освіти, що працюють у даній сфері. Тривалий час єдиним джерелом відтворення кадрів державних службовців, їхньої професійної</p>	<p>Можна констатувати, що, незважаючи на всі складності перехідного періоду останніх років, стала більш активною й послідовною робота органів державної влади щодо формування й удосконалення діяльності системи професійної підготовки державних службовців. Нині в Україні закладено основи державної політики в галузі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців, в основному сформована нормативно-правова база, що регулює діяльність закладів освіти, що працюють у цій сфері.</p> <p>Тривалий час єдиним джерелом відтворення кадрів державних службовців, їхньої професійної освіти була вища школа. Тому структура профе-</p>

<p>освіти була вища школа. Тому структура професійної освіти державних службовців в основному повторює структуру випуску фахівців радянською вищою школою.</p> <p>Зміни, що відбуваються в суспільстві, становлення державної служби зажадали створення спеціальної системи професійної освіти державних службовців [158, с. 115]. І якщо необхідність створення такої системи стала цілком очевидною та не викликає сумніву, то те, як це здійснити, у яких організаційних формах - дотепер є недостатньо ясным. Тому важливо визначити нові концептуальні підходи до створення цієї системи з урахуванням наявних можливостей, наявності вищих закладів освіти, науково-педагогічних кадрів тощо.</p> <p>Покликання [158] – це посібник 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>сійної освіти державних службовців в основному повторює структуру випуску фахівців радянською вищою школою. Зміни, що відбуваються в суспільстві, становлення державної служби зажадали створення спеціальної системи професійної освіти державних службовців. І якщо необхідність створення такої системи стала цілком очевидною й не викликає сумніву, то те, як це здійснити, у яких організаційних формах – дотепер є недостатньо ясным. Тому важливо визначити нові концептуальні підходи до створення цієї системи з урахуванням наявних можливостей, наявності вищих закладів освіти, науково-педагогічних кадрів тощо.</p>
<p>С. 105–106.</p>	<p>С. 227.</p>
<p>Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна виступати, з одного боку, як єдина система закладів освіти, а з іншого боку, як єдина загальнодержавна система навчально-освітньої діяльності. Тому становлення цієї системи йде одночасно за двома напрямками: 1) щодо зміцнення взаємозв'язку, координованості роботи всіх закладів освіти, які здійснюють підготовку державних службовців; 2) щодо впровадження системності в професійно-освітній процес на основі забезпечення реалізації в ньому єдиної державної політики через визначення моделі державного службовця, цілей, пріоритетів і принципів професійної підготовки державних службовців, введення єдиних державних освітніх стандартів і критеріїв їхньої реалізації з урахуванням різноманіття форм, методів і строків навчання [254, с. 56-57]. Саме це може надати системі професійної підготовки державних службовців визначеності, єдності, цілісності, забезпечити безперервність і послідовність освітнього процесу.</p> <p>Покликання [254] – це монографія 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна виступати, з одного боку, як єдина система закладів освіти, а з іншого боку, як єдина загальнодержавна система навчально-освітньої діяльності. Тому становлення цієї системи йде одночасно за двома напрямками: 1) щодо зміцнення взаємозв'язку, скоординованості роботи всіх закладів освіти, які здійснюють підготовку державних службовців; 2) щодо впровадження системності в професійно-освітній процес на основі забезпечення реалізації в ньому єдиної державної політики через визначення моделі державного службовця, цілей, пріоритетів і принципів професійної підготовки державних службовців, введення єдиних державних освітніх стандартів і критеріїв їхньої реалізації з урахуванням різноманіття форм, методів і строків навчання. Саме це може надати системі професійної підготовки державних службовців визначеності, єдності, цілісності, забезпечити безперервність і послідовність освітнього процесу.</p>
<p>С. 106.</p>	<p>С. 227–228.</p>
<p>До організаційної структури системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців входять дві основні ланки: 1) державні та недержавні вищі заклади освіти, які мають ліцензію на право заняття освітньою діяльністю; 2) спеціалізовані навчальні заклади додаткової професійної освіти, які здійснюють на основі ліцензії перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.</p> <p>На нашу думку, спеціально готувати кадри для керівної роботи слід в основному з числа осіб, що</p>	<p>До організаційної структури системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців входять дві основні ланки: 1) державні й недержавні вищі заклади освіти, які мають ліцензію на право заняття освітньою діяльністю; 2) спеціалізовані навчальні заклади додаткової професійної освіти, які здійснюють на основі ліцензії перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців.</p> <p>На нашу думку, спеціально готувати кадри для керівної роботи слід в основному з числа осіб, що</p>

<p>мають вищу професійну освіту, практичний досвід роботи зі спеціальності та стаж державної служби. Особам, що вже мають вищу освіту та перебувають на керівних посадах або зараховані до резерву на висування, доцільно одержати додаткову вищу професійну освіту за фахом «державне управління», що обумовлює більш широку і глибоку управлінську підготовку. Це відповідає вимогам до посад, які вони заміщають, оскільки від них вже потрібно не знання часткових питань, а бачення суті проблем, уміння аналізувати на основі цього управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організувати працю підлеглих [260, с. 234]. Практично і психологічно навряд чи є виправданим ставити завдання щодо випуску з вищих навчальних закладів готових керівників органів публічної адміністрації і їхніх структурних підрозділів. Наявність диплома про вищу професійну освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є хоч і важливою, але недостатньою умовою для призначення особи на керівну посаду державної служби.</p> <p>Покликання [260] – це посібник 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>мають вищу професійну освіту, практичний досвід роботи зі спеціальності й стаж державної служби. Особам, що вже мають вищу освіту й перебувають на керівних посадах або зараховані до резерву на висування, доцільно одержати додаткову вищу професійну освіту за фахом «державне управління», що обумовлює більш широку й глибоку управлінську підготовку. Це відповідає вимогам до посад, які вони заміщають, оскільки від них вже потрібно не знання часткових питань, а бачення суті проблем, уміння аналізувати на основі цього управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організувати працю підлеглих. Практично й психологічно навряд чи є виправданим ставити завдання щодо випуску з ВНЗ готових керівників державних органів і їхніх структурних підрозділів. Наявність диплома про вищу професійну освіту за спеціальністю «Державне управління» є хоч і важливою, але недостатньою умовою для призначення особи на керівну посаду державної служби.</p>
<p>С. 106–107.</p>	<p>С. 228–229.</p>
<p>Підготовка кандидатів на заміщення керівних посад повинна здійснюватися під час практичної діяльності шляхом реалізації цілого комплексу заходів (система просування по службі, перепідготовка та підвищення кваліфікації, зарахування до резерву тощо). Але дати всім фахівцям, яких випускають вищі навчальні заклади, а тим більше спеціалізовані, єдиний базовий обсяг управлінських знань, умінь і навичок представляється надзвичайно важливим і необхідним, оскільки всі вони, працюючи в органах публічної адміністрації, тією чи іншою мірою здебільшого включаються до управлінської діяльності.</p> <p>Що ж до системи установ підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, то її умовно можна поділити на три рівні - центральний, регіональний і місцевий. Нині спостерігається серйозне відставання можливостей системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців від потреб практики [77, с. 18].</p> <p>Покликання [77] – це стаття самого Євдокимова 2020 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Підготовка кандидатів на заміщення керівних посад повинна здійснюватися під час практичної діяльності шляхом реалізації цілого комплексу заходів (система просування по службі, перепідготовка й підвищення кваліфікації, зарахування до резерву тощо). Але дати всім фахівцям, яких випускають вищі навчальні заклади, а тим більше спеціалізовані, єдиний базовий обсяг управлінських знань, умінь і навичок представляється надзвичайно важливим і необхідним, оскільки всі вони, працюючи в державних органах, тією чи іншою мірою здебільшого включаються до управлінської діяльності.</p> <p>Що ж до системи установ підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, то її умовно можна поділити на три рівні – центральний, регіональний і місцевий.</p> <p>Нині спостерігається серйозне відставання можливостей системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців від потреб практики.</p>
<p>С. 107–108.</p>	<p>С. 229–230.</p>
<p>У зв'язку з цим не важко прийти до висновку про те, що можливості навчання за програмами підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути збільшені. Дана проблема може бути вирішена трьома шляхами: 1) шляхом збільшення</p>	<p>У зв'язку з цим неважко прийти до висновку про те, що можливості навчання за програмами підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути збільшені. Ця проблема може бути вирішена трьома шля-</p>

<p>контингенту, що навчається, в існуючих навчальних закладах системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; 2) шляхом розширення мережі навчальних закладів, що реалізують програми підвищення кваліфікації державних службовців. Безумовно, названа проблема рівнозначно важлива і складна, тому що її вирішення прямо залежить від організаційно-фінансового забезпечення; 3) шляхом використання можливостей загальноосвітніх вищих навчальних закладів.</p> <p>Для планування такого роду забезпечення необхідно мати чітке уявлення про те, які регіони в першу чергу мають потребу в збільшенні «пропускної» здатності існуючих навчальних закладів або в збільшенні їхньої кількості. Вважаємо, що в основу діяльності органів публічної адміністрації і закладів освіти з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені такі основні принципи: 1) конкурсний порядок розміщення державного замовлення; 2) чітка регламентація прав і обов'язків сторін, що здійснюють формування, розміщення та виконання державного замовлення; 3) обов'язковість виконання закладами освіти і органами публічної адміністрації зобов'язань за договором; 4) державний контроль за якістю навчання. Реалізація названих принципів на практиці сприятиме формуванню стрункої системи навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення.</p> <p>Впровадження механізму державного замовлення у сферу перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців дозволить: 1) успішно реалізовувати державну кадрову політику в частині організації перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; 2) підсилити зацікавленість усіх виконавців державного замовлення в якісному його виконанні; 3) підвищити роль договорів як основи взаємин між замовниками і виконавцями, їхню взаємну відповідальність; 4) впровадити в практику розміщення держзамовлення конкурсну основу; 5) здійснити регулювання і контроль витрат держави на навчання державних службовців; 6) підвищити відповідальність органів публічної адміністрації за навчання державних службовців [282, с. 59].</p> <p>Покликання [282] – це монографія 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>хами: 1) шляхом збільшення контингенту, що навчається, в існуючих навчальних закладах системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців; 2) шляхом розширення мережі навчальних закладів, що реалізують програми підвищення кваліфікації державних службовців. Безумовно, названа проблема рівнозначно важлива й складна, тому що її вирішення прямо залежить від організаційно-фінансового забезпечення; 3) шляхом використання можливостей загальноосвітніх ВНЗ.</p> <p>Для планування такого роду забезпечення необхідно мати чітке уявлення про те, які регіони в першу чергу мають потребу в збільшенні «пропускної» здатності існуючих навчальних закладів або в збільшенні їхньої кількості.</p> <p>Вважаємо, що на нормативному рівні в основу діяльності державних органів і закладів освіти з перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені такі основні принципи: 1) конкурсний порядок розміщення державного замовлення; 2) чітка регламентація прав і обов'язків сторін, що здійснюють формування, розміщення й виконання державного замовлення; 3) обов'язковість виконання закладами освіти й державними органами зобов'язань за договором; 4) державний контроль за якістю навчання. Реалізація названих принципів на практиці сприятиме формуванню стрункої системи навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення.</p> <p>Впровадження механізму державного замовлення у сферу перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців дозволить: 1) успішно реалізовувати державну кадрову політику в частині організації перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців; 2) підсилити зацікавленість усіх виконавців державного замовлення в якісному його виконанні; 3) підвищити роль договорів як основи взаємин між замовниками й виконавцями, їхню взаємну відповідальність; 4) впровадити в практику розміщення держзамовлення конкурсну основу; 5) здійснити регулювання й контроль витрат держави на навчання державних службовців; 6) підвищити відповідальність державних органів за навчання державних службовців.</p>
<p>С. 108.</p>	<p>С. 230.</p>
<p>Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є складовою частиною складної і багатогранної діяльності з формування якісно нової системи державної служби і удосконалення державного управління. Удосконалення управління системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинне включати зміцнення</p>	<p>Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є складовою частиною складної і багатогранної діяльності з формування якісно нової системи державної служби й удосконалення державного управління.</p> <p>Удосконалення управління системою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинне включати зміц-</p>

<p>єдиного державного управління системою впорядкування галузевого управління шляхом підвищення ролі служби кадрів, а також удосконалення організаційно-правового регулювання організації та діяльності навчальних закладів з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.</p>	<p>нення єдиного державного управління системою впорядкування галузевого управління шляхом підвищення ролі служби кадрів, а також удосконалення організаційно-правового регулювання організації й діяльності навчальних закладів з підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.</p>
<p>С. 108–109.</p>	<p>С. 235.</p>
<p>Таким чином, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, від стану і рівня якої залежить ефективність і раціональність публічного управління.</p>	<p>Підсумовуючи, зробимо висновок про те, що система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі кадрового забезпечення державного управління, від стану і рівня якої залежить ефективність і раціональність державного управління.</p>
<p>С. 109–110.</p>	<p>С. 90.</p>
<p>Отже, можна констатувати, що у кадровому забезпеченні основними її складовими є такі напрямки, які, на наш погляд, відображають його два рівні, умовно кажучи, «політичний» та «практичний»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формування високопрофесійного та компетентного корпусу державних службовців, що пов'язується з підвищенням та розвитком соціального потенціалу взагалі всієї державної служби (розробка та реалізація кадрової політики); - формування системи суб'єктів, що здатні її реалізовувати; - розробка наукової та нормативної бази кадрового забезпечення; - впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами тощо); - розвиток потенціалу та можливостей як всього персоналу органів публічної адміністрації, так і конкретного державного службовця, а також забезпечення успішного використання ними своїх здібностей для реалізації загальнодержавних цілей; - безпосередня робота з персоналом органів публічної адміністрації, підприємств, установ та організацій; - вдосконалення діяльності осіб, на яких безпосередньо покладене здійснення діяльності з кадрового забезпечення). <p>Дослідження актуальних питань подальшого вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації пов'язується з науковим аналізом низки понять, що входять до складу понятійного апарату цього соціального інституту, де до їх числа, зокрема, віднесено такі, як «робота з персоналом» та «кадрова робота». Саме ці поняття, на нашу думку, відображають ті два рівні («політичний» та «практичний»), що розкривають зміст та напрям діяльності з кадрового забезпечення органів публічної адміністрації [72, с. 143]. У них знаходить свій вираз та соціальна складова, яка пов'язує кадрове забезпечення з публічним управлінням і, взагалі, з управлінням соціальним, де як суб'єкт і, в переважній більшості, об'єкту управління виступають люди або їх групи. Це, на наш погляд, обумовлене тим, що серед численних</p>	<p>Отже, можна констатувати, що у кадровому забезпеченні основними її складовими є такі напрями, які, на наш погляд, відображають його два рівні, умовно говорячи, «політичний» та «практичний»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формування високопрофесійного та компетентного корпусу державних службовців, що пов'язується з підвищенням та розвитком соціального потенціалу взагалі всієї державної служби (розробка та реалізація кадрової політики; формування системи суб'єктів, що здатні її реалізовувати; розробка наукової та нормативної бази кадрового забезпечення; впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами тощо); - розвиток потенціалу та можливостей як всього персоналу органів державної влади, так і конкретного державного службовця, а також забезпечення успішного використання ними своїх здібностей для реалізації загальнодержавних цілей (вдосконалення діяльності з добору та розстановки кадрів, їх просування по службі; безпосередня робота з персоналом органів державної влади, підприємств, установ та організацій; вдосконалення діяльності осіб, на яких безпосередньо покладене здійснення діяльності з кадрового забезпечення). <p>Дослідження актуальних питань подальшого вдосконалення кадрового забезпечення державного управління пов'язується з науковим аналізом низки понять, що входять до складу понятійного апарату цього соціального інституту, де до їх числа, зокрема, віднесено такі, як «робота з персоналом» та «кадрова робота».</p> <p>Саме ці поняття, на нашу думку, відображають ті два рівні («політичний» та «практичний»), що розкривають зміст та напрям діяльності з кадрового забезпечення державного управління. У них знаходить свій вираз та соціальна складова (як суб'єкт чи об'єкт такої діяльності), яка пов'язує кадрове забезпечення з державним управлінням і, взагалі, з управлінням соціальним, де як суб'єкт і, в переважній більшості, об'єкт управління виступають люди або їх групи. Це, на наш погляд, обу-</p>

<p>об'єктів управління, якими оперує держава, саме соціальні є найбільш важливими, оскільки саме від них, їх якісного складу залежить майбутнє держави.</p> <p>Покликання [72] – це стаття самого Євдокимова 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>мовлене тим, що серед численних ресурсів (об'єктів управління), якими оперує держава, саме соціальні є найважливішими, оскільки саме від них, їх якісного складу залежить майбутнє будь-якої держави.</p>
<p>С. 110.</p>	<p>С. 91.</p>
<p>Відносно організаційної (управлінської) структури кадрового забезпечення, то під нею в літературі розуміють упорядковану сукупність ланцюгів управління організацією (посади, підрозділи та служби), які володіють необхідною матеріально-технічною базою, виконують специфічні адміністративні функції та знаходяться у певному взаємному зв'язку та підпорядкуванні [255, с. 254], або розподіл загального об'єму організаційного потенціалу по вертикалі та по горизонталі [177, с. 99].</p> <p>Покликання [255] – це книга 2017 року, а [177] – це стаття самого Євдокимова 2020 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Щодо організаційної (управлінської) структури кадрового забезпечення, то під нею в літературі розуміють упорядковану сукупність ланцюгів управління організацією (посади, підрозділи та служби), які володіють необхідною матеріально-технічною базою, виконують специфічні адміністративні функції та знаходяться у певному взаємному зв'язку та підпорядкуванні [115, с. 174], або розподіл загального об'єму організаційного потенціалу по вертикалі та по горизонталі [85, с. 109].</p>
<p>С. 111.</p>	<p>С. 94.</p>
<p>Таким чином, є всі підстави в контексті публічного управління говорити про управління людськими ресурсами, де провідне місце має посідати управління персоналом органів публічної адміністрації. І є підстави стверджувати, що поняття «робота з персоналом» та «кадрова робота» корелюють з такими поняттями, як «управління людськими ресурсами» та «управління (менеджмент) персоналом».</p>	<p>Отже, є всі підстави в контексті державного управління вести мову про управління людськими ресурсами, де провідне місце має посідати управління персоналом органів державної влади.</p> <p>Тому є певні підстави стверджувати, що поняття «робота з персоналом» та «кадрова робота» корелюють з такими поняттями, як «управління людськими ресурсами» та «управління (менеджмент) персоналом».</p>
<p>С. 111.</p>	<p>С. 371; 94.</p>
<p>На наш погляд, це можна пояснити не лише запровадженням сучасних технологій управління організаціями, де найбільшою з них можна вважати державу, а й опосередкуванням цього виду діяльності сучасною термінологією, яка, виникнувши на Заході, фактично перенесена і для характеристики вітчизняного процесу управління соціальними ресурсами на різних рівнях, де, вважаємо, поняттю «робота з персоналом» відповідатиме поняття «управління людськими ресурсами», а поняттю «кадрова робота» - «управління (менеджмент) персоналом».</p>	<p>С. 371.</p> <p>Ми вже підкресливали, що запровадження сучасних технологій управління організаціями, де найбільшою з них можна вважати державу, опосередкування цього виду діяльності сучасною термінологією, яка, виникнувши на Заході, фактично перенесена і для характеристики вітчизняного процесу управління соціальними ресурсами на різних рівнях.</p> <p>С. 94.</p> <p>Вважаємо, поняттю «робота з персоналом» відповідатиме поняття «управління людськими ресурсами», а поняттю «кадрова робота» – «управління (менеджмент) персоналом».</p>
<p>С. 111.</p>	<p>С. 97.</p>
<p>Ми можемо акцентувати увагу на тому, що робота з персоналом або, як ми відзначали, управління людськими ресурсами, є одним з основних видів забезпечувальної діяльності будь-якої орга-</p>	<p>Ми можемо акцентувати увагу на тому, що робота з персоналом або, як ми відзначали, управління людськими ресурсами, є одним з основних видів забезпечувальної діяльності будь-якої орга-</p>

нізації, оскільки від її ефективності безпосередньо залежить і ефективність діяльності всієї організації.	нізації, оскільки від її ефективності безпосередньо залежить і ефективність діяльності всієї організації.
С. 111–112.	С. 100–101.
<p>Напевне розмежування змістовного наповнення понять «система кадрового менеджменту» (на наш погляд, воно також співвідноситься з поняттям «робота з персоналом») та «кадрова робота» вказують і фахівці в галузі управління [261, с. 98]. Те, що в галузі публічного управління, яка безпосередньо пов'язана з державною службою, має бути певна спеціалізація держслужбовців, відповідний розподіл їх праці є об'єктивною вимогою. Так, звертається увага на те, що у побудові державної служби, насамперед, слід виходити з функцій органів публічної адміністрації, розподілу цих функцій між даними органами, визначення повноважень усіх органів у цілому і кожного окремо, а також повноважень їх працівників.</p> <p>Тобто на підставі такого обґрунтування ми можемо виокремити: доцільність виділення певної функції - кадрової, необхідність виділення працівників - відповідних осіб та наділення їх повноваженнями, виділити таких працівників в окремий структурний підрозділ - кадрові служби, визначити їх завданням здійснення кадрової роботи. Цей погляд нами і покладено у характеристику поняття «кадрова робота» як окремий вид діяльності спеціально уповноважених на це державних службовців, для яких така робота є основним видом їх діяльності [78, с. 104-105].</p> <p>Покликання [261] – це стаття 2010 року, а [78] – це стаття самого Євдокимова 2020 р. Ці покликання фальшиві. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>На певне розмежування змістовного наповнення понять «система кадрового менеджменту» (на наш погляд, воно також співвідноситься з поняттям «робота з персоналом») та «кадрова робота» вказують і фахівці в галузі управління [370, с. 40].</p> <p>Те, що в галузі державного управління, яка безпосередньо пов'язана з державною службою, має бути певна спеціалізація держслужбовців, відповідний розподіл їх праці є об'єктивною вимогою. Так, звертається увага на те, що у побудові державної служби, насамперед, слід виходити з функцій державних органів, розподілу цих функцій між певними органами, визначення повноважень усіх органів у цілому і кожного окремо, а також повноважень їх працівників.</p> <p>Тобто на підставі такого обґрунтування ми можемо виокремити: доцільність виділення певної функції – кадрової, необхідність виділення працівників – відповідних осіб та наділення їх повноваженнями, виділити таких працівників в окремий структурний підрозділ – кадрові служби, визначити їх завданням здійснення кадрової роботи. Цей погляд нами і покладено у характеристику поняття «кадрова робота» як окремий вид діяльності спеціально уповноважених на це державних службовців, для яких така робота є основним видом їх діяльності.</p> <p>Покликання [370] – це: Щекін Г. В. Организация и психология работы с кадрами управления : в 2 ч. / Щекін Г. В. – К. : ВЗУУП, 1989–1990. – Ч. I. – 1989. – 127 с.</p>
С. 112.	С. 102.
<p>З урахуванням наведеного вище, можна дати таке загальне визначення: кадрова робота у системі кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації (менеджмент персоналу в органах публічної адміністрації) - це спеціальна форма реалізації кадрового забезпечення в державі, обумовлена необхідністю розподілу праці, в якій втілюються напрямки та завдання управління людськими ресурсами публічного управління і яка представляє собою системний, цілеспрямований управлінський вплив спеціально уповноважених суб'єктів кадрового забезпечення, наділених відповідною компетенцією, на конкретних працівників органів публічної адміністрації, державних підприємств, установ та організацій з метою забезпечення ефективного виконання ними своїх посадових обов'язків, а також забезпечення належної реалізації функцій цих органів, підприємств, установ та організацій.</p>	<p>З урахуванням наведеного вище, можна дати таке загальне визначення: кадрова робота у системі кадрового забезпечення державного управління (менеджмент персоналу у державному управлінні) – це урегульована нормами адміністративного права діяльність з реалізації кадрового забезпечення в державі, обумовлена необхідністю розподілу праці, в якій втілюються напрямки та завдання управління людськими ресурсами державного управління і яка представляє собою системний, цілеспрямований управлінський вплив спеціально уповноважених суб'єктів кадрового забезпечення, наділених відповідною компетенцією, на конкретних працівників органів державної влади, інших спеціально уповноважених суб'єктів з метою забезпечення ефективного виконання ними своїх посадових обов'язків, а також забезпечення належної реалізації їх функцій.</p>
С. 112–113.	С. 103.
Отже, співвідношення понять «робота з персо-	Отже, можна вести мову про те, що співвідно-

<p>налом» та «кадрова робота» у системі кадрового забезпечення органів публічної адміністрації характеризується як особливе та одичне, де поняття «робота з персоналом» є ширшим за своїм значенням, ніж «кадрова робота».</p> <p>Поняття «робота з персоналом» та «кадрова робота» у системі кадрового забезпечення органів публічної адміністрації відносно функціональної та організаційної (управлінської) структури кадрового забезпечення, на наш погляд, функціонально спрямовані на розв'язання загальних завдань та досягнення спільних цілей, що обумовлене їх зв'язком та кореляцією із загальним явищем - кадровим забезпеченням.</p> <p>Відносно організаційної (управлінської) структури, то поняття «кадрова робота» пов'язується нами з більш чітким визначенням ієрархічно побудованої системи управління, окремими структурними підрозділами, які виконують виключно кадрову функцію, а також постановкою перед ними конкретних завдань у сфері кадрового забезпечення [79, с. 124-125]. Однак у будь-якому випадку поняття «робота з персоналом» та «кадрова робота» знаходять свій прояв у цих аспектах кадрового забезпечення, де вони виступають відповідно формою та змістом для існування цих взаємопов'язаних видів діяльності.</p> <p>Покликання [79] – це стаття самого Євдокимова 2020 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>шення понять «робота з персоналом» та «кадрова робота» у системі кадрового забезпечення державного управління характеризується як особливе та одичне, де поняття «робота з персоналом» є ширшим за своїм значенням, ніж «кадрова робота».</p> <p>Поняття «робота з персоналом» та «кадрова робота» у системі кадрового забезпечення державного управління стосовно функціональної та організаційної (управлінської) структури кадрового забезпечення, на наш погляд, функціонально спрямовані на розв'язання загальних завдань та досягнення спільних цілей, що обумовлене їх зв'язком та кореляцією із загальним явищем – кадровим забезпеченням.</p> <p>Щодо організаційної (управлінської) структури, то поняття «кадрова робота» пов'язується нами з більш чітким визначенням ієрархічно побудованої системи управління, окремими структурними підрозділами, які виконують виключно кадрову функцію, а також постановкою перед ними конкретних завдань у сфері кадрового забезпечення.</p> <p>Однак у будь-якому випадку поняття «робота з персоналом» та «кадрова робота» знаходять свій прояв у цих аспектах кадрового забезпечення, де вони виступають відповідно формою та змістом для існування цих взаємно пов'язаних видів діяльності.</p>
<p>С. 113.</p>	<p>С. 108.</p>
<p>Взагалі, в літературі називають сучасні тенденції розвитку управління, що, у тому числі, стосується і управління персоналу. Так, до їх числа відносять: посилення соціальної орієнтації систем управління на людину; зсуву процесів взаємодії суб'єкта і об'єкта управління з відносин панування і підпорядкування до діалогу, згоди і співробітництва між ними; посилення уваги до технології управлінської праці як основи її удосконалення і оптимізації; професіоналізація управлінської праці; перехід від безпосереднього впливу на людину до формування мікросередовища, у якому люди реалізують себе як особистості (формування організаційної культури) [253, с. 78].</p> <p>Покликання [253] – це словник 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Взагалі, у літературі називають сучасні тенденції розвитку управління, що, у тому числі, стосується і управління персоналу. Так, до їх числа відносять: посилення соціальної орієнтації систем управління на людину; зсув у процесі взаємодії суб'єкта і об'єкта управління з відносин панування і підпорядкування до діалогу, згоди і співробітництва між ними; посилення уваги до технології управлінської праці як основи її удосконалення і оптимізації; професіоналізація управлінської праці; перехід від безпосереднього впливу на людину до формування мікросередовища, в якому люди реалізують себе як особистості (формування організаційної культури) [227, с. 66].</p>
<p>С. 113–114.</p>	<p>С. 108.</p>
<p>З цього можна відзначити, що до напрямків вдосконалення кадрової роботи в органах публічної адміністрації можна віднести:</p> <ul style="list-style-type: none"> - запровадження сучасних управлінських технологій; - вдосконалення організаційної побудови кадрових служб; 	<p>З цього можна відзначити, що до напрямків удосконалення кадрової роботи в органах державного управління можна віднести:</p> <ul style="list-style-type: none"> - запровадження сучасних управлінських технологій; - вдосконалення організаційної побудови кадрових служб;

<p>- чітке визначення їх компетенції та надання відповідних повноважень;</p> <p>- формування нового типу управлінця - менеджера з управління людськими ресурсами;</p> <p>- розробку та запровадження систем якості управління людськими ресурсами.</p>	<p>- чітке визначення їх компетенції та надання відповідних повноважень;</p> <p>- формування нового типу управлінця – менеджера з управління людськими ресурсами;</p> <p>- розробку та запровадження систем якості управління людськими ресурсами.</p>
<p>С. 114.</p>	<p>С. 109–110.</p>
<p>Отже, є підстави знову звернути увагу на людські ресурси, але вже в контексті наповнення відповідним персоналом самих кадрових служб. Стосовно ж самої кадрової роботи (управління персоналом), то, безумовно, вона за своєю сутністю є різновидом управлінської діяльності, яка в аспекті управління людськими ресурсами є владно-організуючим впливом на суспільну діяльність людей з метою її впорядкування, координації і спрямування на досягнення певного результату [191, с. 155], саме тому управління персоналом розглядається як одна з функцій управління [81].</p> <p>Покликання [191] – це стаття 2019 року, а [81] – це стаття 2017 р.</p> <p>Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Отже, є підстави знову звернути увагу на людські ресурси, але вже в контексті наповнення відповідним персоналом самих кадрових служб.<...></p> <p>Стосовно самої кадрової роботи (управління персоналом), то, безумовно, вона за своєю сутністю є різновидом управлінської діяльності, яка в аспекті управління людськими ресурсами є владно-організуючим впливом на суспільну діяльність людей з метою її впорядкування, координації і спрямування на досягнення певного результату [64, с. 115], саме тому управління персоналом розглядається як одна з функцій управління [229, с. 311].</p>
<p>С. 114–115.</p>	<p>С. 110–111.</p>
<p>Важливість, значущість даної категорії безпосередньо зумовлені сутністю процесу цілеспрямованого впливу на той чи інший трудовий колектив та визначальною роллю такого впливу для ефективного функціонування будь-якої організаційно-структурної інституції. А під «управлінням персоналом» слід розуміти цілеспрямований процес впливу на кадровий елемент підприємства, установи, організації, що характеризується створенням системи найбільш оптимальних організаційних, соціальних, економічних і психологічних умов для його підбору, збереження та ефективного використання. У цьому визначенні ми знову бачимо поєднання двох аспектів кадрової роботи, яка, виступаючи комплексною (системною) діяльністю (система організаційних, соціальних, економічних і психологічних умов), з одного боку, має своїм напрямком збереження кадрового елемента, що, на нашу думку, акцентує увагу на загальновизнаному пріоритеті людини, людських ресурсів.</p> <p>Погодимося з позицією, що люди - найважливіша складова органу публічної адміністрації, саме тому сучасний менеджмент ставиться до людей, що працюють в органах, не просто як до трудових ресурсів, робочої сили, кадрів або персоналу, а як до особистостей [251, с. 87]. Зокрема це пов'язується з тим, що сучасний зміст функцій управління людськими ресурсами визначається відношенням до людських ресурсів як до основного ресурсу організації, джерела її конкурентної переваги [179, с. 82]. З іншого боку, чітко простежується спрямованість кадрової роботи на «використання кадрового елемента для ефективного функціонування будь-якої організаційно-структурної інституції», що обумовлене генетичним зв'язком кадрової ро-</p>	<p>Важливість, значущість цієї категорії безпосередньо зумовлені сутністю процесу цілеспрямованого впливу на той чи інший трудовий колектив та визначальною роллю такого впливу для ефективного функціонування будь-якої організаційно-структурної інституції. А під «управлінням персоналом» слід розуміти цілеспрямований процес впливу на кадровий елемент підприємства, установи, організації, що характеризується створенням системи найоптимальніших організаційних, соціальних, економічних і психологічних умов для його підбору, збереження та ефективного використання [158, с. 152, 154].</p> <p>У цьому визначенні ми знову бачимо поєднання двох аспектів кадрової роботи, яка, виступаючи комплексною (системною) діяльністю (система організаційних, соціальних, економічних і психологічних умов), з одного боку, має своїм напрямком збереження кадрового елемента, що, на нашу думку, акцентує увагу на загальновизнаному пріоритеті людини, людських ресурсів. Погодимося з позицією, що люди – найважливіша складова органу державної влади, саме тому сучасний менеджмент ставиться до людей, що працюють в органах, не просто як до трудових ресурсів, робочої сили, кадрів або персоналу, а як до особистостей [141, с. 275].</p> <p>Зокрема це пов'язується з тим, що сучасний зміст функцій управління людськими ресурсами визначається ставленням до людських ресурсів як до основного ресурсу організації, джерела її конкурентної переваги [153, с. 144]. З іншого боку, чітко простежується спрямованість кадрової роботи на «використання кадрового елемента для ефективного функціонування будь-якої організа-</p>

<p>боги з організаційно-структурною інституцією.</p> <p>Покликання [251] – це стаття 2018 року, а [179] – це стаття 2016 р.</p> <p>Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>ційно-структурної інституції», що обумовлене генетичним зв'язком кадрової роботи з організаційно-структурною інституцією.</p>
<p>С. 115.</p>	<p>С. 111–112.</p>
<p>Також слід звернути увагу на те, що генетичний зв'язок кадрової роботи з організаційно-структурною інституцією обумовлює наявність певного ризику, коли, фактично будучи породженими самою організацією, кадрові служби, які уповноважені здійснювати кадрову роботу, починають діяти виключно в інтересах організації, повністю ігноруючи необхідність створення відповідних соціальних, економічних і психологічних умов для її персоналу [179, с. 82]. Тому особливу увагу, на нашу думку, слід приділити введенню як певної системи гарантій для державних службовців, такі запровадження певних механізмів стримування діяльності кадрових служб від порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців.</p> <p>Покликання [179] – це стаття 2016 р.</p> <p>Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Також слід звернути увагу на те, що генетичний зв'язок кадрової роботи з організаційно-структурною інституцією обумовлює наявність певного ризику, коли, фактично будучи породженими самою організацією, кадрові служби, які уповноважені здійснювати кадрову роботу, починають діяти виключно в інтересах організації, повністю ігноруючи необхідність створення відповідних соціальних, економічних і психологічних умов для її персоналу. <...></p> <p>Тому особливу увагу, на нашу думку, слід приділити введенню як певної системи гарантій для державних службовців, так і запровадження певних механізмів стримування діяльності кадрових служб (яка по суті не відповідає їх основним завданням) від порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців.</p>
<p>С. 116.</p>	<p>С. 112.</p>
<p>Тобто при побудові діяльності кадрових служб, а також регламентації діяльності відповідних керівників генеральною тенденцією формування їх повноважень має стати дотримання та врахування норми ч. 1 ст. 3 Конституції України. Ця стаття Основного Закону визнає «людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку в Україні найвищою соціальною цінністю», яка є первинним елементом системи кадрової роботи – кадром. За відсутності людини, наприклад, під час масового звільнення співробітників, вести мову про кадрову роботу взагалі не має сенсу.</p> <p>Також не можна забувати, що важливим елементом кадрової роботи є ті суб'єкти, що уповноважені на її здійснення, які з цією метою і задля цього наділені владно-розпорядчими повноваженнями в цій сфері, тобто організують та контролюють роботу з кадрового забезпечення - здійснюють управління кадрами.</p>	<p>Тобто при побудові діяльності кадрових служб, а також регламентації діяльності відповідних керівників генеральною тенденцією формування їх повноважень має стати дотримання та врахування норми ч. 1 ст. 3 Конституції України.</p> <p>Ця стаття Основного Закону визнає «людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку в Україні найвищою соціальною цінністю», яка є первинним елементом системи кадрової роботи – кадром. За відсутності людини, наприклад, під час масового звільнення співробітників, вести мову про кадрову роботу взагалі немає сенсу.</p> <p>По-друге, також не можна забувати, що важливим елементом кадрової роботи є ті суб'єкти, що уповноважені на її здійснення, які з цією метою і задля цього наділені владно-розпорядчими повноваженнями в цій сфері, тобто організують та контролюють роботу з кадрового забезпечення – здійснюють управління кадрами.</p>
<p>С. 116.</p>	<p>С. 113.</p>
<p>Постає питання: яким же чином повинна бути організована їх діяльність, щоб запобігти порушенню прав, свобод та законних інтересів особи, відносно якої здійснюється кадрова робота?</p> <p>Вважаємо, що відповідь на це питання міститься у нормі, яка закріплена в ч. 2 ст. 3 Конституції України. Вона передбачає, що «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямо-</p>	<p>Постає питання: яким же чином повинна бути організована їх діяльність, щоб запобігти порушенню прав, свобод та законних інтересів особи, стосовно якої здійснюється кадрова робота? Вважаємо, що у цьому контексті необхідно встановити таке формулювання: «Права і свободи державних службовців та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності посадових осіб, які є</p>

<p>ваність діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави». Трансформували цю норму Конституції України завдяки співвіднесенню понять «людина» та «кадр», щодо встановлення напрямку реалізації кадрової роботи можна встановити таке формулювання: «Права і свободи державних службовців та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності посадових осіб, які є суб'єктами реалізації кадрового забезпечення. Посадові особи, які є суб'єктами реалізації кадрового забезпечення, відповідають перед державними службовцями за свою діяльність. Утвердження і забезпечення їх прав і свобод є головним обов'язком посадових осіб, які є суб'єктами реалізації кадрового забезпечення».</p>	<p>суб'єктами реалізації кадрового забезпечення. Посадові особи, які є суб'єктами реалізації кадрового забезпечення, відповідають перед державними службовцями за свою діяльність. Утвердження і забезпечення їх прав і свобод є головним обов'язком посадових осіб, які є суб'єктами реалізації кадрового забезпечення».</p>
<p>С. 117.</p>	<p>С. 113.</p>
<p>Наведені нормативні приписи, на нашу думку, повинні стати певними гарантіями не лише від порушення напряму призначення кадрової роботи, а й взагалі від випадків порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців, які передбачені на рівні Конституції України, Закону України «Про державну службу» та в низці інших законів. Вважаємо, що їх упровадження в повсякденну діяльність відповідних керівників та кадрових служб сприятиме подальшому розвитку та вдосконаленню всієї діяльності з кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні.</p>	<p>Наведені нормативні приписи, на нашу думку, повинні стати певними гарантіями не лише від порушення напряму призначення кадрової роботи, а й взагалі від випадків порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців, які передбачені на рівні Конституції України, Закону України «Про державну службу» та в низці інших законів. Вважаємо, що їх упровадження в повсякденну діяльність відповідних керівників та кадрових служб сприятиме подальшому розвитку та вдосконаленню всієї діяльності з кадрового забезпечення в Україні.</p>
<p>С. 117.</p>	<p>С. 115.</p>
<p>У літературі завдання кадрової служби розглядаються як напрямок кадрової роботи, уявлення про цілі роботи з персоналом, конкретизовані з урахуванням конкретних умов існування організації [195, с. 7], що відображає призначення кадрової роботи. Враховуючи те, що ми вели мову про певні рівні кадрового забезпечення - «політичний» та «практичний», то представляється доцільним, і це знаходить своє підтвердження в літературі з теорії управління, управління персоналом тощо, що і завдання, які стоять перед кадровими службами та відповідними керівниками, повинні мати певну структуру.</p> <p>Покликання [195] – це автореферат дисертації 2013 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>У літературі завдання кадрової служби розглядаються як напрями кадрової роботи, уявлення про цілі роботи з персоналом, конкретизовані з урахуванням конкретних умов існування організації [344, с. 121], що відображає призначення кадрової роботи. Враховуючи те, що ми вели мову про певні рівні кадрового забезпечення – «політичний» та «практичний», то уявляється доцільним, і це знаходить своє підтвердження в літературі з теорії управління, управління персоналом тощо, що і завдання, які стоять перед кадровими службами та відповідними керівниками, повинні мати певну структуру.</p>
<p>С. 117–118.</p>	<p>С. 115–116.</p>
<p>Тобто, перед кадровою роботою в процесі її здійснення стоять як «політичні», такі «практичні» завдання. Це, на нашу думку, знову-таки показує те, що кадрове забезпечення є доволі складною діяльністю, що складається з різних рівнів свого прояву та реалізації. Так, вказується, що у системі кадрового менеджменту можна виділити: опера-</p>	<p>Тобто можна вести мову про те, що перед кадровою роботою в процесі її здійснення стоять як «політичні», так і «практичні» завдання. Це, на нашу думку, знову-таки показує те, що кадрове забезпечення є доволі складною діяльністю, що складається з різних рівнів свого прояву та реалізації. Так, вказується, що у системі кадрового ме-</p>

<p>тивний рівень управління (домінує кадрова робота), тактичний рівень управління (домінує управління персоналом), стратегічний рівень управління (домінує управління людськими ресурсами), політичний рівень управління корпорацією (розробка і контроль за реалізацією кадрової політики) [144, с. 189].</p> <p>У літературі відзначено, що у практичній діяльності з державного управління керуються засадами, етичними нормами, які служать узагальненим вираженням раціональної практики управління. До їх числа зокрема віднесено сполучення лінійних і функціональних служб, у межах якого керівник складної системи направляє, поєднує і координує діяльність лінійних керівників і керівників функціональних служб. Це проявляється в поділі структури управління персоналом в організації на штабну та лінійну структуру (реалізація конкретних функцій роботи з персоналом у ході виконання власних управлінських функцій) [262, с. 155].</p> <p>Покликання [144] – це стаття 2015 року, а [262] – це монографія 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>неджменту можна виділити: оперативний рівень управління (домінує кадрова робота), тактичний рівень управління (домінує управління персоналом), стратегічний рівень управління (домінує управління людськими ресурсами), політичний рівень управління корпорацією (розробка і контроль за реалізацією кадрової політики) [344, с. 420].</p> <p>У літературі відзначено, що у практичній діяльності з державного управління суб'єкти керуються засадами, етичними нормами, які служать узагальненим вираженням раціональної практики управління. До їх числа зокрема віднесено сполучення лінійних і функціональних служб, у межах якого керівник складної системи направляє, поєднує й координує діяльність лінійних керівників і керівників функціональних служб. Це проявляється в поділі структури управління персоналом в організації на штабну структуру (розробка принципів роботи з персоналом організації, конкретних програм і організація кадрових процесів) та лінійну структуру (реалізація конкретних функцій роботи з персоналом у ході виконання власних управлінських функцій) [344, с. 122; 279, с. 15].</p>
<p>С. 118.</p>	<p>С. 383.</p>
<p>Виділення завдань різного рівня дає можливість чітко окреслювати напрямки, методи та форми кадрової роботи, сприяє можливості введення певних критеріїв оцінки ефективності її здійснення, враховуючи ступінь та якість досягнення відповідного завдання, допомагає безпосереднім суб'єктам кадрової роботи усвідомити свою роль та призначення у межах організації, спрямовує їх діяльність на досягнення конкретного результату.</p>	<p>Це сприяє чіткому визначенню методів та форм кадрової роботи; можливості введення певних критеріїв оцінки ефективності її здійснення; безпосередньому усвідомленню суб'єктами кадрової роботи своєї ролі та призначення у межах організації; спрямуванню їх діяльності на досягнення конкретного результату; запровадженню системи індикаторів якості кадрової роботи; обґрунтованості контролю за процесом кадрового забезпечення.</p>
<p>С. 118.</p>	<p>С. 116–117.</p>
<p>У відповідних положеннях про служби управління персоналом, посадових обов'язках відповідних керівників та кадрових працівників необхідно прямо передбачувати конкретні завдання у сфері кадрової роботи. У фундаментальній роботі з управління персоналу слушно звернуто увагу на те, що кадрова робота може мати декілька рівнів, але починатися вона повинна з вирішення низки стратегічних завдань, які як для самої кадрової служби, так і для організації мають пріоритетне значення [10, с. 10]. У цьому випадку слід вести мову про перший рівень кадрової роботи - «політичний», в якому знаходять свій вираз найбільш важливі напрямки кадрової роботи, що відображають її основне призначення.</p> <p>Покликання [10] – це стаття 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Саме тому у відповідних положеннях про кадрові служби, посадових обов'язках відповідних керівників та кадрових працівників необхідно прямо передбачувати конкретні завдання у сфері кадрової роботи.</p> <p>У фундаментальній роботі з управління персоналу слушно звернуто увагу на те, що кадрова робота може мати декілька рівнів, але починатися вона повинна з вирішення низки стратегічних завдань, які як для самої кадрової служби, так і для організації мають пріоритетне значення [344, с. 30]. У цьому випадку слід вести мову про перший рівень кадрової роботи – «політичний», в якому знаходять свій вираз найважливіші напрями кадрової роботи, що відображають її основне призначення.</p>
<p>С. 118–119.</p>	<p>С. 117.</p>

<p>Щодо пріоритетних стратегічних напрямків діяльності служби управління персоналом в аспекті її відповідності вказаному підходу виділяють:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зрушення в організаційній культурі (від домінування бюрократичної - до підприємницької) самої кадрової служби; - перегляд сформованих систем оплати і стимулювання праці, а також системи зайнятості; - скорочення витрат, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надлишковими трудовими ресурсами в корпорації [17, с. 80]. <p>Покликання [17] – це стаття 2012 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Щодо пріоритетних стратегічних напрямків діяльності кадрової служби в аспекті її відповідності вказаному підходу виділяють:рушення в організаційній культурі (від домінування бюрократичної – до підприємницької) самої кадрової служби; перегляд сформованих систем оплати й стимулювання праці, а також системи зайнятості; скорочення витрат, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надлишковими трудовими ресурсами в корпорації [344, с. 30].</p>
<p>С. 119.</p>	<p>С. 118–119.</p>
<p>Погодимось з тим, що одним з найважливіших напрямків кадрової роботи є формування працездатної, гнучкої, оптимальної, економічно вигідної структури служб і підрозділів, що відповідає реаліям часу [193, с. 391-392].</p> <p>Щодо безпосередніх функцій або напрямків кадрової роботи С.В. Ківалов та О.І. Лавренова, наприклад, виділяють такі аспекти управління персоналом: задоволення потреб працівників, адаптація молодих фахівців, профілактична робота з персоналом, у тому числі створення безпечних умов праці тощо. На його думку, вся ця діяльність може бути поділена на два основні напрямки: 1) визначення функціональної ролі кожного працівника, його прав та обов'язків, а також рівня його підготовки, кваліфікації, здібностей та перспектив зростання; 2) створення умов, за яких працівники могли б успішно реалізовувати свої професійні та соціальні потреби (правильна організація служби, використання заохочень та стягнень, виховання особистої відповідальності працівника). Також він додає внутрішньо відомчий контроль за виконанням поставлених завдань та підготовку науково-дослідних розробок і впровадження їх у практичну діяльність [111, с. 38-39].</p> <p>Покликання [193] – це стаття 2014 року, а [111] – це книга 2015 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Тому погодимось з тим, що одним із найважливіших напрямків кадрової роботи є формування працездатної, гнучкої, оптимальної, економічно вигідної структури служб і підрозділів, що відповідає реаліям часу [220, с. 84–85].</p> <p>Щодо безпосередніх функцій або напрямків кадрової роботи М. Ануфрієв, наприклад, виділяє такі аспекти управління персоналом: задоволення потреб працівників, адаптація молодих фахівців, профілактична робота з персоналом, у тому числі створення безпечних умов праці тощо. На його думку, вся ця діяльність може бути поділена на два основні напрямки: 1) визначення функціональної ролі кожного працівника, його прав та обов'язків, а також рівня його підготовки, кваліфікації, здібностей та перспектив зростання; 2) створення умов, за яких працівники могли б успішно реалізовувати свої професійні та соціальні потреби (правильна організація служби, використання заохочень та стягнень, виховання особистої відповідальності працівника). Також він додає внутрішньовідомчий контроль за виконанням поставлених завдань та підготовку науково-дослідних розробок і впровадження їх у практичну діяльність [78, с. 7–13].</p>
<p>С. 119–120.</p>	<p>С. 144–145.</p>
<p>Найбільш важливою ланкою в роботі з персоналом органів публічної адміністрації є кадрові підрозділи. Від їх діяльності залежить ефективність відбору, розстановки, професійного навчання та виховання персоналу органів публічної адміністрації, його соціально-правового захисту і, як наслідок, ефективність виконання поставлених перед ними завдань. Нагальним є визначення правового статусу кадрових підрозділів органів публічної адміністрації. Аналіз будь-яких суб'єктів державних правовідносин необхідно розпочинати</p>	<p>Кадрові підрозділи є найважливішою ланкою у роботі з персоналом державних органів. Від діяльності кадрових підрозділів залежить ефективність відбору, розстановки, професійного навчання та виховання персоналу державних органів, його соціально-правового захисту і, як наслідок, ефективність виконання поставлених перед ними завдань. Нагальним є визначення правового статусу кадрових підрозділів органів державного управління. Аналіз будь-яких суб'єктів державних правовідносин необхідно розпочинати з визначення</p>

<p>з визначення правового статусу цих суб'єктів. У перекладі з латинської мови термін «status» означає «становище», «положення».</p> <p>Основою життєдіяльності будь-якої суспільної організації є трудова діяльність людини, що у цивілізованому суспільстві фактично повністю урегульована нормами права. Тому чи не найважливішим чинником визначення правового статусу особи є з'ясування її місця у суспільній організації праці. Одним з видів трудової діяльності є проходження державної служби. Відповідно зайняті на державній службі працівники наділені певним колом правомочностей для виконання своїх трудових функцій. Законодавче виокремлення статусу державних службовців викликало поживлений суспільний інтерес насамперед через надання цій категорії працівників ряду переваг матеріального характеру (доплати за вислугу років, за ранги, умови соціально-побутового та пенсійного забезпечення) [287, с. 75].</p> <p>Покликання [287] – це стаття 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>правового статусу цих суб'єктів. У перекладі з латинської мови термін «status» означає «становище», «положення». <...></p> <p>Основою життєдіяльності будь-якої суспільної організації є трудова діяльність людини, що у цивілізованому суспільстві фактично повністю урегульована нормами права. Тому чи не найважливішим чинником визначення правового статусу особи є з'ясування її місця у суспільній організації праці. Одним із видів трудової діяльності є проходження державної служби. Відповідно зайняті на державній службі працівники наділені певним колом правомочностей для виконання своїх трудових функцій. Законодавче виокремлення статусу державних службовців викликало поживлений суспільний інтерес насамперед через надання цій категорії працівників ряду переваг матеріального характеру (доплати за вислугу років, за ранги, умови соціально-побутового та пенсійного забезпечення).</p>
<p>С. 120.</p>	<p>С. 145.</p>
<p>Аналіз юридичної літератури, зокрема з теорії держави та права, конституційного права, виявляє, що термін «правовий статус» вживається науковцями здебільшого щодо категорій «людина», «громадянин», «іноземець», «особа без громадянства», «державний службовець». У даному випадку мова йде про статус фізичної особи. Що ж до органів публічної адміністрації, то відносно них вживається термін «компетенція». Фактично, зазначений термін у даному контексті є тотожним терміну «правовий статус» [51]. Слід зазначити, що в правовій науці немає єдиної позиції щодо визначення поняття «компетенція».</p> <p>Одна група науковців визначає даний термін як «сукупність юридично встановлених повноважень, прав та обов'язків певного органу публічної адміністрації (органу місцевого самоврядування) або посадової особи, які визначають його місце в системі державних органів» [70, с. 13], інші ж відносять до неї лише певну сукупність прав та обов'язків [63, с. 80; 107, с. 185] або сукупність прав та владних повноважень [269, с. 88].</p> <p>Покликання [51], [70] і [63] – це статті 2019 року, а [269] – це стаття 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Аналіз юридичної літератури, зокрема з теорії держави та права, конституційного права, виявляє, що термін «правовий статус» вживається науковцями здебільшого щодо категорій «людина», «громадянин», «іноземець», «особа без громадянства», «державний службовець». У цьому випадку йдеться про статус фізичної особи. Що ж до державних органів, то стосовно них вживається термін «компетенція». Фактично, зазначений термін у такому контексті є тотожним терміну «правовий статус» [333, с. 348].</p> <p>Слід зазначити, що в правовій науці немає єдиної позиції щодо визначення поняття «компетенція». Одна група науковців визначає цей термін як «сукупність юридично встановлених повноважень, прав та обов'язків певного державного органу (органу місцевого самоврядування) або посадової особи, які визначають його місце в системі державних органів» [109, с. 293], інші ж відносять до неї лише певну сукупність прав та обов'язків [219, с. 10; 193, с. 59; 98, с. 145] або сукупність прав та владних повноважень [209, с. 88].</p>
<p>С. 121.</p>	<p>С. 146.</p>
<p>На підставі аналізу різних поглядів щодо визначення терміна «компетенція» можна констатувати, що майже всі науковці визнають, що компетенція є певним елементом правового статусу будь-якого органу публічної адміністрації. У державних та громадських організаціях право-</p>	<p>На підставі аналізу різних поглядів щодо визначення терміна «компетенція» можна констатувати, що майже всі науковці визнають, що компетенція є певним елементом правового статусу будь-якого державного органу. У державних та громадських організаціях правосуб'єктність зна-</p>

<p>суб'єктність знаходить свій вираз у компетенції їх органів, тобто в сукупності прав та обов'язків, що надаються їм для виконання відповідних функцій. Правовий статус кадрових підрозділів органів публічної адміністрації складається з окремих його елементів. На жаль, в юридичній науці немає єдності щодо визначення структури правового статусу органів публічної адміністрації та віднесення чи не віднесення до нього окремих елементів. Зокрема О.К. Любимов до елементів правового статусу відносить правомочність, відповідальність, права і обов'язки [147, с. 26].</p> <p>Покликання [147] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>ходить свій вираз у компетенції їх органів, тобто в сукупності прав та обов'язків, що надаються їм для виконання відповідних функцій [155, с. 192].</p> <p>Правовий статус кадрових підрозділів органів державного управління складається з окремих його елементів. На жаль, в юридичній науці немає єдності щодо визначення структури правового статусу державних органів та віднесення чи не віднесення до нього окремих елементів. Зокрема І. Бачило до елементів правового статусу відносить правомочність, відповідальність, права і обов'язки [97, с. 56].</p>
<p>С. 121.</p>	<p>С. 146–147.</p>
<p>Можна констатувати, що елементами правового статусу кадрових підрозділів є мета, завдання, функції, структура, обов'язки, права та відповідальність. Мета – це уявна і бажана майбутня подія чи стан, здійснення яких є проміжним причинним кроком на шляху до мети, що є своєрідним уявленням результату нашої дії. Метою є майбутній результат, досягнення якого прагне суб'єкт [151, с. 77]. На нашу думку, метою діяльності кадрових підрозділів органів публічної адміністрації є формування високопрофесійних кадрів органів публічної адміністрації та забезпечення стабільності їхніх службово-трудова відносин. Визначене є загальною метою всіх кадрових підрозділів.</p> <p>Покликання [151] – це монографія 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Можна констатувати, що елементами правового статусу кадрових підрозділів є мета, завдання, функції, структура, обов'язки, права та відповідальність. Мета – це уявна і бажана майбутня подія чи стан, здійснення яких є проміжним причинним кроком на шляху до мети, що є своєрідним уявленням результату нашої дії [347, с. 187]. Метою є майбутній результат, досягнення якого прагне суб'єкт. На нашу думку, метою діяльності кадрових підрозділів органів державного управління є формування високопрофесійних кадрів органів державного управління та забезпечення стабільності їхніх службово-трудова відносин.</p>
<p>С. 121–122.</p>	<p>С. 147.</p>
<p>Відповідно до Типового положення про службу управління персоналом органу публічної адміністрації основним її завданням є: реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин [121, с. 68-69].</p> <p>Покликання [121] – це монографія 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Відповідно до п. 3 Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади основним завданням кадрової служби є: реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин [34].</p>
<p>С. 122.</p>	<p>С. 147.</p>
<p>Аналіз положень про службу управління персоналом та з питань державної служби апарату обласних державних адміністрацій свідчить про</p>	<p>Аналіз положень про відділи кадрової роботи та з питань державної служби апарату обласних державних адміністрацій свідчить про те, що вони</p>

<p>те, що вони повністю дублюють Типове положення про службу управління персоналом державного органу.</p>	<p>повністю дублюють Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади.</p>
<p>С. 125–126.</p>	<p>С. 150–151.</p>
<p>Найбільш стисло функції кадрових підрозділів можна викласти так: здійснення аналітичної і організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин. На думку О.П. Тищенка, Т.О. Королюка, сучасна кадрова служба в органах державної влади має виконувати такі функції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення реалізації державної кадрової політики; - внесення пропозицій та проектів для розвитку нормативно-правової бази державної служби; - підготовка та оформлення кадрових рішень; - документальне забезпечення проходження державної служби; - ефективне застосування кадрових технологій; - укладення угод щодо навчання з метою майбутнього прийняття на державну службу; - організація перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; - організація проведення службових перевірок; - перевірка дотримання державними службовцями відповідних обмежень; - консультування державних службовців з питань державної служби; - методичне забезпечення діяльності служб управління персоналом підвідомчих організацій; - аналіз та узагальнення передового досвіду роботи з персоналом, а також розповсюдження цього досвіду і його адаптація до конкретних умов [275, с. 349-350]. <p>Покликання [275] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Найбільш стисло функції кадрових підрозділів можна викласти так: здійснення аналітичної і організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин.</p> <p>На думку російського дослідника Р. Пиленцо, сучасна кадрова служба в органах державної влади має виконувати такі функції: забезпечення реалізації державної кадрової політики; внесення пропозицій та проектів для розвитку нормативно-правової бази державної служби; підготовка та оформлення кадрових рішень; документальне забезпечення проходження державної служби; ефективне застосування кадрових технологій; укладення угод щодо навчання з метою майбутнього прийняття на державну службу; організація перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; організація проведення службових перевірок; перевірка дотримання державними службовцями відповідних обмежень; консультування державних службовців з питань державної служби; методичне забезпечення діяльності кадрових служб підвідомчих організацій; аналіз та узагальнення передового досвіду роботи з персоналом, а також розповсюдження цього досвіду і його адаптація до конкретних умов [280, с. 103].</p>
<p>С. 126–127.</p>	<p>С. 151–152.</p>
<p>Завдання та функції кадрових підрозділів обумовлюють їхню організаційно-функціональну структуру. Структура кадрових підрозділів характеризується розподілом цілей та завдань між структурними підрозділами кадрового апарату та їх працівниками.</p> <p>Організаційно-функціональна структура містить у собі окремі структурні підрозділи. Кадрові підрозділи органів публічної адміністрації складаються з низки структурних підрозділів (управління, відділів) та взаємодіють між собою у певному порядку. На нашу думку, повноцінний кадровий підрозділ має містити у собі кілька секторів з чітким поділом функцій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор обліку та аналізу, кадрового діловодства, до компетенції якого входить розробка кад- 	<p>Завдання та функції кадрових підрозділів обумовлюють їхню організаційно-функціональну структуру. Структура кадрових підрозділів характеризується розподілом цілей та завдань між структурними підрозділами кадрового апарату та їх працівниками. Організаційно-функціональна структура містить у собі окремі структурні підрозділи. Кадрові підрозділи органів державної влади складаються з низки структурних підрозділів (управлінь, відділів) та взаємодіють між собою у певному порядку.</p> <p>На нашу думку, повноцінний кадровий підрозділ має містити у собі кілька секторів з чітким поділом функцій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор обліку й аналізу, кадрового діловодства, до компетенції якого входить розробка кадро-

<p>рового плану, посадових інструкцій, облік кадрів, створення бази даних про співробітників, формування і ведення особистих справ співробітників тощо;</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор підбору фахівців, де відбувається комплектування штату, кадрове планування, пошуків і добір персоналу, оцінка професійної придатності здобувачів, оформлення прийому на роботу тощо; - сектор потенціалу, який відповідає за навчання нового працівника, вводить його в посаду, організовує навчання, підвищення кваліфікації, планує його кар'єру; - сектор мотивації, який здійснює дослідження індивідуальної і групової мотивації, проводить атестацію, розробляє системи стимулювання персоналу, преміювання тощо; - сектор соціальної політики, який створює сприятливий психологічний клімат у колективі, заохочує індивідуальну і групову ініціативу, створює умови для творчості та розвитку. <p>Слід зазначити, що кадрові підрозділи не лише мають власну структуру, але й входять до більшої, цілісної системи управління персоналом державної служби в Україні. До системи органів управління державною службою належать такі утворення, як Координаційна рада з питань реформування державного управління при Президентові України як його консультативно-дорадчий орган, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби.</p>	<p>вого плану, посадових інструкцій, облік кадрів, створення бази даних про співробітників, формування і ведення особистих справ співробітників тощо;</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор підбору фахівців, де відбувається комплектування штату, кадрове планування, пошук і відбір персоналу, оцінка професійної придатності здобувачів, оформлення прийому на роботу тощо; - сектор потенціалу, який відповідає за навчання нового працівника, вводить його в посаду, організовує навчання, підвищення кваліфікації, планує його кар'єру; - сектор мотивації, який здійснює дослідження індивідуальної і групової мотивації, проводить атестацію, розробляє системи стимулювання персоналу, преміювання тощо; - сектор соціальної політики, який створює сприятливий психологічний клімат у колективі, заохочує індивідуальну й групову ініціативу, створює умови для творчості й розвитку. <p>Слід зазначити, що кадрові підрозділи не лише мають власну структуру, але й входять до більшої, цілісної системи управління персоналом державної служби в Україні. До системи органів управління державною службою належать такі утворення, як Координаційна рада з питань державної служби при Президентові України як його консультативно-дорадчий орган, Кабінет Міністрів України, Головне управління державної служби України, кадрова служба органів державної влади.</p>
<p>С. 127–128.</p>	<p>С. 153–154.</p>
<p>У контексті дослідження даного питання не можна оминати кількісної чисельності кадрових підрозділів. Здебільшого проблема кількісного складу служби управління персоналом досліджується шляхом зіставлення кількості кадрового персоналу із загальною чисельністю персоналу. Законодавець визначає, що у міністерстві, іншому центральному та місцевому органі виконавчої влади залежно від чисельності працівників апарату, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління, а також від обсягу, характеру та складності кадрової роботи утворюється відповідний структурний підрозділ - департамент, управління, відділ, сектор, служба кадрів або вводиться посада спеціаліста з цих питань.</p> <p>Таким чином, визначення чисельності працівників цього підрозділу здійснюється вже не стільки кількістю персоналу органу публічної адміністрації, скільки чисельністю персоналу підпорядкованих установ та організацій. Нині існують різноманітні погляди щодо визначення кількісної характеристики працівників кадрових підрозділів відповідно до кількості персоналу. Більшість авторів, спираючись на зарубіжний досвід, пропонують оптимальну кількість кадрового персоналу для середніх і великих організацій у межах приблизно 1-1,2 % від зальної чисельності колективу [166, с. 241].</p> <p>На малих же підприємствах цей підрозділ не виокремлюється і кадровою роботою займаються</p>	<p>У контексті дослідження цього питання не можна оминати кількісної чисельності кадрових підрозділів. Законодавець визначає, що у міністерстві, іншому центральному та місцевому органі виконавчої влади залежно від чисельності працівників апарату, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління, а також від обсягу, характеру та складності кадрової роботи утворюється відповідний структурний підрозділ – департамент, управління, відділ, сектор, служба кадрів або вводиться посада спеціаліста з цих питань [34]. Таким чином визначення чисельності працівників цього підрозділу здійснюється вже не стільки кількістю персоналу органу виконавчої влади, скільки чисельністю персоналу підпорядкованих установ та організацій. Нині існують різноманітні погляди щодо визначення кількісної характеристики працівників кадрових підрозділів відповідно до кількості персоналу. Більшість авторів, спираючись на зарубіжний досвід, пропонують оптимальну кількість кадрового персоналу для середніх і великих організацій у межах приблизно 1–1,2 % від зальної чисельності колективу [149, с. 30].</p> <p><...></p> <p>На малих же підприємствах цей підрозділ не виокремлюється і кадровою роботою займаються</p>

<p>керівники. У радянський період в службах управління персоналом (відділи кадрів, відділи технічного навчання тощо) було задіяні від 0,3 до 0,8 % від загальної кількості працюючих у народному господарстві, що в середньому складало 0,7 % [53, с. 8]. Для роботи закордонних служб персоналу на відміну від більшості вітчизняних є характерним, по-перше, високий рівень комп'ютеризації та технічного оснащення кадрової роботи; по-друге, значна частка працівників з високим освітньо-кваліфікаційним рівнем і, у тому числі, зі спеціальною освітою в галузі управління персоналом; по-третє, широке залучення для виконання особливо складної кадрової роботи зовнішніх спеціалістів та консалтингових фірм. Особливістю закордонних кадрових служб є те, що багато їхніх фактичних працівників не належать до штатів.</p> <p>Покликання [166] – це стаття 2014 року, а [53] – це автореферат дисертації 2014 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>керівники. У радянський період у кадрових службах (відділи кадрів, відділи технічного навчання тощо) було задіяно від 0,3 до 0,8 % від загальної кількості працюючих у народному господарстві, що в середньому складало 0,7 % [148, с. 48]. На думку В. Воронкової, для роботи зарубіжних служб персоналу на відміну від більшості вітчизняних є характерним, по-перше, високий рівень комп'ютеризації та технічного оснащення кадрової роботи; по-друге, значна частка працівників з високим освітньо-кваліфікаційним рівнем і, у тому числі, зі спеціальною освітою в галузі управління персоналом; по-третє, широке залучення для виконання особливо складної кадрової роботи зовнішніх спеціалістів та консалтингових фірм. Особливістю закордонних кадрових служб є те, що багато їхніх фактичних працівників не належать до штатів [120, с. 66–67].</p>
<p>С. 128–129.</p>	<p>С. 154.</p>
<p>Численні спроби вирахувати «оптимальне співвідношення» між загальною чисельністю співробітників компанії і розміром відділу людських ресурсів до цих пір не увінчалися успіхом. Різні дослідники дають вельми різноманітні результати щодо того, на скількох співробітників організації припадає один спеціаліст з персоналу - ця цифра коливається від 30 до 2000. Водночас чітко простежується така тенденція: кількість співробітників організації на одного працівника відділу людських ресурсів збільшується по мірі її розвитку і вдосконалення. Молоді організації потребують більше уваги з боку спеціалістів з управління персоналом, ніж зрілі [115, с. 95].</p> <p>Під компетенцією розуміють сукупність прав та обов'язків певного органу чи посадової особи. Обов'язок у тлумачних словниках визначається як те, що підлягає безумовному виконанню, те, що необхідне для виконання за громадськими (суспільними) вимогами чи внутрішнім спонуканням Існування закріплених обов'язків забезпечує саме існування та реалізацію прав.</p> <p>Покликання [115] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Численні спроби вирахувати «оптимальне співвідношення» між загальною чисельністю співробітників компанії і розміром відділу людських ресурсів до цих пір не увінчалися успіхом. Різні дослідники дають вельми різноманітні результати щодо того, на скількох співробітників організації припадає один спеціаліст з персоналу – ця цифра коливається від 30 до 2000. Водночас чітко простежується така тенденція: кількість співробітників організації на одного працівника відділу людських ресурсів збільшується по мірі її розвитку і вдосконалення. Молоді організації потребують більше уваги з боку спеціалістів з управління персоналом, ніж зрілі [361, с. 55].</p> <p>Як вже зазначалося, під компетенцією розуміють сукупність прав та обов'язків певного органу чи посадової особи. Обов'язок у тлумачних словниках визначається як те, що підлягає безумовному виконанню, те, що необхідне для виконання за громадськими (суспільними) вимогами чи внутрішнім спонуканням [341, с. 742]. Існування закріплених обов'язків забезпечує саме існування й реалізацію прав.</p>
<p>С. 129–130.</p>	<p>С. 154–155.</p>
<p>Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють діяльність кадрових підрозділів органів публічної адміністрації, дозволяє дійти висновку щодо недостатньої визначеності їх прав та обов'язків. Загальними обов'язками кадрових підрозділів органів публічної адміністрації є: здійснення відбору, розстановки працівників; створення резерву персоналу для висунення на вищі посади; організація підготовки працівників; забез-</p>	<p>Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють діяльність кадрових підрозділів органів державного управління, дозволяє дійти висновку щодо недостатньої визначеності їх прав та обов'язків. Загальними обов'язками кадрових підрозділів органів державного управління є: здійснення відбору, розстановки працівників; створення резерву персоналу для висунення на вищі посади; організація підготовки працівників; забез-</p>

<p>печення дотримання ними дисципліни і законності; проведення роботи щодо забезпечення соціального захисту працівників органів публічної адміністрації; забезпечення повного, об'єктивного та всебічного дослідження обставин надзвичайних подій, проведення службових розслідувань; забезпечення підготовки доповідних записок, інформацій, довідок, вказівок з питань роботи з персоналом; проведення виховної роботи з персоналом органів публічної адміністрації. Ще одним елементом правового статусу кадрових підрозділів органів публічної адміністрації є юридична відповідальність, яка інтегрує усі інші елементи правового статусу і встановлює існування відхилень у процесі їх реалізації.</p> <p>Під час аналізу поняття «відповідальність» виявляються різні підходи адміністративістів, фахівців інших галузей права - трудового, кримінального, митного, податкового тощо. Зокрема, А. Горзов та О. Долгий зазначають, що відповідальність державних службовців настає за порушення законності і службової дисципліни, не виконання або неналежне виконання ними своїх посадових обов'язків, і в такому випадку вони можуть нести дисциплінарну, адміністративну, кримінальну та матеріальну відповідальність [54, с. 72].</p> <p>Покликання [54] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>печення дотримання ними дисципліни і законності; проведення роботи щодо забезпечення соціального захисту працівників органів державного управління; забезпечення повного, об'єктивного та всебічного дослідження обставин надзвичайних подій, проведення службових розслідувань; забезпечення підготовки доповідних записок, інформацій, довідок, вказівок з питань роботи з персоналом; проведення виховної роботи з персоналом органів державного управління.</p> <p>Ще одним елементом правового статусу кадрових підрозділів органів державного управління є юридична відповідальність, яка інтегрує усі інші елементи правового статусу і встановлює існування відхилень у процесі їх реалізації.</p> <p>Під час аналізу поняття «відповідальність» виявляються різні підходи адміністративістів, фахівців інших галузей права – трудового, кримінального, митного, податкового тощо. Зокрема, Ю. Старилов зазначає, що відповідальність державних службовців настає за порушення законності й службової дисципліни, невиконання або неналежне виконання ними своїх посадових обов'язків, і в такому випадку вони можуть нести дисциплінарну, адміністративну, кримінальну й матеріальну відповідальність [321, с. 72].</p>
<p>С. 130.</p>	<p>С. 155–156.</p>
<p>Є й інші підходи до термінології відповідальності державних службовців. Так, юридична відповідальність розглядається в науковій літературі як наслідок невиконання або неналежного виконання службовцями своїх посадових обов'язків; як державний примус до виконання вимог права; як примусовий захід; як специфічний юридичний обов'язок [146, с. 143]. Незалежно від тієї сфери, у якій вона реалізується, юридична відповідальність суб'єкта визначається як «заснована на законі, об'єктивно зафіксована в юридичних критеріях, яка виступає в якості специфічного юридичного обов'язку, необхідність відповідати за свою юридично значиму поведінку (діяльність), що концентрує в собі імперативну дію права, що реалізується в дійсності через регулятивні відносини, в яких зобов'язаний суб'єкт перебуває в стані відповідальності (підзвітності, підконтрольності тощо)» [94, с. 39].</p> <p>Щодо державних службовців, на нашу думку, юридичну відповідальність можна визначити як заходи примусового характеру, які передбачаються законом та іншими нормативно-правовими актами як реакція держави на здійснення державним службовцем правопорушення. Як відзначає В.В. Ковальчук, статус державного службовця - цілком функціональне явище, спрямоване, з одного боку, на конструктивну реалізацію загальнодержавного інтересу, а з іншого боку, - на обмеження і навіть нейтралізацію не прийнятних для статусу держав-</p>	<p>Є й інші підходи до термінології відповідальності державних службовців. Так, юридична відповідальність розглядається в науковій літературі як наслідок невиконання або неналежного виконання службовцями своїх посадових обов'язків; як державний примус до виконання вимог права; як примусовий захід; як специфічний юридичний обов'язок [106, с. 11]. Незалежно від тієї сфери, у якій вона реалізується, юридична відповідальність суб'єкта визначається як «заснована на законі, об'єктивно зафіксована в юридичних критеріях, яка виступає як специфічний юридичний обов'язок, необхідність відповідати за свою юридично значиму поведінку (діяльність), що концентрує в собі імперативну дію права, що реалізується в дійсності через регулятивні відносини, в яких зобов'язаний суб'єкт перебуває в стані відповідальності (підзвітності, підконтрольності тощо)» [81, с. 302].</p> <p>Щодо державних службовців, на нашу думку, юридичну відповідальність можна визначити як заходи примусового характеру, які передбачаються законом й іншими нормативно-правовими актами як реакція держави на здійснення державним службовцем правопорушення. Як відзначає Є. Охотський, статус державного службовця – цілком функціональне явище, спрямоване, з одного боку, на конструктивну реалізацію загальнодержавного інтересу, а з іншого боку, – на обмеження й навіть нейтралізацію неприйнятних для статусу держав-</p>

<p>ного службовця вчинків, прагнень та інтересів [124, с. 63].</p> <p>Найбільш ефективною формою такої «нейтралізації» є юридична відповідальність у вигляді конкретних санкцій до порушника правових норм, принципів і правил, встановлених на державній службі.</p> <p>Покликання [146] – це стаття 2019 року, [94] – це стаття 2018 р., а [124] – це стаття 2014 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>ного службовця вчинків, прагнень та інтересів [272, с. 25]. Найефективнішою формою такої «нейтралізації» є юридична відповідальність у вигляді конкретних санкцій до порушника правових норм, принципів і правил, установлених на державній службі.</p>
<p>С. 131.</p>	<p>С. 156.</p>
<p>Таким чином, метою діяльності кадрових підрозділів органів публічної адміністрації є формування високопрофесійного кадрового корпусу цих органів, забезпечення стабільності службово-трудова відносин державних службовців та оптимальної збалансованості їхньої чисельності.</p>	<p>Метою діяльності кадрових підрозділів органів державного управління є формування високопрофесійного кадрового корпусу державних органів, забезпечення стабільності службово-трудова відносин державних службовців та оптимальної збалансованості їхньої чисельності.</p>
<p>С. 131–132.</p>	<p>С. 229–230.</p>
<p>Висновки до розділу 2</p> <p>В основу діяльності органів публічної адміністрації і закладів освіти з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені наступні основні принципи: 1) конкурсний порядок розміщення державного замовлення; 2) чітка регламентація прав і обов'язків сторін, що здійснюють формування, розміщення і виконання державного замовлення; 3) обов'язковість виконання закладами освіти та органами публічної адміністрації зобов'язань за договором; 4) державний контроль за якістю навчання. Реалізація названих принципів на практиці сприятиме формуванню стрункої системи навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення.</p> <p>Впровадження механізму державного замовлення у сферу перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців дозволить: 1) успішно реалізовувати державну кадрову політику в частині організації перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; 2) підсилити зацікавленість всіх виконавців державного замовлення в якісному його виконанні; 3) підвищити роль договорів як основи взаємин між замовниками і виконавцями, їхню взаємну відповідальність; 4) впровадити в практику розміщення держзамовлення конкурсну основу; 5) здійснити регулювання і контроль витрат держави на навчання державних службовців; 6) підвищити відповідальність органів публічної адміністрації за навчання державних службовців.</p>	<p>Вважаємо, що на нормативному рівні в основу діяльності державних органів і закладів освіти з перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені такі основні принципи: 1) конкурсний порядок розміщення державного замовлення; 2) чітка регламентація прав і обов'язків сторін, що здійснюють формування, розміщення й виконання державного замовлення; 3) обов'язковість виконання закладами освіти й державними органами зобов'язань за договором; 4) державний контроль за якістю навчання. Реалізація названих принципів на практиці сприятиме формуванню стрункої системи навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення.</p> <p>Впровадження механізму державного замовлення у сферу перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців дозволить: 1) успішно реалізовувати державну кадрову політику в частині організації перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців; 2) підсилити зацікавленість усіх виконавців державного замовлення в якісному його виконанні; 3) підвищити роль договорів як основи взаємин між замовниками й виконавцями, їхню взаємну відповідальність; 4) впровадити в практику розміщення держзамовлення конкурсну основу; 5) здійснити регулювання й контроль витрат держави на навчання державних службовців; 6) підвищити відповідальність державних органів за навчання державних службовців.</p>
<p>С. 133.</p>	<p>С. 121–122.</p>
<p>(Висновки до розділу 2)</p> <p>В процесі кадрової роботи вирішується значна</p>	<p>Отже, можна констатувати, що в процесі кад-</p>

<p>кількість різнопланових завдань, але всі вони об'єднані двосидною кінцевою метою: забезпечення в органічній єдності як конституційних прав і свобод державних службовців, так і ефективної та результативної діяльності відповідного органу публічної адміністрації в сфері реалізації функцій публічного управління.</p>	<p>рової роботи вирішується значна кількість різнопланових завдань, але всі вони об'єднані двосидною кінцевою метою: забезпечення в органічній єдності як конституційних прав і свобод державних службовців, так і ефективної та результативної діяльності відповідного органу держави у сфері реалізації функцій державного управління.</p>
<p>С. 134.</p>	<p>С. 345.</p>
<p>3.1 Адаптація зарубіжного досвіду адміністративно-правового регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації</p> <p>Дослідження зарубіжного досвіду кадрового забезпечення органів публічної адміністрації допоможе у визначенні шляхів модернізації вітчизняної державної служби та сприятиме формуванню ефективної системи кадрового забезпечення, подоланню існуючих у нашій країні негативних тенденцій. Однак під час адаптації раціональних положень зарубіжного досвіду необхідно враховувати особливості вітчизняного суспільства.</p>	<p>5.3 Зарубіжний досвід правового регулювання кадрового забезпечення державного управління</p> <p>Дослідження зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління допоможе у визначенні шляхів модернізації вітчизняної державної служби, сприятиме формуванню ефективної системи кадрового забезпечення, подоланню існуючих у нашій країні негативних тенденцій. Однак під час адаптації раціональних положень зарубіжного досвіду необхідно враховувати особливості вітчизняного суспільства.</p>
<p>С. 135.</p>	<p>С. 346.</p>
<p>Серед розвинених країн не вироблено єдиного стандарту визначення приналежності працівника до державних службовців. У зв'язку з цим ускладнюється аналіз кількісного та якісного складу державних службовців. Зокрема, у США кількість федеральних службовців складає більше трьох мільйонів осіб. Разом зі службовцями штатів вони складають 16 відсотків зайнятого населення. Більша їхня частина - понад 90 відсотків працює у виконавчих органах влади. У Великій Британії урядові службовці складають близько 6 відсотків усіх зайнятих, у Франції - 15 відсотків [289]. У той же час в США, крім працівників публічної влади та управління, до державних службовців відносять працівників у сфері комунального обслуговування і пошти. У Франції до державних службовців відносять осіб, найнятих на роботу на постійній основі державою, місцевими органами влади, а також деякими державними установами. Не вважаються державними службовцями особи, що надійшли за договором у державні установи, які виконують завдання державної служби, але їхня діяльність регламентується приватним правом (органи соціального забезпечення), а також особи, найняті акціонерними товариствами, що відносяться до державного сектору. Ці розбіжності пояснюються різним розумінням поняття «державна служба», яке залежить від концепції державної служби, що існує в кожній країні.</p> <p>Синонімами державної служби в різних країнах є поняття «публічна служба» та «цивільна служба».</p> <p>Покликання [289] – це: Шамраєва В.М. Забезпечення норм службової етики у структурах державної влади США. Актуальні проблеми державного управління. 2009. № 1. С. 384-392.</p> <p>Плагіат.</p>	<p>Серед розвинених країн не вироблено єдиного стандарту визначення приналежності працівника до державних службовців. У зв'язку з цим ускладнюється аналіз кількісного та якісного складу державних службовців. Зокрема, у США кількість федеральних службовців складає більше трьох мільйонів осіб. Разом зі службовцями штатів вони складають 16 % зайнятого населення. Більша їхня частина – понад 90 % працює у виконавчих органах влади. У Великій Британії урядові службовці складають близько 6 % усіх зайнятих, у Франції – 15 % [133, с. 8].</p> <p>Водночас в США, крім працівників державної влади та управління, до державних службовців відносять працівників у сфері комунального обслуговування і пошти. У Франції до державних службовців відносять осіб, найнятих на роботу на постійній основі державою, місцевими органами влади, а також деякими державними установами. Не вважаються державними службовцями особи, що надійшли за договором у державні установи, які виконують завдання державної служби, але їхня діяльність регламентується приватним правом (органи соціального забезпечення), а також особи, найняті акціонерними товариствами, що відносяться до державного сектору. Ці розбіжності пояснюються різним розумінням поняття «державна служба», яке залежить від концепції державної служби, що існує в кожній країні. Синонімами державної служби в різних країнах є поняття «публічна служба» та «цивільна служба».</p> <p>Покликання [133] – це: Котюк В. О. Теория права: курс лекцій. – К. : Вентури, 1996.</p>

	Покликання на справжнє джерело відсутнє.
С. 136.	С. 346.
Найбільш наочно принципи раціональної організації кадрового забезпечення органів публічної адміністрації закріплені в законодавстві США.	Найбільш наочно принципи раціональної організації кадрового забезпечення органів публічної адміністрації закріплені в законодавстві США.
С. 136.	С. 347.
Цивільна служба в США підрозділяється на конкурсну і виняткову. Назва «конкурсна» означає, що всі призначення на цю службу здійснюються в результаті добору на конкурсних іспитах. Більше 90 відсотків усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних та придатних до державної служби.	Цивільна служба в США підрозділяється на конкурсну і виняткову. Назва «конкурсна» означає, що всі призначення на цю службу здійснюються в результаті добору на конкурсних іспитах. Більше 90 % усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних та придатних до державної служби.
С. 136–137.	С. 347–348.
<p>Виняткова цивільна служба в США регламентується спеціальними нормативними актами, на неї не поширюються норми загального Закону про цивільну службу. До числа «виняткових» входять службовці Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту, представництв США в міжнародних організаціях. У зв'язку з їхнім значенням, важливою функцією щодо забезпечення інтересів і безпеки держави добір кандидатів здійснюється на інших принципах, а їхнім службовцям гарантується більш висока платня [268]. Усі кандидати, що відповідають встановленим законом вимогам, можуть претендувати на посаду в американській державній службі. Зазвичай відбирається до п'яти осіб, що мають найбільш високу кваліфікацію, чії кандидатури передаються на розгляд спеціального посадовця, який і виносить рішення, не допускаючи фаворитизму і дискримінації [277, с. 362].</p> <p>Покликання [268] – це стаття 2011 року. Покликання [277] – це стаття 2017 р., це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Виняткова цивільна служба в США регламентується спеціальними нормативними актами, на неї не поширюються норми загального Закону про цивільну службу. До числа «виняткових» входять службовці Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту, представництв США в міжнародних організаціях. У зв'язку з їхнім значенням, важливою функцією щодо забезпечення інтересів і безпеки держави добір кандидатів здійснюється на інших принципах, а їхнім службовцям гарантується більш висока платня [328, с. 121].</p> <p>Усі кандидати, що відповідають встановленим законом вимогам, можуть претендувати на посаду в американській державній службі. Зазвичай відбирається до п'яти осіб, що мають найбільш високу кваліфікацію, чії кандидатури передаються на розгляд спеціального посадовця, який і виносить рішення, не допускаючи фаворитизму і дискримінації [325, с. 65].</p>
С. 137.	С. 348–349.
<p>Законодавство США вимагає застосування дисциплінарних заходів щодо тих керівників, які:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дискримінують кого-небудь із претендентів; - вимагають від претендентів непередбачених законом матеріалів, що не містять в собі оцінку виконання ними роботи, їх здібностей, схильностей, загальної кваліфікації; - використовують офіційну владу для примусу до політичних дій; - свідомо обманюють людину або перешкоджають їй праву брати участь у конкурсі для надходження на державну службу; - вчиняють на службовця вплив, для того щоб 	<p>Законодавство США вимагає застосування дисциплінарних заходів щодо тих керівників, які:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дискримінують кого-небудь із претендентів; - вимагають від претендентів не передбачених законом матеріалів, що не містять в собі оцінку виконання ними роботи, їх здібностей, схильностей, загальної кваліфікації; - використовують офіційну владу для примусу до політичних дій; - свідомо обманюють людину або перешкоджають їй праву брати участь у конкурсі для надходження на державну службу; - вчиняють на службовця вплив, для того щоб

<p>той відмовився від участі у конкурсі, з метою погіршити або поліпшити шанси одного з кандидатів;</p> <ul style="list-style-type: none"> - надають будь-яку перевагу, що не передбачено законом, якому-небудь кандидатові на посаду або службовцеві; - призначають, просувають по службі родичів; - здійснюють або намагаються вчинити кадрові дії як покарання щодо тих службовців, які скористалися своїм правом на апеляцію, відмовилися займатися політичною діяльністю або законним способом розкрили порушення закону, правил і інструкцій, розтрата фондів, зловживання владою або істотну небезпеку суспільному здоров'ю або безпеці; - здійснюють або намагаються вчинити дії щодо персоналу, що є порушенням закону, правил і інструкцій щодо принципів системи заслуг [13, с. 261]. <p>Покликання [13] – це стаття 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>той відмовився від участі у конкурсі, з метою погіршити або поліпшити шанси одного з кандидатів;</p> <ul style="list-style-type: none"> - надають будь-яку перевагу, що не передбачено законом, якому-небудь кандидатові на посаду або службовцеві; - призначають, просувають по службі родичів; - здійснюють або намагаються вчинити кадрові дії як покарання щодо тих службовців, які скористалися своїм правом на апеляцію, відмовилися займатися політичною діяльністю або законним способом розкрили порушення закону, правил і інструкцій, розтрата фондів, зловживання владою або істотну небезпеку суспільному здоров'ю або безпеці; - здійснюють або намагаються вчинити дії щодо персоналу, що є порушенням закону, правил і інструкцій щодо принципів системи заслуг [261, с. 61].
<p>С. 137–138.</p>	<p>С. 349.</p>
<p>Просування по службі здійснюється порівнювано, у залежності від рангу посади, що заміщується. Адміністративні і політичні керівники призначаються міністерством у справах цивільної служби. При міністерстві існує спеціальний відбірковий комітет із призначення керівного складу цивільної служби. Комітет має конфіденційний комп'ютеризований список усього штату вищих адміністраторів, що містить дані про освіту, професію, стаж.</p>	<p>Просування по службі здійснюється порівнювано, у залежності від рангу посади, що заміщується. Адміністративні і політичні керівники призначаються міністерством у справах цивільної служби. При міністерстві існує спеціальний відбірковий комітет із призначення керівного складу цивільної служби. Комітет має конфіденційний комп'ютеризований список усього штату вищих адміністраторів, що містить дані про освіту, професію, стаж.</p>
<p>С. 138.</p>	<p>С. 350.</p>
<p>У США заохочується мобільність персоналу. Таким шляхом здобуваються нові знання і навички, встановлюються знайомства з іншими співробітниками, розширюється світогляд і відкриваються перспективи для кар'єрного росту і розвитку особистості. В американських відомствах діє система регулярної оцінки роботи. При цьому мета і показники, за якими здійснюється така оцінка, визначаються спільно оцінюваною особою та її керівником. Усі кар'єрні чиновники зобов'язані регулярно проходити атестацію. З 1979 р. в США існує Служба вищих керівників. Вона покликана забезпечити кадровий резерв як для кар'єрних, так і для політичних призначень, підвищити ділову якість адміністративного персоналу, зменшити проблеми взаємин між кар'єрними службовцями і політичними призначеннями, здійснювати інші координаційні функції щодо управління персоналом [307]. Для вступу до Служби вищих керівників встановлено особливі кваліфікаційні вимоги.</p> <p>Покликання [307] – це стаття 2010 р.: Horton S. Competency Management in the British Central Government. Public Management Institute, University of Leuven.</p>	<p>У США заохочується мобільність персоналу. Таким шляхом здобуваються нові знання і навички, встановлюються знайомства з іншими співробітниками, розширюється світогляд і відкриваються перспективи для кар'єрного росту і розвитку особистості. В американських відомствах діє система регулярної оцінки роботи. При цьому мета і показники, за якими здійснюється така оцінка, визначаються спільно оцінюваною особою та її керівником. Усі кар'єрні чиновники зобов'язані регулярно проходити атестацію.</p> <p>З 1979 року в США існує Служба вищих керівників. Вона покликана забезпечити кадровий резерв як для кар'єрних, так і для політичних призначень, підвищити ділову якість адміністративного персоналу, зменшити проблеми взаємин між кар'єрними службовцями і політичними призначеннями, здійснювати інші координаційні функції щодо управління персоналом.</p> <p>Для вступу до Служби вищих керівників встановлено особливі кваліфікаційні вимоги.</p>

<p>https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf. Це покликання фальшиве, оскільки мова в статті йде про Велику Британію, а не США. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 138.</p>	<p>С. 351.</p>
<p>Для надання кадровим службам більшої гнучкості крім постійних призначень передбачена також можливість тимчасових і надзвичайних призначень. Тимчасові призначення можливі на термін не більш трьох років у випадках, коли відомству необхідно оперативно прийняти службовця для виконання спеціального проекту або важливої роботи, а звичайна процедура не підходить через її тривалість. Надзвичайні призначення здійснюються на термін до 18 місяців у випадку крайньої необхідності.</p>	<p>Для надання кадровим службам більшої гнучкості крім постійних призначень передбачена також можливість тимчасових і надзвичайних призначень. Тимчасові призначення можливі на термін не більш трьох років у випадках, коли відомству необхідно оперативно прийняти службовця для виконання спеціального проекту або важливої роботи, а звичайна процедура не підходить через її тривалість. Надзвичайні призначення здійснюються на термін до 18 місяців у випадку крайньої необхідності.</p>
<p>С. 138–139.</p>	<p>С. 350.</p>
<p>У США чотирнадцять урядових департаментів, у яких зайнято близько 85-90 відсотків усіх федеральних державних службовців [290, с. 387]. Департаменти мають загальну структуру, хоча можуть відрізнятися за розмірами і покладеними на них функціями. Кожен департамент очолює секретар, який призначається президентом за схваленням сенату.</p> <p>Покликання [290] – це: Шамраєва В.М. Функціонування інституту державної служби в США. Державне будівництво. 2007. № 1(2). (http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1(2)_62).</p> <p>Це покликання правильне, але цитата з помилкою: в статті Шамраєвої написано: «Вони мають спільну структуру...», а не «загальну».</p>	<p>У США чотирнадцять урядових департаментів, у яких зайнято близько 85–90 % усіх федеральних державних службовців [382, с. 47]. Департаменти мають загальну структуру, хоча можуть відрізнятися за розмірами й покладеними на них функціями. Кожен департамент очолює секретар, який призначається президентом за схваленням сенату.</p> <p>Покликання [382] – це: Les fonctions publiques de l'Europe des Douze. Revue française d'administration publique. – 1990. – № 55. – 507 p.</p>
<p>С. 139.</p>	<p>С. 351–352.</p>
<p>Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівгромадських органів, наприклад, Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо [309, с. 72]. На відміну від США, де переважає концепція спеціалізації службовця в державному апараті, у Франції превалює концепція про необхідність широкої підготовки для виконання як адміністративних, так і технічних функцій [48, с. 138-139].</p> <p>Французька державна служба прагне підбирати чиновників з досить високим рівнем загальної культури, здатних виконувати досить різні завдання.</p> <p>Покликання [309] – це: Rouban L. The Senior Civ-</p>	<p>Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівгромадських органів, наприклад, Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо.</p> <p>На відміну від США, де переважає концепція спеціалізації службовця в державному апараті, у Франції превалює концепція про необхідність широкої підготовки для виконання як адміністративних, так і технічних функцій. Французька державна служба прагне підбирати чиновників з досить високим рівнем загальної культури, здатних виконувати досить різні завдання.</p>

<p>il Service in France / E. C. Page, V. Wright (Ed.). Bureaucratic Elites in Western European States : A Comparative Analysis of Top Officials. New York : Oxford University Press, 2000. P. 65-89.</p> <p>Покликання [48] – це стаття 2013 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 139.</p>	<p>С. 352.</p>
<p>У Франції державні службовці розподіляються на: функціонерів та службовців, які призначені на постійну посаду і введені у штат з наданням чину та підпорядковуються Статуту; не функціонерів, які набираються за контрактом і не включаються в штат [49, с. 170].</p> <p>Покликання [49] – це стаття 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>У Франції державні службовці розподіляються на функціонерів та службовців, які призначені на постійну посаду і введені у штат з наданням чину та підпорядковуються Статуту і на функціонерів, які набираються за контрактом і не включаються в штат. Серед них – помічники, сезонні робітники, службовці з погодинною оплатою та ін. [384, с. 420].</p>
<p>С. 139–140.</p>	<p>С. 352–353.</p>
<p>У Франції існують три типи конкурсів: 1) «зовнішній», призначений лише для кандидатів, що вступають на державну службу; 2) «внутрішній» - для просування службовців, що вже мають певний стаж; 3) «відкритий» - для всіх бажаючих, які відповідають стандартним вимогам.</p> <p>Конкурс відкривається постановою відповідного міністра або іншої уповноваженої особи. У ньому визначається його тип. Конкурсна комісія підбирається з числа найбільш компетентних фахівців, відомих своєю неупередженістю. Ця комісія є цілком незалежною від адміністрації. Як правило, конкурс включає письмовий і усний іспити. Під час письмового іспиту суворо дотримується принцип анонімності. Письмовий іспит може відбуватися у найрізноманітніших формах: завдання може полягати в редагуванні тексту, підготовці визначеного досьє. На усному іспиті оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки. Іноді кандидати піддаються тестуванню [301, с. 37]. За результатами іспитів журі складає список придатних кандидатів, ранжируючи їх відповідно до отриманих оцінок. Журі має право взагалі не схвалити жодного кандидата або надати їх менше, ніж число вакантних посад, а також скласти додатковий список. Цим повноваження журі вичерпуються. Його позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право одержання відповідної посади.</p> <p>Покликання [301] – це стаття 2013 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>У Франції існують три типи конкурсів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) «зовнішній», призначений лише для кандидатів, що вступають на державну службу; 2) «внутрішній» – для просування службовців, що вже мають певний стаж; 3) «відкритий» – для всіх бажаючих, які відповідають стандартним вимогам. <p>Конкурс відкривається постановою відповідного міністра або іншої уповноваженої особи. У ньому визначається його тип. Конкурсна комісія підбирається з числа найбільш компетентних фахівців, відомих своєю неупередженістю. Ця комісія є цілком незалежною від адміністрації. Як правило, конкурс включає письмовий і усний іспити. Під час письмового іспиту суворо дотримується принцип анонімності. Письмовий іспит може відбуватися у найрізноманітніших формах: завдання може полягати в редагуванні тексту, підготовці визначеного досьє. На усному іспиті оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки. Іноді кандидати піддаються тестуванню [349].</p> <p>За результатами іспитів журі складає список придатних кандидатів, ранжируючи їх відповідно до отриманих оцінок. Журі має право взагалі не схвалити жодного кандидата або надати їх менше, ніж число вакантних посад, а також скласти додатковий список. Цим повноваження журі вичерпуються. Його позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право одержання відповідної посади.</p>
<p>С. 140–141.</p>	<p>С. 353.</p>
<p>Таким чином, обґрунтованим є висновок В.О. Бережного про те, що одним з основних елементів</p>	<p>Таким чином, обґрунтованим є висновок І. Василенко про те, що одним з основних елементів</p>

<p>кар'єри державного службовця у Франції є «гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даній установі. Цей принцип майже цілком виключений у США, де не має автоматичного просування по службових сходах» [23, с. 371].</p> <p>На нашу думку, це є ще однією перевагою американської кадрової системи. Французька система державної служби є переважно кар'єрною. У ній працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність державним службовцям, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі. У Франції система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів містить у собі ряд елементів [74, с. 129]. В університетах, юридичних і політичних інститутах готують потенційних вищих державних службовців. Вони отримують фундаментальну теоретичну підготовку і потім використовуються на керівній роботі в органах публічної адміністрації, попередньо пройшовши ряд сходінок службової діяльності. Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється спеціалізованими інститутами: Національною школою, відомчими адміністративними інститутами.</p> <p>Покликання [23] – це стаття Бережного 2011 року, а [74] – це стаття самого Євдокимова 2017 р. Друге покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>кар'єри державного службовця у Франції є «гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даній установі. Цей принцип майже цілком виключений у США, де немає автоматичного просування по службових сходах» [113]. На нашу думку, це є ще однією перевагою американської кадрової системи.</p> <p>Французька система державної служби є переважно кар'єрною. У ній працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність державним службовцям, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі.</p> <p>У Франції система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів містить у собі ряд елементів. Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється спеціалізованими інститутами: Національною школою, відомчими адміністративними інститутами.</p>
<p>С. 141.</p>	<p>С. 354–355.</p>
<p>Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії. Система добору, підготовки і просування по службі у Великобританії організована таким чином, щоб сприяти створенню типу професійного керівника, адміністратора широкого профілю [264, с. 53]. Політичні керівники міністерств особливо цінують подібних професійних керівників, або дженералістів за британською термінологією, які перетворюють думки експертів у пропозиції і проекти, зрозумілі іншим державним службовцям і суспільству. Також перевагою використання дженералістів у державному управлінні є те, що вони спрощують вирішення завдань загальної координації, завдяки своїй нейтральності та досвіду роботи можуть допомагати у віднайденні балансу між різними інтересами [285, с. 88].</p> <p>Покликання [264] – це стаття 2010 року, а [285] – це стаття 2015 р. Друге покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії. Система добору, підготовки і просування по службі у Великій Британії організована таким чином, щоб сприяти створенню типу професійного керівника, адміністратора широкого профілю. Політичні керівники міністерств особливо цінують подібних професійних керівників, або дженералістів за британською термінологією, які перетворюють думки експертів у пропозиції і проекти, зрозумілі іншим державним службовцям і суспільству. Також перевагою використання дженералістів у державному управлінні є те, що вони спрощують вирішення завдань загальної координації, завдяки своїй нейтральності та досвіду роботи можуть допомагати у віднайденні балансу між різними інтересами.</p>

<p>С. 141.</p> <p>Однак в останні десятиліття у Великобританії збільшується кількість прихильників посилення ролі фахівців у державному управлінні за зразком американської моделі. Прихильники спеціалізації адміністраторів і вважають, що сучасна система державного управління настільки ускладнилася, що дженералісти не справляються з постійно зростаючим обсягом завдань і велика частка часу експертів витрачається на те, щоб викласти для них проблему, що склалася, в простій і доступній формі. Іншим аргументом фахівців є те, що занадто великий акцент на вдосконаленні всієї системи управління в цілому йде на шкоду конкретним напрямкам і цільовим завданням [176, с. 118]. Тому знижується ефективність усієї системи адміністративно-державного управління. У Великобританії набір на кадрову цивільну службу входить до компетенції Комісії зі справ цивільної служби. Уведено письмовий іспит загального типу як головну умову вступу на державну службу.</p> <p>Покликання [176] – це стаття 2017 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 355.</p> <p>Однак в останні десятиліття у Великій Британії збільшується кількість прихильників посилення ролі фахівців у державному управлінні за зразком американської моделі. Прихильники спеціалізації адміністраторів вважають, що сучасна система державного управління настільки ускладнилася, що дженералісти не справляються з постійно зростаючим обсягом завдань і велика частка часу експертів витрачається на те, щоб викласти для них проблему, що склалася, в простій й доступній формі. Іншим аргументом фахівців є те, що занадто великий акцент на вдосконаленні всієї системи управління в цілому йде на шкоду конкретним напрямкам і цільовим завданням. Тому знижується ефективність усієї системи адміністративно-державного управління.</p> <p>У Великій Британії набір на кадрову цивільну службу входить до компетенції Комісії зі справ цивільної служби. Уведено письмовий іспит загального типу як головну умову вступу на державну службу.</p>
<p>С. 142.</p> <p>У Німеччині призначення федеральних державних службовців на посаду здійснюється Федеральним президентом або іншими уповноваженими інстанціями. Претендент вважається призначеним на посаду після вручення йому грамоти про призначення, що містить у собі такі реквізити: вид службових відносин - «довічно», «на іспитовий термін», «у якості почесного службовця» або «на час» із указівкою терміну призначення; у випадку зміни характеру службових відносин - визначення нового статусу; при наданні посади - її назва [55, с. 116]. Якщо така грамота не має встановлених законодавством реквізитів і форми, призначення вважається не дійсним.</p> <p>Покликання [55] – це стаття 2017 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 355–356.</p> <p>У Німеччині призначення федеральних державних службовців на посаду здійснюється Федеральним президентом або іншими уповноваженими інстанціями. Претендент вважається призначеним на посаду після вручення йому грамоти про призначення, що містить у собі такі реквізити: вид службових відносин – «довічно», «на іспитовий термін», «у якості почесного службовця» або «на час» із указівкою терміну призначення; у випадку зміни характеру службових відносин – визначення нового статусу; при наданні посади – її назва. Якщо така грамота не має встановлених законодавством реквізитів і форми, призначення вважається недійсним.</p>
<p>С. 142.</p> <p>До служби на вищому рівні першого ступеня допускаються особи, які успішно закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років та склали іспит за вимогами цього рівня. Нарешті, до служби на вищому рівні другого ступеня допускаються особи з вищою освітою, які склали перший державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом двох років та склали другий іспит.</p>	<p>С. 356–357.</p> <p>До служби на вищому рівні першого ступеня (A10-A13) допускаються особи, які успішно закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років та склали іспит за вимогами цього рівня. Нарешті, до служби на вищому рівні другого ступеня допускаються особи з вищою освітою, які склали перший державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом двох років та склали другий іспит.</p>
<p>С. 142.</p> <p>Серед сфер, з яких рекрутується персонал чиновників, історично пріоритет має юстиція, за нею</p>	<p>С. 356.</p> <p>Серед сфер, з яких рекрутується персонал чиновників, історично пріоритет має юстиція, за нею</p>

<p>- економіка і соціальні науки. Традиційно професія юриста в Німеччині надавала найкращі можливості для вступу на державну службу [263, с. 193]. Незважаючи на масовий приплив на службу в державний апарат фахівців різного профілю, юристи дотепер перебувають на провідних посадах в системі міністерств. Такий підхід пов'язаний з розумінням держави як творця і охоронця законів, а службовці з юридичною освітою найкраще підходять для цієї ролі.</p> <p>Покликання [263] – це: Скоропад О. Досвід державної служби Німеччини як передумова ефективного розвитку та функціонування європейського адміністративного простору. Актуальні проблеми державного управління. 2011. Вип. 3. С. 192-195.</p>	<p>- економіка і соціальні науки. Традиційно професія юриста в Німеччині надавала найкращі можливості для вступу на державну службу.</p> <p>У ФРН незважаючи на масовий приплив на службу в державний апарат фахівців різного профілю, юристи дотепер перебувають на провідних посадах в системі міністерств. Такий підхід пов'язаний з розумінням держави як творця й охоронця законів, а службовці з юридичною освітою найкраще підходять для цієї ролі.</p>
<p>С. 142–143.</p>	<p>С. 357.</p>
<p>Принципово важливо підкреслити, що оплата діяльності державних службовців за німецьким законодавством повинна забезпечувати їм можливість цілком присвятити себе своїй професії. Лише фінансово забезпечений службовець може справедливо і законно виконувати покладені на нього обов'язки. Усі питання що до оплати врегульовано на єдиній правовій основі, причому дані правові норми дійсні для Федерації, земель, муніципалітетів, муніципальних об'єднань, органів, установ і фондів, що є суб'єктами публічного права. Особливості, характерні для окремих земель, можуть враховуватися лише у випадках, що допускаються законом. У законодавчому порядку регулюються також питання поведження з особовими справами державних службовців. Службовець має право на допуск до своєї особової справи [283, с. 96]. Йому повинно повідомлятися про всі скарги на нього і негативні висновки щодо його діяльності до внесення їх в особову справу. Його думка з таких підстав повинна вноситися до особової справи. Державний службовець у Німеччині зобов'язаний у зв'язку зі службовою необхідністю виконувати понаднормову роботу. Якщо понаднормова робота перевищує п'ять годин на місяць, він одержує додатковий вихідний.</p> <p>Покликання [283] – це стаття 2016 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Принципово важливо підкреслити, що оплата діяльності державних службовців за німецьким законодавством повинна забезпечувати їм можливість цілком присвятити себе своїй професії. Лише фінансово забезпечений службовець може справедливо і законно виконувати покладені на нього обов'язки.</p> <p>Усі питання щодо оплати врегульовано на єдиній правовій основі, причому ці правові норми дійсні для Федерації, земель, муніципалітетів, муніципальних об'єднань, органів, установ і фондів, що є суб'єктами публічного права. Особливості, характерні для окремих земель, можуть враховуватися лише у випадках, що допускаються законом.</p> <p>У законодавчому порядку регулюються також питання поведження з особовими справами державних службовців. Службовець має право на допуск до своєї особової справи. Йому повинно повідомлятися про всі скарги на нього і негативні висновки щодо його діяльності до внесення їх в особову справу. Його думка з таких підстав повинна вноситися до особової справи.</p> <p>Державний службовець у Німеччині зобов'язаний у зв'язку зі службовою необхідністю виконувати понаднормову роботу. Якщо понаднормова робота перевищує п'ять годин на місяць, він одержує додатковий вихідний.</p>
<p>С. 143.</p>	<p>С. 358.</p>
<p>Система просування по службі детально регламентована законодавством. Вона заснована на двох принципах: підвищення кваліфікації (що підтверджується або спеціальною перевіркою і відповідною оцінкою, або складанням спеціального іспиту) і принципу поступового просування (по чергове проходження сходинок). Виключення з двох правил допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів [165, с. 80]. У кожній з посадових груп просування по службі включає встановлену підготовку та іспитовий</p>	<p>Система просування по службі детально регламентована законодавством. Вона заснована на двох принципах: підвищення кваліфікації (що підтверджується або спеціальною перевіркою і відповідною оцінкою, або складанням спеціального іспиту) і принципу поступового просування (по чергове проходження сходинок). Виключення з двох правил допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів [132, с. 256]. У кожній з посадових груп просування по службі включає встановлену підготовку й іспито-</p>

<p>термін. Їхнє зменшення може відбутися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже добра». Якщо держава в особі начальника не виконає своїх зобов'язань щодо просування по службі, оплати або інших напрямків, чиновник має право вимагати відшкодування збитків. Службовець може бути переведений по службі в межах сфери службових повноважень свого роботодавця за своєю заявою або у випадку службової необхідності [231, с. 20-21]. Переведення на посаду до іншого відомства без згоди державного службовця допускається лише в тому випадку, якщо там такі ж умови проходження служби і рівнозначний попередньому основний оклад.</p> <p>Покликання [165] – це стаття 2015 року, а [231] – це стаття 2011 р. Перше покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>вий термін. Їхнє зменшення може відбутися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже добра». Якщо держава в особі начальника не виконає своїх зобов'язань щодо просування по службі, оплати або інших напрямків, чиновник має право вимагати відшкодування збитків. Службовець може бути переведений по службі в межах сфери службових повноважень свого роботодавця за своєю заявою або у випадку службової необхідності. Переведення на посаду до іншого відомства без згоди державного службовця допускається лише в тому випадку, якщо там такі ж умови проходження служби і рівнозначний попередньому основний оклад.</p>
<p>С. 143–144.</p>	<p>С. 358–359.</p>
<p>Досить цікавим вбачається досвід організації державної служби в Китаї. У 1993 р. в Китаї було прийняте Положення про державних службовців, що включає такі глави: загальні положення; права та обов'язки; категорії посад; наймання; оцінка роботи; компенсації; дисципліна; службове просування і зниження в посаді; призначення і звільнення; підготовка; заміни; механізми запобігання недоліків і конфліктів; платня, страховка; відставка і звільнення; вихід на пенсію; скарги та апеляції; управління та контроль над персоналом [105, с. 171]. З одного боку, у китайській кадровій службі проголошені принципи відкритості, рівності, конкуренції і добору під час прийому кадрів на основі іспитів. З іншого - професіоналізм службовця повинен поєднуватися з його політичною свідомістю і відданістю комуністичним ідеям. Ст. 16 Положення передбачає такий порядок зарахування на державну службу: спочатку публікується повідомлення про набір на вакантні посади; здійснюється перевірка компетентності претендентів; проводиться відкритий іспит; здійснюється перевірка політичних, ідеологічних і моральних якостей, здатність до роботи; за результатами іспитів і перевірки готуються списки претендентів осіб для зарахування до відповідних підрозділів.</p> <p>Покликання [105] – це монографія 2008 року.</p>	<p>Досить цікавим вбачається досвід організації державної служби в Китаї. У 1993 році в КНР було прийняте Положення про державних службовців, що включає такі глави: загальні положення; права й обов'язки; категорії посад; наймання; оцінка роботи; компенсації; дисципліна; службове просування і зниження в посаді; призначення і звільнення; підготовка; заміни; механізми запобігання недоліків і конфліктів; платня, страховка; відставка і звільнення; вихід на пенсію; скарги й апеляції; управління та контроль над персоналом [383, с. 130]. Стаття 16 Положення передбачає такий порядок зарахування на державну службу: спочатку публікується повідомлення про набір на вакантні посади; здійснюється перевірка компетентності претендентів; проводиться відкритий іспит; здійснюється перевірка політичних, ідеологічних і моральних якостей, здатність до роботи; за результатами іспитів і перевірки готуються списки претендентів осіб для зарахування до відповідних підрозділів.</p> <p>Покликання [383] – це: Stul DR. Britain / DR. Stul // Government and Administration in Western Europe. – Oxford. – 1979. – Р. 48–49. Покликання в тексті має невідповідну сторінку.</p>
<p>С. 144.</p>	<p>С. 359.</p>
<p>Державні службовців у Китайській Народній Республіці наділені повноваженнями, необхідними для виконання службових обов'язків. Вони не можуть бути зміщені з посади, знижені в посаді, відправлені у відставку або піддані адміністративним стягненням за відсутності підстав, передбачених законом, і недотриманні встановленої процедури.</p>	<p>Державні службовці в Китайській Народній Республіці наділені повноваженнями, необхідними для виконання службових обов'язків. Вони не можуть бути зміщені з посади, знижені в посаді, відправлені у відставку або піддані адміністративним стягненням за відсутності підстав, передбачених законом, і недотриманні встановленої процедури.</p>
<p>С. 145.</p>	<p>С. 359.</p>

<p>Інтерес становить і теоретико-практичний інститут ротатії державних службовців у Китаї. Ротатія охоплює переведення на інші посади, переміщення за посадою, призначення на заміну посади і відрядження для загартування. У ст. 56 Положення передбачається, що органи публічної адміністрації всіх рівнів повинні мати певну кількість вакантних місць для прийняття службовців за переведенням, переміщенням, призначенням на заміну посади. Якщо поняття «переведення на інші посади» і «переміщення за посадою» відомі у вітчизняній юриспруденції, то інші поняття в ній відсутні. Призначення на заміну посади означає планомірне заміщення керівних посад і низку інших у деяких сферах діяльності [97, с. 130]. Відрядження для загартування означає планомірний відбір службовців, що перебувають на своїх посадах, для направлення їх на визначений час у низові установи або підприємства чи практичні організації. В умовах європейської інтеграції накопичено цікавий досвід правового регулювання і координації державних служб країн, що входять до Співдружності незалежних держав, створення наднаціональних органів, взаємодії службовців у межах загальноєвропейських політичних інститутів різних держав.</p> <p>«Теоретико-практичний інтерес» у тексті Кагановської перетворився в «теоретико-практичний інститут» у Євдокимова.</p> <p>Покликання [97] – це стаття 2016 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Становить теоретико-практичний інтерес інститут ротатії державних службовців у Китаї. Ротатія охоплює переведення на інші посади, переміщення за посадою, призначення на заміну посади і відрядження для загартування. У ст. 56 Положення передбачається, що державні адміністративні органи всіх рівнів повинні мати певну кількість вакантних місць для прийняття службовців за переведенням, переміщенням, призначенням на заміну посади.</p> <p>Якщо поняття «переведення на інші посади» і «переміщення за посадою» відомі у вітчизняній юриспруденції, то інші поняття в ній відсутні. Призначення на заміну посади означає планомірне заміщення керівних посад і низку інших у деяких сферах діяльності. Відрядження для загартування означає планомірний відбір службовців, що перебувають на своїх посадах, для направлення їх на визначений час у низові установи або підприємства чи практичні організації.</p> <p>В умовах європейської інтеграції накопичено цікавий досвід правового регулювання і координації державних служб країн, що входять до СНД, створення наднаціональних органів, взаємодії службовців у межах загальноєвропейських політичних інститутів різних держав.</p>
<p>С. 145.</p>	<p>С. 362.</p>
<p>Запозичуючи елементи закордонної організації кадрового забезпечення, варто враховувати низку положень. По-перше, спочатку повинна бути проведена розробка програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки. По-друге, повинне здійснюватися правове, фінансове та організаційне забезпечення здійснюваних новацій. По-третє, доцільно апробувати різні моделі організації кадрової служби в якості експерименту, поступово. Нарешті, варто розробити механізм контролю за ходом впровадження і його результатів.</p>	<p>Запозичуючи елементи правового регулювання зарубіжних моделей організації кадрового забезпечення, варто враховувати низку положень. По-перше, спочатку повинна бути проведена розробка програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки. По-друге, повинне здійснюватися правове, фінансове й організаційне забезпечення здійснюваних новацій. По-третє, доцільно апробувати різні моделі організації кадрової служби в якості експерименту, поступово. Нарешті, варто розробити механізм контролю за ходом впровадження і його результатів.</p>
<p>С. 146.</p>	<p>С. 360–361.</p>
<p>Сучасні суспільно-політичні процеси, які мають місце в Україні, не можуть не вплинути і на зміст функцій держави, їх роль, значення, а також необхідність підвищення ефективності та якості їх виконання. Вирішення цих завдань безпосередньо покладене на тих осіб, які виконують функції держави. Погодимось з позицією, що характерною рисою перетворень останньої чверті ХХ - поч. ХХІ ст. ст. у публічному управлінні та регіонально-адміністративному менеджменті багатьох країн є те, що його тверда, ієрархічна структура, яка складалася протягом століть і переважала протягом</p>	<p>Сучасні суспільно-політичні процеси, які мають місце в Україні, не можуть не вплинути і на зміст функцій держави, їх роль, значення, а також необхідність підвищення ефективності та якості їх виконання. Вирішення цих завдань безпосередньо покладене на тих осіб, які виконують функції держави. <...></p> <p>Погодимось з позицією, що характерною рисою перетворень останньої чверті ХХ – початку ХХІ ст. у державному управлінні та регіонально-адміністративному менеджменті багатьох країн є те, що його тверда, ієрархічна структура, яка скла-</p>

<p>останнього часу практично в усіх країнах світу, змінюється гнучкими, ринково орієнтованими формами. Це перехід не просто до нового стилю управління, а заміна ролі владних структур у суспільстві і характеру взаємозв'язку з громадянами [25, с. 21]. І саме в істотних змінах шляхів та форм кадрового забезпечення органів публічної адміністрації ми і вбачаємо підвищення ефективності та якості виконання функцій держави.</p> <p>Покликання [25] – це стаття 2017 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>далася протягом століть і переважала протягом останнього часу практично в усіх країнах світу, змінюється гнучкими, ринково орієнтованими формами. Це перехід не просто до нового стилю управління, а заміна ролі владних структур у суспільстві і характеру взаємозв'язку з громадянами [378, с. 61]. І саме в істотних змінах шляхів та форм кадрового забезпечення державного управління ми і вбачаємо підвищення ефективності та якості виконання функцій держави.</p>
<p>С. 146–147.</p>	<p>С. 361.</p>
<p>Але слід звернути увагу на той факт, що це не є виключно вітчизняною проблемою. Так, відзначається, що на межі ХХ - ХХІ ст. ст. перед урядами багатьох держав постала необхідність підвищення якості публічних управлінських послуг і скорочення кількості державних службовців, що змусило шукати нових напрямків реформування державної служби [34, с. 42], що і втілювалося у проведенні в багатьох країнах відповідних реформ державної служби, які за своєю сутністю фактично були спрямовані на забезпечення сфери публічного управління відповідним кадровим корпусом. Їх результатом стало не лише підвищення ефективності публічного управління, а й знаходження нових шляхів та форм вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації. О.І. Лавренкова зауважує, що саме тому мистецтвом управління вважається, зокрема, вчасне зрозуміння зміни ролі того чи іншого чинника в системі соціального, середнього державного, управління, який продовжує залишатися органічним елементом цієї системи, що розглядається, хоча і може бути в конкретний час або суб'єктом, або об'єктом управління [141, с. 7]. І це в повній мірі відноситься до кадрового складу органів публічної адміністрації, а також персоналу державних підприємств установ та організацій.</p> <p>Покликання [34] – це стаття 2018 року, а [141] – це автореферат дисертації 2014 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Але слід звернути увагу на той факт, що це не є виключно вітчизняною проблемою. Так, відзначається, що на межі ХХ–ХХІ ст. перед урядами багатьох держав постала необхідність підвищення якості публічних управлінських послуг і скорочення кількості державних службовців, що змусило шукати нових напрямків реформування державної служби [356, с. 332], що і втілювалося у проведенні в багатьох країнах відповідних реформ державної служби, які за своєю сутністю фактично були спрямовані на забезпечення сфери державного управління відповідним кадровим корпусом. Їх результатом стало не лише підвищення ефективності державного управління, а й знаходження нових шляхів та форм вдосконалення кадрового забезпечення державного управління. В. Селіванов зауважує, що саме тому мистецтвом управління вважається, зокрема, вчасне зрозуміння зміни ролі того чи іншого чинника в системі соціального, серед нього державного, управління, який продовжує залишатися органічним елементом цієї системи, що розглядається, хоча і може бути в конкретний час або суб'єктом, або об'єктом управління [307, с. 33]. І це в повній мірі відноситься до кадрового складу державних органів влади, а також персоналу державних підприємств установ та організацій.</p>
<p>С. 147.</p>	<p>С. 361–362.</p>
<p>Тому є всі підстави стверджувати, що одним з центральних аспектів покращення державної служби та підвищення якості публічних управлінських послуг є пошук нових напрямок реформування кадрового забезпечення органів публічної адміністрації [312, с. 164-165]. І в цьому контексті відповідна адаптація існуючого передового зарубіжного досвіду в частині реалізації сучасних шляхів та запровадження найбільш ефективних форм кадрового забезпечення, звісно з урахуванням вітчизняної специфіки, є перспективним напрямком вдосконалення управління людськими</p>	<p>Тому є всі підстави вести мову про те, що одним з центральних аспектів покращення державної служби та підвищення якості публічних управлінських послуг є пошук нових напрямок реформування кадрового забезпечення державного управління. І в цьому контексті відповідна адаптація існуючого передового зарубіжного досвіду в частині реалізації сучасних шляхів та запровадження найбільш ефективних форм кадрового забезпечення, звісно з урахуванням вітчизняної специфіки, є нагальною проблемою сьогодення і перспективним напрямком вдосконалення управ-</p>

<p>ресурсами в Україні.</p> <p>Покликання [312] – це: Woolcock M. Social Capital and Economic Development : Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. Theory and Society. 1998. Vol. 27. P. 151-208.</p>	<p>ління людськими ресурсами в Україні.</p>
<p>С. 147–148.</p>	<p>С. 362–363.</p>
<p>Наша країна не стоїть осторонь від процесу запозичення позитивного досвіду інших країн. Наприклад, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. прямо вказано, що в Україні «... створено інститут державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері» [230]. Зокрема підкреслено, що таким шляхом ідуть колишні постсоціалістичні країни (Польща, Словаччина, Угорщина, Чеська республіка).</p> <p>Однак під час адаптації раціональних положень зарубіжного досвіду необхідно враховувати особливості вітчизняного суспільства, на що також звернуто увагу в літературі [174, с. 58]. При запозиченні деяких елементів, форм та методів організації кадрового забезпечення інших країн варто враховувати ряд методологічних положень. У контексті опрацювання кроків щодо запровадження тих чи інших нововведень у сфері кадрового забезпечення органів публічної адміністрації має сенс звернення до здобутків сучасного менеджменту. Зокрема, в літературі прямо вказано на те, що практика показує, що ті організації (а держава і виступає найбільшою організацією), які здійснюють комплексне стратегічне планування та управління, працюють більш успішно, де сама по собі стратегія організації – це генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність дій щодо досягнення стратегічних цілей. У будь-якому випадку процес стратегічного менеджменту включає в себе як мінімум п'ять складових: 1) розробку стратегічного бачення та місії компанії; 2) визначення цілей розвитку; 3) розробку самої стратегії; 4) впровадження та реалізацію стратегії; 5) оцінку діяльності, аналіз нових напрямлень, внесення коректив [291, с. 183].</p> <p>Покликання [230] – це Указ Президента України від 2006 року. Покликання [174] – це посібник 2017 р., а [291] – це стаття 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Наша країна не стоїть осторонь від процесу запозичення позитивного досвіду інших країн. Наприклад, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 прямо вказано, що в Україні «...створено інститут державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері» [41].</p> <p>Зокрема підкреслено, що таким шляхом ідуть колишні постсоціалістичні країни (Польща, Словаччина, Угорщина, Чеська Республіка) [311, с. 18–20]. Однак під час адаптації раціональних положень зарубіжного досвіду необхідно враховувати особливості вітчизняного суспільства, на що також звернуто увагу в літературі [213, с. 158].</p> <p><...></p> <p>При запозиченні деяких елементів, форм та методів організації кадрового забезпечення інших країн варто враховувати ряд методологічних положень. У контексті опрацювання кроків щодо запровадження тих чи інших нововведень у сфері кадрового забезпечення державного управління має сенс звернення до здобутків сучасного менеджменту. Зокрема, в літературі прямо вказано на те, що практика показує, що ті організації (а держава і виступає найбільшою організацією), які здійснюють комплексне стратегічне планування та управління, працюють більш успішно, де сама по собі стратегія організації – це генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність дій щодо досягнення стратегічних цілей. У будь-якому випадку процес стратегічного менеджменту включає в себе як мінімум п'ять складових: 1) розробку стратегічного бачення та місії компанії; 2) визначення цілей розвитку; 3) розробку самої стратегії; 4) впровадження та реалізацію стратегії; 5) оцінку діяльності, аналіз нових напрямлень, внесення коректив [191, с. 77–79].</p>
<p>С. 148–149.</p>	<p>С. 363–364.</p>
<p>Такий підхід дозволить більш виважено імплементувати відповідні аспекти зарубіжного досвіду у найбільш доцільній та ефективній формі в Україні. На нашу думку, до складових методологічних положень порядку імплементування зарубіжного досвіду інших країн у контексті вдосконалення кад-</p>	<p>Такий підхід дозволить більш виважено імплементувати відповідні аспекти зарубіжного досвіду у найбільш доцільній та ефективній формі в Україні. <...></p> <p>На нашу думку, до складових методологічних положень порядку імплементування зарубіжного до-</p>

<p>рового забезпечення слід віднести низку положень:</p> <ul style="list-style-type: none"> - так, першочерговим кроком повинне стати змістовне та глибоке опрацювання існуючого досвіду, результатом чого може бути розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби, де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково враховувала б вітчизняну специфіку; - також, на наш погляд, чимале значення має здійснення відповідного, науково обґрунтованого правового, фінансового та організаційного забезпечення здійснюваних інновацій; - слід додатково звернути увагу і на практичний аспект реалізації відповідних напрацювань, оскільки кращим критерієм теорії є практика, то доцільно апробацію відповідних моделей вдосконалення організації державної служби, у тому числі її кадрового забезпечення, здійснити в експериментальному порядку, поступово. Це дозволить виявити як сильні, так і слабкі сторони запропонованих інновацій та здійснити необхідне їх коригування, що значно посилить ефективність нових форм, зокрема кадрової роботи; - також не можна не звернути увагу на те, що процес упровадження відповідних заходів з удосконалення державної служби потребує запровадження відповідного механізму контролю за його реалізацією та отриманими результатами. Під час такого контролю також повинні вноситися відповідні корективи, спрямовані на усунення виявлених під час реформування державної служби та її кадрового забезпечення недоліків. 	<p>свіду інших країн у контексті вдосконалення кадрового забезпечення слід віднести низку положень:</p> <ul style="list-style-type: none"> - так, першочерговим кроком повинне стати змістовне та глибоке опрацювання існуючого досвіду, результатом чого може бути розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби (наприклад, Укази Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 та «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. № 278/2004 [41; 38]), де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково враховувала б вітчизняну специфіку; - також, на наш погляд, чимале значення має здійснення відповідного, науково обґрунтованого правового, фінансового та організаційного забезпечення здійснюваних інновацій; - слід додатково звернути увагу і на практичний аспект реалізації відповідних напрацювань, оскільки кращим критерієм теорії є практика, то доцільно апробацію відповідних моделей вдосконалення організації державної служби, у тому числі її кадрового забезпечення, здійснити в експериментальному порядку, поступово. Це дасть можливість виявити як сильні, так і слабкі сторони запропонованих інновацій та здійснити необхідне їх коригування, що значно посилить ефективність нових форм, зокрема кадрової роботи; - також не можна не звернути увагу на те, що процес упровадження відповідних заходів з удосконалення державної служби потребує запровадження відповідного механізму контролю за його реалізацією та отриманими результатами. Під час такого контролю також повинні вноситися відповідні корективи, спрямовані на усунення виявлених під час реформування державної служби та її кадрового забезпечення недоліків.
<p>С. 149.</p>	<p>С. 364.</p>
<p>Саме такий системний та комплексний підхід дасть можливість досягти найбільш ефективних результатів на шляху подальшої розбудови інституту державної служби як важливого інструменту формування та реалізації державної політики, управління державою, забезпечення прав і свобод людини і громадянина [52, с. 114].</p> <p>Покликання [52] – це посібник 2015 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Саме такий системний та комплексний підхід дасть можливість досягти найбільш ефективних результатів на шляху подальшої розбудови інституту державної служби як важливого інструменту формування та реалізації державної політики, управління державою, забезпечення прав і свобод людини і громадянина [41].</p>
<p>С. 149.</p>	<p>С. 365.</p>
<p>Під час визначення основних шляхів та форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні, на наш погляд, доцільно звернутися до характеристики самого інституту державної служби.</p>	<p>Під час визначення основних шляхів та форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління в Україні, на наш погляд, доцільно звернутися до характеристики самого інституту державної служби.</p>
<p>С. 150.</p>	<p>С. 365.</p>

<p>Те, що в досліджуваному питанні слід орієнтуватися саме на інститут державної служби, додатково підтверджується тим, що саме на його реформуванні, як правило, робляться акценти в публічному управлінні, саме на вдосконалення цього інституту спрямовані основні зусилля держави. У свою чергу, питання кадрового забезпечення є одним з основних у межах цієї інституції.</p> <p>Тобто, як бачимо, більша частка проблем безпосередньо пов'язана з кадровим складом органів публічної адміністрації. У частині кадрового забезпечення за результатами оцінки було виявлено низку проблем, пов'язаних з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правовим регулюванням відносин у сфері державної служби (плинність кадрів; залежність від політичних змін та упередженість державних службовців, у першу чергу, від керівного складу державної служби); - низька інституційна спроможність державної служби (відсутність чітких внутрішніх стандартів та процедур роботи, відсутність системи безперервного навчання, прогалини в змісті та обсязі знань персоналу); - безпосередньо в управлінні персоналом (неефективна система оплати праці, проблеми в системі управління держслужбою як у центрі, так і на місцях, низька дієвість системи планування та оцінки результатів діяльності) [134, с. 211-212]. <p>Покликання [134] – це монографія 2013 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Те, що в досліджуваному питанні слід орієнтуватися саме на інститут державної служби, додатково підтверджується тим, що саме на його реформуванні, як правило, робляться акценти в державному управлінні, саме на вдосконалення цього інституту спрямовані основні зусилля держави.</p> <p>У свою чергу, питання кадрового забезпечення є одним з основних у межах цієї інституції. <...></p> <p>Тобто, як бачимо, більша частка проблем безпосередньо пов'язана з кадровим складом органів державного управління. У частині кадрового забезпечення за результатами оцінки було виявлено низку проблем, пов'язаних з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правовим регулюванням відносин у сфері державної служби (плинність кадрів; залежність від політичних змін та упередженість державних службовців, у першу чергу, від керівного складу державної служби); - низька інституційна спроможність державної служби (відсутність чітких внутрішніх стандартів та процедур роботи, відсутність системи безперервного навчання, прогалини в змісті та обсязі знань персоналу); - безпосередньо в управлінні персоналом (неефективна система оплати праці, проблеми в системі управління держслужбою як у центрі, так і на місцях, низька дієвість системи планування та оцінки результатів діяльності, непрозора та нечітка система просування по службі та ротатії кадрів) [232, с. 291–292].
<p>С. 150–151.</p>	<p>С. 366.</p>
<p>Аналіз наведених недоліків, на наш погляд, додатково підтверджує доцільність розгляду питання шляхів та форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні саме крізь призму характеристики власне інституту державної служби. В.М. Бойко на підставі змістовного аналізу моделей та видів державної служби низки зарубіжних країн, які мають у цій сфері істотні здобутки, охарактеризував сучасну державну службу в Україні таким чином: комбінована система державної служби, в якій переважають елементи централізованої кар'єрно-посадової континентальної моделі з декількома видами служб (загальна, мілітаризована, цивільна) [24, с. 5, 7]. Майже таким чином характеризується сучасна державна служба, зокрема у працях О.О. Акімова [7, с. 261], М.І. Зубрицького [93, с. 356], Л.М. Родченка [67, с. 132], С.В. Селіванова [258, с. 85] та ряду інших науковців.</p> <p>Покликання [24] – це стаття 2016 р., [7] – це монографія 2019 р., [93] – це монографія 2018 р., [67] і [258] – це монографії 2019 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Аналіз наведених недоліків, на наш погляд, додатково підтверджує доцільність розгляду питання шляхів та форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління в Україні саме крізь призму характеристики власне інституту державної служби.</p> <p>Є. Черног на підставі змістовного аналізу моделей та видів державної служби низки зарубіжних країн, які мають у цій сфері істотні здобутки, охарактеризував сучасну державну службу в Україні таким чином: комбінована система державної служби, в якій переважають елементи централізованої кар'єрно-посадової континентальної моделі з декількома видами служб (загальна, мілітаризована, цивільна) [356, с. 305, 308].</p> <p>Майже таким чином характеризується сучасна державна служба, зокрема у працях Ю. Битяка, В. Малиновського, М. Іншина та ряду інших науковців [101; 216; 159].</p>
<p>С. 151.</p>	<p>С. 366–367.</p>

<p>Щодо зарубіжного досвіду організації роботи з реалізації державної кадрової політики, то відзначається, що в наш час цими питаннями у багатьох країнах займаються міжміністерські органи, підпорядковані здебільшого главі уряду чи міністерству фінансів, ці органи визначають усю кадрову політику та процедури, які застосовуються в державній службі.</p>	<p>Щодо зарубіжного досвіду організації роботи з реалізації державної кадрової політики, то відзначається, що нині цими питаннями у багатьох країнах займаються міжміністерські органи, підпорядковані здебільшого главі уряду чи міністерству фінансів, ці органи визначають усю кадрову політику та процедури, які застосовуються в державній службі [216, с. 132].</p>
<p>С. 151.</p>	<p>С. 367–368.</p>
<p>1. Частковий вплив елементів децентралізованої моделі: делегування повноважень з кадрового забезпечення відповідним міністерствам, відомствам. Саме завдяки дії чинника децентралізованої моделі державної служби з'являється реальна можливість забезпечити гнучкість кадрової політики на місцях та врахувати потреби кожного виду служби. І це є доволі важливим аспектом, оскільки спрямоване на реальне врахування запитів громадян у задоволенні їхніх потреб з боку держави, що прямо пов'язується з положенням Конституції України щодо соціального характеру нашої держави. Так, у літературі звернуто увагу на те, що одним з чинників забезпечення соціальної орієнтації державно-управлінських трансформаційних процесів визнається вирішення проблем, спрямованих на розвиток характеру та змісту управлінської праці, її інтелектуалізацію, стимулювання творчої діяльності, впровадження адаптивного стилю управління, нових форм і методів впливу на керовані об'єкти. А найбільш здатною до можливості «... оперативніше реагувати на потреби укомплектування персоналом ...» [256, с. 26], а відповідно і оперативніше вирішувати проблеми, що виникають, наприклад, у соціальній, економічній сферах, є саме децентралізована модель державної служби. Хоча цілком слушно відзначено, що там, де відсутні управлінські та технічні можливості, де немає добре розвинутої державної служби на нижчих рівнях управління, варіант централізованого підходу до управління кадрами є найкращим.</p> <p>Покликання [256] – це посібник 2016 року. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>2. Частковий вплив елементів децентралізованої моделі: делегування повноважень з кадрового забезпечення відповідним міністерствам, відомствам. Саме завдяки дії чинника децентралізованої моделі державної служби з'являється реальна можливість забезпечити гнучкість кадрової політики на місцях та врахувати потреби кожного виду служби. І це є доволі важливим аспектом, оскільки спрямоване на реальне врахування запитів громадян у задоволенні їхніх потреб з боку держави, що прямо пов'язується з положенням Конституції України щодо соціального характеру нашої держави. Так, у літературі звернуто увагу на те, що одним з чинників забезпечення соціальної орієнтації державно-управлінських трансформаційних процесів визнається вирішення проблем, спрямованих на розвиток характеру та змісту управлінської праці, її інтелектуалізацію, стимулювання творчої діяльності, впровадження адаптивного стилю управління, нових форм і методів впливу на керовані об'єкти [254, с. 149].</p> <p>А найбільш здатною до можливості «...оперативніше реагувати на потреби укомплектування персоналом...» [262, с. 206], а відповідно і оперативніше вирішувати проблеми, що виникають, наприклад, у соціальній, економічній сферах, є саме децентралізована модель державної служби. Хоча цілком слушно відзначено, що там, де відсутні управлінські та технічні можливості, де немає добре розвинутої державної служби на нижчих рівнях управління, варіант централізованого підходу до управління кадрами є найкращим [262, с. 206].</p>
<p>С. 152–153.</p>	<p>С. 368–369.</p>
<p>Вважаємо, що вказані недоліки мають місце в існуючій системі державної служби, що додатково підтверджує доцільність переважання в сучасному кадровому забезпеченні органів публічної адміністрації централізованого підходу. Але позитивні риси моделі децентралізованої державної служби в частині кадрового забезпечення необхідно впроваджувати.</p> <p>2. Чинник кар'єрно-посадової моделі впливає на рівень вимог до підготовки та спеціалізації державних службовців, а також особливості їх добору та ротації. На цей час переважає кар'єрна складова.</p> <p>В моделях державної служби різних країн існує</p>	<p>Вважаємо, що вказані недоліки мають місце в існуючій системі державної служби, що додатково підтверджує доцільність переважання в сучасному кадровому забезпеченні державного управління централізованого підходу. Але позитивні риси моделі децентралізованої державної служби в частині кадрового забезпечення необхідно впроваджувати.</p> <p>3. Чинник кар'єрно-посадової моделі впливає на рівень вимог до підготовки та спеціалізації державних службовців, а також особливості їх добору та ротації. На цей час переважає кар'єрна складова. Ми вже відзначали те, що в моделях державної служби різних країн існує два основні</p>

<p>два основні підходи до змісту освіти та навичок державних службовців - дженералісти та вузькі спеціалісти. Кожен з підходів має як свої позитивні, так і негативні сторони. Але в умовах адаптації зарубіжного досвіду цілком доречним в аспекті розвитку особи державного службовця (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації) є підхід, коли зміст освіти державного службовця розширюється по мірі просування по службі від вузького спеціаліста (базова основа знань та навичок) до дженераліста (освітня надбудова) [308]. Принаймні таким шляхом іде підготовка фахівців в Національного агентства України з питань державної служби при Президенті України.</p> <p>На необхідності дотримання такого напрямку вказують і фахівці. Зокрема, М.С. Орлів наголошує на тому, що особливої актуальності для трансформаційного українського суспільства набуває узагальнення набутого досвіду підготовки управлінських кадрів нової формації, основу якої складають державні службовці, причому існує необхідність формування таких кадрів не лише в центрі, але й у регіонах [175, с. 121].</p> <p>Покликання [308] – це: Performance Audit Guidelines: ISSAI 3000 «Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI’s Auditing Standards and practical experience». INTOSAI. http://www.auditorgeneral.gov.tt/sites/default/files/Performance%20Audit%20Guidelines.pdf.</p> <p>Покликання [175] – це монографія 2018 р.: це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>підходи до змісту освіти та навичок державних службовців – дженералісти та вузькі спеціалісти. Кожен з підходів має як свої позитивні, так і негативні сторони. Але в умовах адаптації зарубіжного досвіду цілком доречним в аспекті розвитку особи державного службовця (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації) є підхід, коли зміст освіти державного службовця розширюється по мірі просування по службі від вузького спеціаліста (базова основа знань та навичок) до дженераліста (освітня надбудова). Принаймні таким шляхом іде підготовка фахівців в Українській академії державного управління при Президенті України [170, с. 122]. На необхідності дотримання такого напрямку вказують і фахівці [88, с. 283].</p> <p>В. Княземим наголошено на тому, що особливої актуальності для трансформаційного українського суспільства набуває узагальнення набутого досвіду підготовки управлінських кадрів нової формації, основу якої складають державні службовці, причому існує необхідність формування таких кадрів не лише в центрі, але й у регіонах [170, с. 121].</p>
<p>С. 153.</p>	<p>С. 369.</p>
<p>У контексті забезпечення підготовки державних службовців у літературі звертається увага на те, що такі країни, як Великобританія, Німеччина, Франція, які мають значний досвід вдосконалення організації як державної служби, так і її кадрового забезпечення, не дивлячись на відмінності в моделях та видах держслужби, приділяють значну увагу процесу постійного навчання кадрів. Це втілюється на всіх етапах проходження служби, починаючи від прийняття, продовжуючи вдосконаленням досвіду та підвищенням кваліфікації - закінчуючи залежністю кар’єрного зростання від рівня підготовленості особи [102, с. 76-78]. Тому однією з форм подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації можна визначити підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів публічної адміністрації, а також безперервність самого навчання на весь час перебування особи на посадах органів публічної адміністрації.</p> <p>Покликання [102] – це монографія 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p>	<p>У контексті забезпечення підготовки державних службовців в літературі звертається увага на те, що такі країни, як Велика Британія, Німеччина, Франція, які мають значний досвід вдосконалення організації як державної служби, так і її кадрового забезпечення, не дивлячись на відмінності в моделях та видах держслужби, приділяють значну увагу процесу постійного навчання кадрів. Це втілюється на всіх етапах проходження служби, починаючи від прийняття, продовжуючи вдосконаленням досвіду та підвищенням кваліфікації – закінчуючи залежністю кар’єрного зростання від рівня підготовленості особи [311, с. 18–20; 175, с. 6–8].</p> <p>Тому однією з форм подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління можна визначити підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів державного управління.</p>

	<p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p> <p>С. 153–154.</p> <p>Погодимось з тим, що економічний та духовний розвиток будь-якої країни значною мірою визначається здатністю освітніх та наукових закладів задовольняти потреби у високоякісних освітніх та наукових послугах [95]. Саме тому слід зауважити, що невід'ємною складовою кадрового забезпечення повинна бути відповідна мережа освітніх закладів, які можуть як безпосередньо входити до складу тих чи інших органів публічної адміністрації, так і виконувати відповідну освітню діяльність на їх замовлення. Визначальним у вирішенні цього питання є якість та результативність такого навчального процесу.</p> <p>3. Переважання характерних ознак континентальної моделі: підбір та залучення кадрів з розрахунку на їх тривале перебування на державній службі. Однією з проблем кадрового забезпечення органів публічної адміністрації називається не сформованість на цей час професіонального та стабільного корпусу державних службовців [82, с. 33].</p> <p>В межах управління людським ресурсами кадрова політика, що орієнтована на співробітника, сприяє запровадженню партнерського типу управління, збереженню здатності організації до безперервної професійної освіти та інновацій [26, с. 48], у тому числі й оновленню кадрового складу органів публічної адміністрації. Але в літературі що до оновлення кадрового складу державної служби вказується, що Українська держава в аспекті залучення молоді на державну службу, робила акцент на розвитку процедури підготовки фахівців за державним замовленням, зарахування студентів до кадрового резерву, запровадження відбору талановитої молоді на навчання, але ж одним чином не вирішувала іншу проблему, пов'язану із залученням випускників вузів і в цілому молоді на державну службу [154, с. 200]. І це питання потребує свого термінового вирішення.</p> <p>Покликання [95] – це стаття 2018 р., [82] – це монографія 2019 р., [26] – це посібник 2015 р., а [154] – це посібник 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 370.</p> <p>Погодимось з тим, що економічний та духовний розвиток будь-якої країни значною мірою визначається здатністю освітніх та наукових закладів задовольняти потреби у високоякісних освітніх та наукових послугах [175, с. 8]. Саме тому слід зауважити, що невід'ємною складовою кадрового забезпечення повинна бути відповідна мережа освітніх закладів, які можуть як безпосередньо входити до складу тих чи інших органів державного управління, так і виконувати відповідну освітню діяльність на їх замовлення. Визначальним у вирішенні цього питання є якість та результативність такого навчального процесу.</p> <p>5. Переважання характерних ознак континентальної моделі: підбір та залучення кадрів з розрахунку на їх тривале перебування на державній службі. Однією з проблем кадрового забезпечення державної служби називається несформованість на цей час професіонального та стабільного корпусу державних службовців [216, с. 133].</p> <p><...></p> <p>В межах управління людським ресурсами кадрова політика, що орієнтована на співробітника, сприяє запровадженню партнерського типу управління, збереженню здатності організації до безперервної професійної освіти та інновацій [244, с. 248], у тому числі й оновленню кадрового складу органів державного управління. Але в літературі щодо оновлення кадрового складу державної служби вказується, що Українська держава в аспекті залучення молоді на державну службу, робила акцент на розвитку процедури підготовки фахівців за державним замовленням, зарахування студентів до кадрового резерву, запровадження відбору талановитої молоді на навчання, але ж одним чином не вирішувала іншу проблему, пов'язану із залученням випускників вузів і в цілому молоді на державну службу [283, с. 300]. І це питання потребує свого термінового вирішення.</p>
	<p>С. 154–155.</p> <p>4. Наявність декількох видів служб: обумовлює виокремлення специфіки кадрового забезпечення щодо кожного з видів служби. На підставі аналізу законодавства країн Західної Європи та США можна виділити асимільовані і диференційовані системи державної служби. В асимільованих системах основні права і обов'язки державних службовців встановлюються нормами трудового законодавства, що поширюються на всіх трудящих. У диференційованих системах організація і функціонування державної служби регламентується спеціальними правовими нормами. На нашу дум-</p>	<p>С. 371.</p> <p>6. Наявність декількох видів служб: обумовлює виокремлення специфіки кадрового забезпечення щодо кожного з видів служби. На підставі аналізу законодавства країн Західної Європи та США можна виділити асимільовані і диференційовані системи державної служби. В асимільованих системах основні права й обов'язки державних службовців встановлюються нормами трудового законодавства, що поширюються на всіх трудящих. У диференційованих системах організація і функціонування державної служби регламентується спеціальними правовими нормами. На нашу дум-</p>

<p>ку, в Україні однозначно повинен реалізовуватися останній варіант, оскільки такі правові норми покликані врегулювати дуже специфічний владно-правовий статус державного службовця.</p>	<p>ку, в Україні однозначно повинен реалізовуватися останній варіант, оскільки такі правові норми покликані врегулювати дуже специфічний владно-правовий статус державного службовця.</p>
<p>С. 155.</p>	<p>С. 371.</p>
<p>Конкретні форми адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням загальних напрямків удосконалення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, що наведено вище, повинні пов'язуватися, в першу чергу, з упровадженням сучасних технологій управління людськими ресурсами. Погодимося, що на сучасному етапі розвитку суспільства здійснюється перехід від методів прямого адміністрування до науково обґрунтованого підходу до управління державними справами, що обумовлює необхідність вирішення таких завдань у системі управління державними службовцями: розвиток менеджерських навичок; забезпечення загального концептуального підходу до оцінки роботи; поліпшення добору та професійного просування; удосконалення планування та управління людськими ресурсами [148, с. 205].</p> <p>Покликання [148] – це підручник 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Конкретні форми адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням загальних напрямків удосконалення кадрового забезпечення державного управління, що наведено вище, повинні пов'язуватися, в першу чергу, з упровадженням сучасних технологій управління людськими ресурсами. Погодимося, що на сучасному етапі розвитку суспільства здійснюється перехід від методів прямого адміністрування до науково обґрунтованого підходу до управління державними справами, що обумовлює необхідність вирішення таких завдань у системі управління державними службовцями: розвиток менеджерських навичок; забезпечення загального концептуального підходу до оцінки роботи; поліпшення добору та професійного просування; удосконалення планування та управління людськими ресурсами [154, с. 205].</p>
<p>С. 155–156.</p>	<p>С. 371–372.</p>
<p>Нами вже підкреслювалося, що запровадження сучасних технологій управління організаціями, де найбільшою з них можна вважати державу, опосередкування цього виду діяльності сучасною термінологією, яка, виникнувши на Заході, фактично перенесена і для характеристики вітчизняного процесу управління соціальними ресурсами на різних рівнях, призводить до того, що поняття «робота з персоналом» корелює, навіть можна сказати, що заміщується, таким поняттям, як «управління людськими ресурсами». Щодо останнього, то сучасний його стан у світі характеризується такими рисами, що, на наш погляд, повинні впливати на визначення напрямків та форм кадрового забезпечення органів публічної адміністрації. У літературі до сучасних тенденцій розвитку управління людськими ресурсами, що є різновидом адміністративного менеджменту, враховуючи орієнтацію цього аспекту управління на соціально-економічні та соціально-психологічні чинники, відносять:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування людських ресурсів - частина стратегії корпорації (щодо нашого дослідження – держави, а також усієї системи публічного управління); - широке запозичення та адаптація управлінських практик приватного сектора та упровадження елементів конкуренції в публічному секторі, стратегічний характер та значне підвищення активності кадрової політики; - партисипативне управління (широке залучення персоналу до розробки та прийняття управлінських рішень, врахування індивідуальних особли- 	<p>Ми вже підкреслювали, що запровадження сучасних технологій управління організаціями, де найбільшою з них можна вважати державу, опосередкування цього виду діяльності сучасною термінологією, яка, виникнувши на Заході, фактично перенесена і для характеристики вітчизняного процесу управління соціальними ресурсами на різних рівнях. В літературі до сучасних тенденцій розвитку управління людськими ресурсами, що є різновидом адміністративного менеджменту, враховуючи орієнтацію цього аспекту управління на соціально-економічні та соціально-психологічні чинники, відносять:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування людських ресурсів – частина стратегії корпорації (щодо нашого дослідження – держави, а також усієї системи державного управління); - широке запозичення й адаптація управлінських практик приватного сектора та упровадження елементів конкуренції в публічному секторі, стратегічний характер та значне підвищення активності кадрової політики; - партисипативне управління (широке залучення персоналу до розробки та прийняття управлінських рішень, врахування індивідуальних особли-

<p>востей і здібностей людей та типологічних особливостей особистості);</p> <ul style="list-style-type: none"> - тенденція до дезагрегування організаційних одиниць у публічному секторі (гнучкість, адаптивність, реактивність та ефективність організації); - орієнтація на формування робочих груп, де налагоджена взаємна змінюваність персоналу; - зміщення акцентів з процедур на результат, приділення більшої уваги контролю над кінцевим результатом та імплементація технічного забезпечення та інновацій в управлінні персоналом; - наявність стандартів та індикаторів ефективності і соціотехнічне конструювання (раціональний взаємозв'язок між соціальною та технічною системами; відтворення робочої сили, забезпечення постійного професійного зростання робітників та покращення якості умов праці); - корпоративна культура та акцент на підвищенні дисципліни і ощадливості у використанні ресурсів; - належна правова регламентація трудових відносин, розширення засобів мотивації, покращення умов праці [113, с. 112-114; 164, с. 13-20; 199, с. 123]. <p>Покликання [113] і [164] – це монографії 2018 р., а [199] – це монографія 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>востей і здібностей людей та типологічних особливостей особистості);</p> <ul style="list-style-type: none"> - тенденція до дезагрегування організаційних одиниць у публічному секторі (гнучкість, адаптивність, реактивність та ефективність організації); - орієнтація на формування робочих груп, де налагоджена взаємна змінюваність персоналу; - зміщення акцентів з процедур на результат, приділення більшої уваги контролю над кінцевим результатом та імплементація технічного забезпечення й інновацій в управлінні персоналом; - наявність стандартів та індикаторів ефективності і соціотехнічне конструювання (раціональний взаємозв'язок між соціальною та технічною системами; відтворення робочої сили, забезпечення постійного професійного зростання робітників та покращення якості умов праці); - корпоративна культура та акцент на підвищенні дисципліни й ощадливості у використанні ресурсів; - належна правова регламентація трудових відносин, розширення засобів мотивації, покращення умов праці [213, с. 13–20; 146, с. 12–14; 344, с. 23; 151, с. 18–20].
<p>С. 156–158.</p>	<p>С. 372–374.</p>
<p>Отже, можна вказати, що сучасне кадрове забезпечення органів публічної адміністрації обов'язково повинне носити інноваційний характер. Саме у такий спосіб, коли в управлінні людськими ресурсами постійно впроваджуються нові найбільш ефективні технології, а саме вдосконалення кадрового забезпечення отримує характер безперервного процесу, можна забезпечити якісно нові формування та реалізацію інституту державної служби, що безпосередньо позитивно позначиться на якості та ефективності всього державного управління.</p> <p>У контексті зарубіжного досвіду кадрового забезпечення привертає до себе увагу ще декілька аспектів, які є доволі важливими при подальшому вдосконаленні цього різновиду управлінської діяльності, і яким приділяється значна увага в багатьох країнах.</p> <p>По-перше, генетичний зв'язок кадрової роботи з організаційно-структурною інституцією (породження самою організацією - державою) обумовлює наявність ризику реалізації її виключно в інтересах організації, повністю ігноруючи необхідність створення відповідних соціальних, економічних і психологічних умов для її персоналу, а також порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців.</p> <p>На необхідності зміщення акцентів у кадровому забезпеченні органів публічної адміністрації в Україні в бік індивідуальних якостей державних</p>	<p>Отже, можна вказати, що сучасне кадрове забезпечення державного управління обов'язково повинне носити інноваційний характер. Саме у такий спосіб, коли в управлінні людськими ресурсами постійно впроваджуються нові найбільш ефективні технології, а саме вдосконалення кадрового забезпечення отримує характер безперервного процесу, можна забезпечити якісно нові та реалізацію інституту державної служби, що безпосередньо позитивно позначиться на якості та ефективності всього державного управління.</p> <p>У контексті зарубіжного досвіду кадрового забезпечення привертає до себе увагу ще декілька аспектів, які є доволі важливими при подальшому вдосконаленні цього різновиду управлінської діяльності, і яким приділяється значна увага в багатьох країнах.</p> <p>По-перше, нами у попередніх розділах дисертації зверталася увага на те, що генетичний зв'язок кадрової роботи з організаційно-структурною інституцією (породження самою організацією – державою) обумовлює наявність ризику реалізації її виключно в інтересах організації, повністю ігноруючи необхідність створення відповідних соціальних, економічних і психологічних умов для її персоналу, а також порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців. На необхідності зміщення акцентів у кадровому забезпеченні державної служби в Україні в бік індиві-</p>

<p>службовців вказують і вітчизняні фахівці [284, с. 194]. Саме тому, з метою введення гарантій належного здійснення кадрової роботи та забезпечення прав, свобод та законних інтересів державних службовців нами було запропоноване закріплення в Законі України «Про державну службу», а також наступна деталізація у підзаконних нормативних актах такого положення: «Персонал, його життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека в Україні під час здійснення діяльності з кадрового забезпечення визнаються найвищою соціальною цінністю». І необхідність введення цього положення та зміщення акцентів у кадровому забезпеченні в бік індивідуальних якостей державних службовців не є надуманою проблемою. Так, акцентовано увагу на тому, що захисту піддаються права та законні інтереси державних службовців, оскільки можна з упевненістю сказати, що на цей час в Україні фактично відсутні механізми, які були б здатні забезпечити надійний захист державних службовців, їх прав, захищали б їх від неупередженого ставлення з боку вищих осіб. У цьому контексті звертається увага на те, що у країнах сталої демократії функціонують незалежні від будь-яких політичних впливів органи, які відповідають за дотримання правил у сфері державної служби. Цей факт обумовив пропозицію О.П. Западничука про необхідність формування подібних незалежних інституцій (комісії чи наглядової ради державної служби), які б забезпечували чесність та відкритість державної служби [88, с. 32-33]. Таку пропозицію, на наш погляд, слід цілком підтримати. Вважаємо, що у поєднанні з нашою законодавчою пропозицією наявність незалежних інституцій, які б забезпечували чесність та відкритість державної служби, істотно сприяли б підвищенню ступеня забезпеченості та охорони прав державних службовців.</p> <p>Покликання [284] і [88] – це монографії 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>дуальних якостей державних службовців вказують і вітчизняні фахівці [232, с. 294]. Саме тому, з метою введення гарантій належного здійснення кадрової роботи та забезпечення прав, свобод та законних інтересів державних службовців нами було запропоноване закріплення в Законі України «Про державну службу», а також наступна деталізація у підзаконних нормативних актах такого положення: «Персонал, його життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека в Україні під час здійснення діяльності з кадрового забезпечення визнаються найвищою соціальною цінністю».</p> <p>І необхідність введення цього положення та зміщення акцентів у кадровому забезпеченні в бік індивідуальних якостей державних службовців не є надуманою проблемою. Так, акцентовано увагу на тому, що захисту піддаються права та законні інтереси державних службовців, оскільки можна з упевненістю сказати, що на цей час в Україні фактично відсутні механізми, які були б здатні забезпечити надійний захист державних службовців, їх прав, захищали б їх від неупередженого ставлення з боку вищих осіб. У цьому контексті звертається увага на те, що в країнах сталої демократії функціонують незалежні від будь-яких політичних впливів органи, які відповідають за дотримання правил у сфері державної служби.</p> <p>Цей факт обумовив пропозицію В. Малиновського про необхідність формування подібних незалежних інституцій (комісії чи наглядової ради державної служби), які б забезпечували чесність та відкритість державної служби [216, с. 132–133]. Таку пропозицію, на наш погляд, слід цілком підтримати. Вважаємо, що у поєднанні з нашою законодавчою пропозицією наявність незалежних інституцій, які б забезпечували чесність та відкритість державної служби, істотно сприяли б підвищенню ступеня забезпеченості та охорони прав державних службовців.</p>
<p>С. 158–159.</p>	<p>С. 374.</p>
<p>По-друге, висновок щодо необхідності надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню органів публічної адміністрації, зміщення акцентів з процедур на результат діяльності органів публічної адміністрації вказує на можливість упровадження ще одного, як ми вважаємо, досить корисного аспекту зарубіжного досвіду. Це стосується перспективи передачі виконання частки функцій органів публічної адміністрації іншим особам.</p> <p>Як вказується в літературі, має місце «приватизація функцій державних служб», що знаходить своє вираження завдяки ідеї основних та допоміжних функцій органів публічної адміністрації, передачі їх іншим виконавцям, наприклад, заміна мілітаризованих осіб цивільними або залучення добровольців для виконання певних функцій. Це у Великобританії базується на концепції «найвищої</p>	<p>По-друге, висновок щодо необхідності надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню державного управління, зміщення акцентів з процедур на результат діяльності державних органів вказує на можливість упровадження ще одного, як ми вважаємо, досить корисного аспекту зарубіжного досвіду. Це стосується перспективи передачі виконання частки функцій державних органів іншим особам.</p> <p>Як вказується в літературі, має місце «приватизація функцій державних служб», що знаходить своє вираження завдяки ідеї основних та допоміжних функцій державного органу, передачі їх іншим виконавцям, наприклад, заміна мілітаризованих осіб цивільними або залучення добровольців для виконання певних функцій. Це у Великій Британії базується на концепції «найвищої цінності»,</p>

<p>цінності», що заклала основи діяльності місцевих органів влади, відповідальних за забезпечення якісних послуг для населення («якщо вони цього не зроблять, це зроблять інші») [139, с. 70]. Або запровадження квазіадміністративних неурядових організацій (англ. аббревіатура QUANGO), які співробітничать з міністерствами на договірних засадах.</p> <p>Покликання [139] – це стаття 2014 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>що заклала основи діяльності місцевих органів влади, відповідальних за забезпечення якісних послуг для населення («якщо вони цього не зроблять, це зроблять інші») [223, с. 309–310]. Або запровадження квазіадміністративних неурядових організацій (англ. аббревіатура QUANGO), які співробітничать з міністерствами на договірних засадах [356, с. 319].</p>
<p>С. 159.</p>	<p>С. 374–375.</p>
<p>У цьому контексті, у тому числі й щодо кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, досить доречно звучить думка про те, що одним з перспективних напрямоків дій регіональних владних структур є налагодження партнерських відносин з приватним сектором та громадянськими структурами [14, с. 212]. Практика залучення на вищі посади адміністративно-управлінського апарату осіб зі сфери приватної промисловості та фінансів, системи освіти, мистецтва, науки та громадських організацій широко застосовується в США.</p> <p>Вітчизняні дослідники також відзначають, що реалізація завдань щодо якісного забезпечення органами влади прав, свобод та законних інтересів громадян не можлива «... без «підкачування» інтелектуально-творчих, організаційно-волонтерських, спонсорських та інших ресурсів із зовнішнього середовища – громадянського суспільства». Наприклад, в Україні є певні приклади того, коли до вирішення завдань соціально-економічного розвитку окремих територіальних одиниць залучаються вчені, фахівці громадських організацій та населення [130, с. 14]. Погодимось з думкою про те, що Україна гостро потребує вдосконалення усієї системи публічного управління, одним з аспектів якого є потреба у новому відповідному управлінському складі. Фахівці пропонують два шляхи його формування: перший - підвищувати професіоналізм діючих державних службовців, займаючись їх додатковою спеціальною освітою; другий - залучати найбільш ефективних менеджерів з інших, недержавних сфер діяльності [59, с. 98].</p> <p>Покликання [14] – це монографія 2017 р., [130] – це посібник 2018 р., а [59] – це монографія 2018 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p>	<p>У цьому контексті, у тому числі й щодо кадрового забезпечення державного управління, досить доречно звучить думка про те, що одним з перспективних напрямоків дій регіональних владних структур є налагодження партнерських відносин з приватним сектором та громадянськими структурами [57, с. 312]. Практика залучення на вищі посади адміністративно-управлінського апарату осіб зі сфери приватної промисловості та фінансів, системи освіти, мистецтва, науки та громадських організацій широко застосовується в США [204, с. 37].</p> <p>Вітчизняні дослідники також відзначають, що реалізація завдань щодо якісного забезпечення органами влади прав, свобод та законних інтересів громадян неможлива «...без «підкачування» інтелектуально-творчих, організаційно-волонтерських, спонсорських та інших ресурсів із зовнішнього середовища – громадянського суспільства» [137, с. 18–20]. Наприклад, в Україні є певні приклади того, коли до вирішення завдань соціально-економічного розвитку окремих територіальних одиниць залучаються вчені, фахівці громадських організацій та населення [378, с. 104].</p> <p>Погодимось з думкою про те, що Україна гостро потребує вдосконалення усієї системи державного управління, одним з аспектів якого є потреба у новому відповідному управлінському складі. Фахівці пропонують два шляхи його формування: перший – підвищувати професіоналізм діючих державних службовців, займаючись їх додатковою спеціальною освітою; другий – залучати найбільш ефективних менеджерів з інших, недержавних сфер діяльності [369, с. 88].</p>
<p>С. 159–160.</p>	<p>С. 375–376.</p>
<p>І такий підхід повинен себе виправдовувати, зміцнення позицій та соціальних і правових гарантій державних службовців здатні істотно підвищити конкурентоспроможність державної служби, що дасть можливість залучати найбільш досвідчених фахівців. У тому контексті, як це має місце в інших країнах, це додатково сприятиме як скорочуванню</p>	<p>І такий підхід повинен себе виправдовувати, зміцнення позицій та соціальних і правових гарантій державних службовців здатні істотно підвищити конкурентоспроможність державної служби, що дасть можливість залучати найбільш досвідчених фахівців і одночасно скорочувати штат державних службовців, зменшуючи витрати на їх утримання</p>

<p>ченню штату державних службовців, такі витрати на їх утримання, оскільки залучення менеджерів з інших, недержавних сфер діяльності можливе і на підставі строкового договору для виконання певного обсягу роботи або надання послуг.</p> <p>По-третє, хотілося б звернути увагу в розрізі впровадження зарубіжного досвіду, який є доволі актуальним у сучасній Україні, на забезпечення політично нейтральної державної служби. Так, у «Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки» акцентовано увагу на тому, що реформування системи державної служби пов'язане, зокрема, зі створенням політично нейтральної державної служби [246]. І цей аспект є доволі важливим. Він є чинником забезпечення стабільності держслужби, концентрації зусиль кадрів на виконанні функцій держави, закладає певні гарантії збереження посад для державних службовців, а також сприяє дотриманню принципу верховенства права в їх діяльності, а не інтересів політичних кіл. Досвід більшості розвинених країн (США, Великобританія, Франція, Німеччина) вказує, що забезпеченню політичної нейтральності державних службовців приділяється значна увага фактично у всіх моделях державної служби [200, с. 319].</p> <p>Покликання [246] – це Указ Президента від 2012 р. про стратегію на 2012–2020 роки, а [200] – це монографія 2017 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p>	<p>римання.</p> <p>По-третє, хотілося б звернути увагу в розрізі впровадження зарубіжного досвіду, який є доволі актуальним у сучасній Україні, на забезпечення політично нейтральної державної служби. Так, в «Стратегії реформування системи державної служби в Україні» акцентовано увагу на тому, що реформування системи державної служби пов'язане, зокрема, зі створенням політично нейтральної державної служби [51].</p> <p>І цей аспект є доволі важливим. Він є чинником забезпечення стабільності держслужби, концентрації зусиль кадрів на виконанні функцій держави, закладає певні гарантії збереження посад для державних службовців, а також сприяє дотриманню принципу верховенства права в їх діяльності, а не інтересів політичних кіл. Досвід більшості розвинених країн (США, Велика Британія, Франція, Німеччина) вказує, що забезпеченню політичної нейтральності державних службовців приділяється значна увага фактично у всіх моделях державної служби [356, с. 319, 324–325, 330; 216, с. 19].</p>
<p>С. 160–161.</p>	<p>С. 376–377.</p>
<p>На жаль, сучасні українські реалії не дають приводу для можливості констатувати забезпечення цього аспекту в межах вітчизняного інституту державної служби. Так, у вже згаданому Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. прямо вказано, що негативні факти і тенденції у сфері державної служби спричинені значною мірою тим, що законодавство не забезпечило стабільності та суворого додержання вимог щодо політичної нейтральності державних службовців, недопущення незаконного впливу на них під час виконання службових обов'язків. З цією метою визнано необхідним як розмежувати політичні та адміністративні посади в органах публічної адміністрації, так і запровадити більш ефективні правові механізми забезпечення стабільності діяльності державних службовців та їх незалежності від особистої позиції осіб, які займають політичні посади, вдосконалити порядок формування державної політики, правовий механізм забезпечення політичної нейтральності державних службовців [251, с. 39].</p> <p>Таким чином є всі підстави стверджувати, що одним з центральних аспектів покращення діяльності з кадрового забезпечення органів публічної адміністрації є пошук нових напрямків його реформування. Основним з них і є запровадження сучасних технологій менеджменту, що опрацьова-</p>	<p>На жаль, сучасні українські реалії не дають приводу для можливості констатувати забезпечення цього аспекту в межах вітчизняного інституту державної служби. Так, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 прямо вказано, що негативні факти і тенденції у сфері державної служби спричинені значною мірою тим, що законодавство не забезпечило стабільності та суворого додержання вимог щодо політичної нейтральності державних службовців, недопущення незаконного впливу на них під час виконання службових обов'язків. З цією метою визнано необхідним як розмежувати політичні та адміністративні посади в органах державної влади, так і запровадити більш ефективні правові механізми забезпечення стабільності діяльності державних службовців та їх незалежності від особистої позиції осіб, які займають політичні посади, вдосконалити порядок формування державної політики, правовий механізм забезпечення політичної нейтральності державних службовців [41].</p> <p>Тому є всі підстави вести мову про те, що одним з центральних аспектів покращення діяльності з кадрового забезпечення державного управління є пошук нових напрямків його реформування. Основним з них і є запровадження сучасних технологій менеджменту, що опрацьовані світо-</p>

<p>ні світовою практикою управління людськими ресурсами. Результатом цього кроку повинне стати не лише підвищення ефективності державної служби, а й у цілому публічного управління.</p> <p>Покликання [251] – це стаття 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>вою практикою управління людськими ресурсами. Результатом цього кроку повинне стати не лише підвищення ефективності державної служби, а й у цілому державного управління.</p>
<p>С. 161–162.</p>	<p>С. 314–315.</p>
<p>3.2 Удосконалення процесу управління якістю кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні</p> <p>На сучасному етапі реформування державної служби та приведення вимог до професійного рівня державних службовців та змісту і результатів роботи, що ними виконується, у відповідність до міжнародних стандартів, зокрема стандартів Європейського Союзу, особливого значення набуває проблема забезпечення відповідного рівня якості самого процесу кадрового забезпечення органів публічної адміністрації. На наш погляд, це є дуже важливим аспектом подальшого розвитку та вдосконалення цього виду управлінської діяльності. Так, у вже згаданому Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. прямо вказано, що з огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних (внутрішніх) передумов для вступу до Європейського Союзу наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн-членів Європейського Союзу набуває особливо актуального значення [229]. Це у повній мірі повинно стосуватися введення загальноприйнятих в країнах-членах Європейського Союзу засад розробки та реалізації кадрової політики. Наприклад, підтвердженням цього є положення того ж Указу Президента України, в якому вказано: «Діюча система державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів Європейського Союзу. Зокрема, це стосується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності системи управління державною службою; - проходження державної служби в органах публічної адміністрації, діяльність яких регламентується спеціальним законодавством; - впровадження єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців; - удосконалення системи оплати праці державних службовців; - системи добору, призначення на посади, просування по службі, ротації державних службовців та їх професійного навчання» [229]. <p>Покликання [229] – це Указ Президента України від 2004 р. Це покликання фальшиве: цитата спотворена,</p>	<p>5.1 Правове регулювання системи управління якістю кадрового забезпечення державного управління</p> <p>На сучасному етапі реформування державної служби та приведення вимог до професійного рівня державних службовців та змісту і результатів роботи, що ними виконується, у відповідність до міжнародних стандартів, зокрема стандартів Європейського Союзу, особливого значення набуває проблема забезпечення відповідного рівня якості самого процесу кадрового забезпечення державного управління.</p> <p>На наш погляд, це є дуже важливим аспектом подальшого розвитку та вдосконалення цього виду управлінської діяльності. Так, в Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. № 278/2004 прямо вказано, що з огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних (внутрішніх) передумов для вступу до Європейського Союзу наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн – членів ЄС набуває особливо актуального значення [38].</p> <p>Це у повній мірі повинно стосуватися введення загальноприйнятих в країнах – членах ЄС засад розробки та реалізації кадрової політики. Наприклад, підтвердженням цього є положення того ж Указу Президента України від 5 березня 2004 р. № 278/2004, в якому вказано: «Діюча система державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, у тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів ЄС. Зокрема, це стосується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності системи управління державною службою; - проходження державної служби в державних органах, діяльність яких регламентується спеціальним законодавством; - впровадження єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців; - удосконалення системи оплати праці державних службовців; - системи добору, призначення на посади, просування по службі, ротації державних службовців та їх професійного навчання» [38].

<p>бо слова «в державних органах» замінені на «в органів публічної адміністрації». Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 162.</p>	<p>С. 315.</p>
<p>Якщо проаналізувати наведені проблемні місця державної служби, то неважко зробити висновок, що більшість з них стосується саме аспектів, що фактично регулюються та реалізуються у сфері кадрової політики і безпосередньо кадрового забезпечення. Тобто взагалі можна перефразувати наведене положення так: «кадрове забезпечення державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів управління людськими ресурсами в Європейському Союзі».</p>	<p>Якщо проаналізувати наведені проблемні місця державної служби, то неважко зробити висновок, що більшість з них стосується саме аспектів, що фактично регулюються та реалізуються у сфері кадрової політики і безпосередньо кадрового забезпечення. Тобто взагалі можна перефразувати наведене положення так: «кадрове забезпечення державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів управління людськими ресурсами в ЄС».</p>
<p>С. 162–163.</p>	<p>С. 315.</p>
<p>У свою чергу, в літературі вказується, що стандарти публічного управління та проходження державної служби в країнах Європейського Союзу визначаються низкою принципових положень, які є спільними для всіх його країн-членів (надійність та прогнозованість, відкритість та прозорість; відповідальність; результативність та ефективність), і ці положення складають основу для побудови відповідних інституцій [103, с. 283.]. Саме тому на сучасному етапі реформування державної служби гостро постає проблема встановлення низки принципових положень, які є спільними для всіх видів державної служби, що відіграють роль певних стандартів, спрямованих на забезпечення певного рівня (якісного рівня, наприклад, результативність та ефективність) публічного управління завдяки формуванню відповідних умов і часу його кадрового забезпечення.</p> <p>Покликання [103] – це дисертація Кагановської 2012 р., але сторінка вказана неправильно – треба не с. 283, а с. 315. При цьому сама Кагановська покликається на наступне джерело: 232. Права людини в документах ООН // Амстердам–Київ : Українсько-американське бюро захисту прав людини. Genewa initiatiwe, 1997. – 278 с. Наступне речення без покликання. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>У свою чергу, в літературі вказується, що стандарти державного управління та проходження державної служби в країнах ЄС визначаються низкою принципових положень, які є спільними для всіх його країн-членів (надійність та прогнозованість, відкритість та прозорість; відповідальність; результативність та ефективність), і ці положення складають основу для побудови відповідних інституцій [232, с. 292].</p> <p>Саме тому на сучасному етапі реформування державної служби гостро постає проблема встановлення низки принципових положень, які є спільними для всіх видів державної служби, що відіграють роль певних стандартів, спрямованих на забезпечення певного рівня (якісного рівня, наприклад, результативність та ефективність) державного управління завдяки формуванню відповідних умов і часу його кадрового забезпечення.</p> <p>Покликання [232] – це: Права людини в документах ООН // Амстердам–Київ : Українсько-американське бюро захисту прав людини. Genewa initiatiwe, 1997. – 278 с.</p>
<p>С. 163.</p>	<p>С. 315.</p>
<p>Враховуючи переважання централізованої моделі державної служби в Україні, що свідчить про необхідність та доцільність існування єдиних норм, правил, стандартів її регулювання, у тому числі й у сфері кадрового забезпечення, є можливість розглянути останнє як однорідну за сутністю та характером діяльність для всіх сфер своєї реалізації, яка має відповідну кореляцію з такими явищами, як публічне управління та державна служба.</p>	<p>Враховуючи переважання централізованої моделі державної служби в Україні, що свідчить про необхідність та доцільність існування єдиних норм, правил, стандартів її регулювання, у тому числі й у сфері кадрового забезпечення, є можливість розглянути останнє як однорідну за сутністю та характером діяльність для всіх сфер своєї реалізації, яка має відповідну кореляцію з такими явищами, як державне управління та державна служба.</p>
<p>С. 163.</p>	<p>С. 316.</p>

<p>На необхідності забезпечення системного правового регулювання всіх видів державної служби вказано в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. [230]. Тому вихідними положеннями для дослідження питання цього підрозділу, на наш погляд, повинні стати такі тези:</p> <ul style="list-style-type: none"> - погляд на публічне управління як цілісну систему, елементом якої є кадрове забезпечення; - врахування відносної самостійності діяльності з кадрового забезпечення у межах публічного управління; - спрямування цієї діяльності на забезпечення потреб державної служби; - наявність взаємозв'язків та взаємозалежностей міждержавним управлінням, державною службою та кадровим забезпеченням; - визнання важливості ефективної, результативної та якісної організації кадрового забезпечення (у тому числі й кадрової роботи) в органах публічної адміністрації. <p>Покликання [230] – це Указ Президента України від 2006 р. Наступні речення – плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>На необхідності забезпечення системного правового регулювання всіх видів державної служби вказано в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 [41]. Тому вихідними положеннями для дослідження питання цього підрозділу, на наш погляд, повинні стати такі тези:</p> <ul style="list-style-type: none"> - погляд на державне управління як цілісну систему, елементом якої є кадрове забезпечення; - врахування відносної самостійності діяльності з кадрового забезпечення у межах державного управління; - спрямування цієї діяльності на забезпечення потреб державної служби; - наявність взаємозв'язків та взаємозалежностей між державним управлінням, державною службою та кадровим забезпеченням; - визнання важливості ефективної, результативної та якісної організації кадрового забезпечення (у тому числі й кадрової роботи) в державних органах.
<p>С. 163–164.</p>	<p>С. 316–317.</p>
<p>У такому контексті цілком можливо застосувати сучасні управлінські технології, що опрацьовані та діють в усьому світі. Однією з таких технологій, яка, на нашу думку, може бути застосована до кадрового забезпечення, є технологія управління якістю. У цьому контексті ми погодимось з позицією, що міжнародний досвід публічного управління вказує на те, що бюрократія - не єдиний шлях забезпечення діяльності публічних організацій, оскільки у приватному секторі розробляються гнучкі системи менеджменту, що з часом адаптуються для організації публічного сектору [239, с. 162]. А саме такою системою, яка повинна бути адаптована до діяльності органів публічної адміністрації і є система управління якістю.</p> <p>Покликання [239] – це монографія 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>У такому контексті цілком можливо застосувати сучасні управлінські технології, що опрацьовані та діють в усьому світі. Однією з таких технологій, яка, на нашу думку, може бути застосована до кадрового забезпечення, є технологія управління якістю. У цьому контексті ми погодимось з позицією, що міжнародний досвід державного управління вказує на те, що бюрократія – не єдиний шлях забезпечення діяльності публічних організацій, оскільки у приватному секторі розробляються гнучкі системи менеджменту, що з часом адаптуються для організації публічного сектору [378, с. 62].</p> <p>А саме такою системою, яка повинна бути адаптована до діяльності державних органів і є система управління якістю.</p>
<p>С. 164–165.</p>	<p>С. 317.</p>
<p>До найбільш перспективних кроків у найближчій перспективі розвитку державної служби, у тому числі й у аспекті кадрового забезпечення, відноситься завершення започаткованого в Національному агентстві України з питань державної служби пілотного проекту з побудови системи управління якістю, сертифікації її за міжнародними стандартами ISO 9001-2000 і поширення цього досвіду на всю систему виконавчої влади як перший крок до підвищення результативності та ефективності публічного управління [90, с. 195]. Зокрема, в Постанові Кабінету Міністрів України</p>	<p>До найперспективніших кроків у найближчій час розвитку державної служби, у тому числі й у аспекті кадрового забезпечення, відноситься завершення започаткованого в Голодержслужбі пілотного проекту з побудови системи управління якістю, сертифікації її за міжнародними стандартами ISO 9001-2000 і поширення цього досвіду на всю систему виконавчої влади як перший крок до підвищення результативності та ефективності державного управління [232, с. 295].</p> <p>Зокрема, в Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми запровадження</p>

<p>«Про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм» [242] щодо цих стандартів вказано, що за функціональним призначенням міжнародні стандарти ISO серії 9000 є універсальними, вони застосовуються на всіх етапах виробництва продукції і надання послуг підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності та виду їх діяльності. Додатково в ній підкреслено, що запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 сприяє оптимізації процесів планування, розподілу ресурсів, а також визначенню додаткових підходів до об'єктивного оцінювання результатів їх діяльності, де кадрове забезпечення цілком можна розглядати як певну послугу, а ці стандарти – як засоби його оптимізації. Наприклад, у літературі з менеджменту звертається увага на те, що концепція загального управління якістю (total quality management, TQM) представляє одну з головних сучасних концепцій стратегічного управління діяльністю організації [152, с. 117].</p> <p>Покликання [242] – це Постанова Кабінету Міністрів України 2011 р.</p> <p>Покликання [90] – це монографія 2016 р., а [152] – стаття 2019 р.; ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>системи управління якістю в органах виконавчої влади» від 11 травня 2006 р. № 614 щодо цих стандартів вказано, що за функціональним призначенням міжнародні стандарти ISO серії 9000 є універсальними, вони застосовуються на всіх етапах виробництва продукції і надання послуг підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності та виду їх діяльності.</p> <p>Додатково в ній підкреслено, що запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 сприяє оптимізації процесів планування, розподілу ресурсів, а також визначенню додаткових підходів до об'єктивного оцінювання результатів їх діяльності [30], де кадрове забезпечення цілком можна розглядати як певну послугу, а ці стандарти – як засоби його оптимізації. Наприклад, у літературі з менеджменту звертається увага на те, що концепція загального управління якістю (total quality management, TQM) представляє одну з головних сучасних концепцій стратегічного управління діяльністю організації [94, с. 209].</p>
<p>С. 165.</p>	<p>С. 317–318.</p>
<p>Як слушно відзначено М.А. Міненком, перед публічним управлінням пострадянських країн, де мають знайти свій розвиток регулюючі засади держави, постало нове головне завдання - сприяти побудові нової організації суспільних відносин, де був би знайдений оптимальний баланс між стабільністю економічної ефективності і соціальною справедливості [161, с. 35]. А саме на забезпечення ефективності і спрямована ця система. Н.О. Алюшина з цього приводу пише: «Введення сучасних технологій управління організаціями стосується оцінки якості їх діяльності, що закладає основу «безперервного процесу удосконалення ефективності та результативності діяльності кожного службовця зокрема і всієї організації в цілому» [9, с. 171], в тому числі й такої організації, якою є держава, де кадрове забезпечення займає досить помітне місце в забезпеченні надійного, ефективного та результативного виконання державою покладених на неї функцій, тобто публічного управління, де частиною такого управління виступає управління державною службою і відповідної соціальними ресурсами. Так, в Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. підкреслено, що адаптація інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу має здійснюватися за такими пріоритетними напрямками, як зокрема вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою, і у</p>	<p>Як слушно відзначено В. Селівановим, перед державним управлінням пострадянських країн, де мають знайти свій розвиток регулюючі засади держави, постало нове головне завдання – сприяти побудові нової організації суспільних відносин, де був би знайдений оптимальний баланс між стабільністю економічної ефективності і соціальною справедливості [307, с. 31]. А саме на забезпечення ефективності і спрямована ця система. Н. Нижник, Л. Пашко з цього приводу пишуть: «Введення сучасних технологій управління організаціями стосується оцінки якості їх діяльності, що закладає основу «безперервного процесу удосконалення ефективності та результативності діяльності кожного службовця зокрема і всієї організації в цілому» [244, с. 251], у тому числі й такої організації, якою є держава, де кадрове забезпечення займає досить помітне місце в забезпеченні надійного, ефективного та результативного виконання державою покладених на неї функцій, тобто державного управління, де частиною такого управління виступає управління державною службою і відповідно її соціальними ресурсами.</p> <p>Так, в Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. № 278/2004 підкреслено, що адаптація інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу має здійснюватися за такими пріоритетними напрямками, як зокрема вдосконалення та підвищення ефективності</p>

<p>нас не має сумнівів з приводу того, що це, попри все, має стосуватися управління кадровими ресурсами державної служби. І в п. 5 Указу напрямом «вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою» розкривається так: мета забезпечення ефективної реалізації центрального органом виконавчої влади з питань державної служби єдиної державної політики насамперед стосується розвитку наскрізної системи управління персоналом в органів публічної адміністрації на центральному та місцевому рівнях [229].</p> <p>Покликання [161] – це монографія 2014 р., а [9] – стаття 2015 р.; ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання [229] – це Указ Президента України від 2004 р. Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>управління державною службою [38], і у нас немає сумнівів з приводу того, що це, попри все, має стосуватися управління кадровими ресурсами державної служби. І в п. 5 Указу напрямом «вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою» розкривається так: мета забезпечення ефективної реалізації центрального органом виконавчої влади з питань державної служби єдиної державної політики насамперед стосується розвитку наскрізної системи управління персоналом в органах державної влади на центральному та місцевому рівнях [38].</p>
<p>С. 166.</p>	<p>С. 318–319.</p>
<p>Видається цікавою позиція В. Селіванова, який щодо питання підрозділу відносно державного управління відзначає, що як певне соціальне явище, управління (в тому числі державне) є безсумнівною реальністю, де однією з цілей пізнання управлінської дійсності є усвідомлення суспільної потреби в упорядкуванні, організації певних суспільних відносин, а також визначення необхідності в певних юридичних нормах як основи управління, відповідно до реальних суспільних потреб та інтересів і розроблення відповідних рекомендацій (проектів) щодо удосконалення організації та управління в межах права і за допомогою певних юридичних актів.</p> <p>Таким чином, ми постійно маємо справу з процесом переходу управління як об'єктивної реальності у сферу суб'єктивного [114, с. 95]. Саме таке управління засноване на врахуванні потреб держави (державної служби) в якісному кадровому забезпеченні, усвідомленні необхідності в подальшому впорядкуванні суспільних відносин з приводу кадрового забезпечення, що втілюється в розроблення відповідних рекомендацій (проектів) в межах права і за допомогою певних юридичних актів і буде представляти собою управління якістю кадрового забезпечення, коли об'єктивні виклики часу обумовлюють перехід до сфери суб'єктивної потреби та діяльності відповідних органів публічної адміністрації і їх посадових осіб. Наприклад, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. підкреслюється, що необхідно удосконалити систему управління у сфері державної служби; посилити роль Кабінету Міністрів України, відповідних координаційних органів, спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби, його територіальних підрозділів у реалізації державної політики, забезпеченні додержання законодавства у цій сфері, запрова-</p>	<p>Видається цікавою позиція В. Селіванова, який щодо питання підрозділу відносно державного управління відзначає, що як певне соціальне явище, управління (у тому числі державне) є безсумнівною реальністю, де однією з цілей пізнання управлінської дійсності є усвідомлення суспільної потреби в упорядкуванні, організації певних суспільних відносин, а також визначення необхідності в певних юридичних нормах як основи управління, відповідно до реальних суспільних потреб та інтересів і розроблення відповідних рекомендацій (проектів) щодо удосконалення організації та управління в межах права і за допомогою певних юридичних актів. Таким чином, ми постійно маємо справу з процесом переходу управління як об'єктивної реальності у сферу суб'єктивного [307, с. 33].</p> <p>Саме таке управління засноване на врахуванні потреб держави (державної служби) в якісному кадровому забезпеченні, усвідомленні необхідності в подальшому впорядкуванні суспільних відносин з приводу кадрового забезпечення, що втілюється в розроблення відповідних рекомендацій (проектів) в межах права і за допомогою певних юридичних актів і буде представляти собою управління якістю кадрового забезпечення, коли об'єктивні виклики часу обумовлюють перехід до сфери суб'єктивної потреби та діяльності відповідних державних органів і їх посадових осіб.</p> <p>Наприклад, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 підкреслюється, що необхідно удосконалити систему управління у сфері державної служби; посилити роль Кабінету Міністрів України, відповідних координаційних органів, спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби, його територіальних підрозділів у реалізації державної політики, забезпеченні додержання законодавства у цій</p>

<p>дження в усіх органах публічної адміністрації єдиних стандартів якості державної служби, вдосконалити порядок взаємодії цього органу з іншими органами публічної адміністрації, їх кадровими службами [230].</p> <p>Покликання [114] – це стаття 2019 р., це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання [230] – це Указ Президента України від 2006 р.</p> <p>Плагіат.</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>сфері, запровадження в усіх органах державної влади єдиних стандартів якості державної служби, вдосконалити порядок взаємодії цього органу з іншими державними органами, їх кадровими службами [41].</p>
<p>С. 167.</p>	<p>С. 319.</p>
<p>Отже, ми бачимо, що в управлінні людськими ресурсами відбувається перехід від об'єктивної реальності до сфери суб'єктивної діяльності.</p> <p>У літературі відзначено, що сучасне управління людськими ресурсами орієнтоване з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних робочих місць та тих, що проєктуються, а не кадровим потенціалом організації, який вже існує [143, с. 58].</p> <p>Таким чином, на наш погляд, можна говорити про те, що ведення системи управління якістю кадрового забезпечення є стратегічним напрямком його розвитку на всіх його етапах реалізації, який орієнтований на підвищення результативності та ефективності цього виду управлінської діяльності.</p> <p>Покликання [143] – це стаття 2019 р.</p> <p>Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Отже, ми бачимо, що в управлінні людськими ресурсами відбувається перехід від об'єктивної реальності до сфери суб'єктивної діяльності.</p> <p>У літературі відзначено, що сучасне управління людськими ресурсами орієнтоване з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних робочих місць та тих, що проєктуються, а не кадровим потенціалом організації, який вже існує [344, с. 158]. Отже, на наш погляд, можна вести мову про те, що ведення системи управління якістю кадрового забезпечення є стратегічним напрямком його розвитку на всіх його етапах реалізації, який орієнтований на підвищення результативності та ефективності цього виду управлінської діяльності.</p>
<p>С. 167.</p>	<p>С. 320.</p>
<p>Щодо визначення ефективності управлінських послуг як основного різновиду діяльності органів публічної адміністрації, то О. Карпенко вказує на такі аспекти, що обумовлюють акцентування уваги саме на ефективності управлінських послуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - криза традиційної концепції публічного управління; - зміна парадигми всього адміністративного менеджменту, коли людина ставиться в центр, а діяльність ґрунтується на досвіді управління у приватному секторі розвинених капіталістичних країн, це стосується і надання управлінських послуг у власних ієрархічних вертикалях; - акцент на ефективності управлінських послуг, формуванні критеріїв їх якості, подальшого розвитку нових підходів в управлінні; - гуманізація процесів управління та надання послуг, що спрямоване на забезпечення відтворення ресурсів системи; - запровадження нових технологій управління, що сприяє зміні усвідомлення державними службовцями та посадовими особами свого призначення [109, с. 12]. 	<p>Щодо визначення ефективності управлінських послуг як основного різновиду діяльності державних органів, то Ю. Куц та С. Краснопорова вказують на такі аспекти, що обумовлюють акцентування уваги саме на ефективності управлінських послуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - криза традиційної концепції державного управління; - зміна парадигми всього адміністративного менеджменту, коли людина ставиться в центр, а діяльність ґрунтується на досвіді управління у приватному секторі розвинених капіталістичних країн, це стосується і надання управлінських послуг у власних ієрархічних вертикалях; - акцент на ефективності управлінських послуг, формуванні критеріїв їх якості, подальшого розвитку нових підходів в управлінні; - гуманізація процесів управління та надання послуг, що спрямоване на забезпечення відтворення ресурсів системи; - запровадження нових технологій управління, що сприяє зміні усвідомлення державними службовцями та посадовими особами свого призначення

<p>Покликання [109] – це стаття 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>ня [378, с. 145].</p>
<p>С. 168.</p>	<p>С. 320–321.</p>
<p>Оскільки ми розглядаємо кадрове забезпечення у взаємозв'язку з публічним управлінням, то досліджуваний нами підхід до запровадження системи управління якістю кадрового забезпечення спрямований фактично на вдосконалення самого публічного управління. Відповідно, мабуть слід визнати доцільним встановлення кореляції між критеріями, що ставляться зокрема під час оцінювання ефективності самого публічного управління, з відповідними характеристиками кадрового забезпечення, що для останнього виступатимуть як орієнтири розвитку та вдосконалення.</p> <p>Як відзначається у літературі щодо управлінських послуг як однієї з основних форм реалізації публічного управління, то метою підвищення якості послуг необхідно розробити стандарти їх якості, у яких описуються вимоги до тієї чи іншої послуги: термін надання; ефективність (ефект); стабільність; оцінка з боку споживачів, відсутність скарг тощо [293 с. 195]. Вважаємо, що кадрове забезпечення можна розглядати як певну діяльність, що пов'язана з наданням відповідної послуги в межах інституту державної служби для забезпечення реалізації публічного управління. Тому і до такої послуги можна висунути наведені вище вимоги (термін надання; ефективність (ефект); стабільність; оцінка з боку споживачів, відсутність скарг тощо). Відповідність діяльності з кадрового забезпечення цим вимогам може бути оцінена відповідним чином, де основним об'єктом оцінювання буде якість людських ресурсів публічної служби.</p> <p>Покликання [293] – це стаття 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Оскільки ми розглядаємо кадрове забезпечення у взаємозв'язку з державним управлінням, то досліджуваний нами підхід до запровадження системи управління якістю кадрового забезпечення спрямований фактично на вдосконалення самого державного управління. Відповідно, мабуть слід визнати доцільним встановлення кореляції між критеріями, що ставляться зокрема під час оцінювання ефективності самого державного управління, з відповідними характеристиками кадрового забезпечення, що для останнього виступатимуть як орієнтири розвитку та вдосконалення.</p> <p>Як відзначається у літературі щодо управлінських послуг як однієї з основних форм реалізації державного управління, то метою підвищення якості послуг необхідно розробити стандарти їх якості, у яких описуються вимоги до тієї чи іншої послуги: термін надання; ефективність (ефект); стабільність; оцінка з боку споживачів, відсутність скарг тощо [378, с. 145].</p> <p>Вважаємо, що кадрове забезпечення можна розглядати як певну діяльність, що пов'язана з наданням відповідної послуги в межах інституту державної служби для забезпечення реалізації державного управління. Тому і до такої послуги можна висунути наведені вище вимоги (термін надання; ефективність (ефект); стабільність; оцінка з боку споживачів, відсутність скарг тощо). Відповідність діяльності з кадрового забезпечення цим вимогам може бути оцінена відповідним чином, де основним об'єктом оцінювання буде якість людських ресурсів державної служби.</p>
<p>С. 168–169.</p>	<p>С. 321.</p>
<p>Також звертається увага на те, що в світовій практиці накопичений багатий досвід всебічної підготовки професіоналів у галузі публічного управління, спираючись на який можна сказати, що починати необхідно з розробки цілісної системи критеріїв, які включають в себе вимоги до професійних якостей керуючих, моральний та кодекс поведінки, моделі перспектив службового зростання.</p> <p>Відповідність персоналу органів публічної адміністрації цим критеріям, що визначається за рахунок їх оцінювання, дає певне уявлення про якість здійснення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації. Погодимось у цьому контексті з Ю.С. Даниленко, що метою оцінювання «людського капіталу» мають стати: поліпшення якості всієї державної служби; адекватне реагу-</p>	<p>Також звертається увага на те, що в світовій практиці накопичений багатий досвід всебічної підготовки професіоналів у галузі державного управління, спираючись на який можна сказати, що починати необхідно з розробки цілісної системи критеріїв, які включають в себе вимоги до професійних якостей керуючих, моральний та кодекс поведінки, моделі перспектив службового зростання [88, с. 205].</p> <p>Відповідність персоналу державних органів цим критеріям, що визначається за рахунок їх оцінювання, дає певне уявлення про якість здійснення кадрового забезпечення державного управління.</p> <p>Погодимось у цьому контексті з Н. Нижник і Л. Пашко, що метою оцінювання «людського капіталу» (фактично ми ведемо мову про якість кад-</p>

<p>вання на сподівання та побажання самих державних службовців щодо їх професійного потенціалу та кар'єрного росту; процедура оцінювання усіх працівників незалежно від рангів та посад повинна стати основою системи перспективного управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Значення оцінювання полягає в тому, що воно є своєрідним дзеркалом, яке дозволяє державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюції потреб громадян [62, с. 70].</p> <p>Покликання [62] – це стаття 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>рового забезпечення. – Т. К.) мають стати: поліпшення якості всієї державної служби; адекватне реагування на сподівання та побажання самих державних службовців щодо їх професійного потенціалу та кар'єрного росту; процедура оцінювання усіх працівників незалежно від рангів та посад повинна стати основою системи перспективного управління людськими ресурсами у сфері державного управління. Значення оцінювання полягає в тому, що воно є своєрідним дзеркалом, яке дозволяє державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюції потреб громадян [244, с. 247].</p>
<p>С. 169.</p>	<p>С. 321–322.</p>
<p>Якщо стверджувати, що кадрове забезпечення є частиною публічного управління, а так воно і є, то до нього цілком можна застосувати три основні моделі оцінювання ефективності публічного управління. Так, виокремлюють: 1) економічність (правильність використання держфондів за даного рівня ефективності); 2) ефективність (кількість наданих послуг та витрат на їх створення для досягнення певного результату); 3) результативність (ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті) [35, с. 104].</p> <p>Покликання [35] – це стаття 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Якщо вести мову про те, що кадрове забезпечення є частиною державного управління, а так воно і є, то до нього цілком можна застосувати три основні моделі оцінювання ефективності державного управління. Так, виокремлюють: 1) економічність (правильність використання держфондів за даного рівня ефективності); 2) ефективність (кількість наданих послуг та витрат на їх створення для досягнення певного результату); 3) результативність (ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті) [241, с. 6–11].</p>
<p>С. 169–170.</p>	<p>С. 322.</p>
<p>Хоча цілком доречно звернуто увагу на те, що оцінювання публічного управління, а відповідно і кадрового забезпечення, враховуючи те, що воно має справу з соціальним ресурсом - людиною, повинно враховувати соціальні, політичні, психологічні, морально-етичні та інші характеристики [36, с. 7]. Так, у США (в межах концепції «Створення уряду, який працює краще, а коштує дешевше») визнано чотири магістральні принципи, покликані перебудувати системи публічного управління: перехід до системи, яка орієнтована на результат; верховенство споживача; стимулювання співробітників за досягнення результатів; забезпечення кращого управління за менших витрат. У цьому контексті погодимося з точкою зору про те, що сучасні стратегії організацій, у тому числі й держави, повинні базуватися не на пізнанні зовнішніх можливостей і небезпек, розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, а на пізнанні та розвитку внутрішнього потенціалу організації та намаганні так змінити своє зовнішнє оточення, щоб внутрішній потенціал отримав максимальне вираження і був затребуваний.</p> <p>Покликання [36] – це автореферат дисертації 2015 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кага-</p>	<p>Хоча цілком доречно звернуто увагу на те, що оцінювання державного управління, а відповідно і кадрового забезпечення, враховуючи те, що воно має справу з соціальним ресурсом – людиною, повинно враховувати соціальні, політичні, психологічні, морально-етичні та інші характеристики [354, с. 134]. Так, у США (в межах концепції «Створення уряду, який працює краще, а коштує дешевше») визнано чотири магістральні принципи, покликані перебудувати системи державного управління: перехід до системи, яка орієнтована на результат; верховенство споживача; стимулювання співробітників за досягнення результатів; забезпечення кращого управління за менших витрат [378, с. 63].</p> <p>У цьому контексті погодимося з точкою зору про те, що сучасні стратегії організацій, у тому числі й держави, повинні базуватися не на пізнанні зовнішніх можливостей і небезпек, розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, а на пізнанні й розвитку внутрішнього потенціалу організації та намаганні так змінити своє зовнішнє оточення, щоб внутрішній потенціал отримав максимальне вираження і був затребуваний [178, с. 83].</p>

<p>новської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 170.</p>	<p>С. 322–323.</p>
<p>Іншими словами, стратегія розвитку публічного управління повинна базуватися на пізнанні і розвитку внутрішнього потенціалу державних службовців у сфері ефективного, результативного, а отже, якісного надання управлінських послуг, та намаганні так змінити суспільство, що взаємодіє з державою, щоб внутрішній потенціал публічного управління отримав максимальне вираження і був затребуваний у суспільстві. Саме тому не можна не звернути увагу на те, що продовженням цієї думки є саме поняття «якість», яке вже набуває певного специфічного значення. Так, слушно відзначено, що якість - це термін, який має різне значення для різних людей. Але для споживача (системи публічного управління) важливо, як, за їх суб'єктивною думкою, послуга (кадрове забезпечення) задовольняє їх потреби; їх цікавить функціональна якість (державних службовців) [273, с. 78-79].</p> <p>До критеріїв оцінки якості надання послуг, а ми цілком вважаємо доцільним розглядати кадрове забезпечення як різновид внутрішньо системної послуги, відносять: доцільність даної послуги; своєчасність; стабільність; адаптивність; відсутність скарг; встановлення стандартів якості кожної послуги [117, с. 156].</p> <p>Покликання [273] – це стаття 2019 р., а [117] – стаття 2015 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Іншими словами, стратегія розвитку державного управління повинна базуватися на пізнанні і розвитку внутрішнього потенціалу державних службовців у сфері ефективного, результативного, а отже, якісного надання управлінських послуг, та намаганні так змінити суспільство, що взаємодіє з державою, щоб внутрішній потенціал державного управління отримав максимальне вираження і був затребуваний у суспільстві. Саме тому не можна не звернути увагу на те, що продовженням цієї думки є саме поняття «якість», яке вже набуває певного специфічного значення. Так, слушно відзначено, що якість – це термін, який має різне значення для різних людей. Але для споживача (у нашому випадку – системи державного управління. – Т. К.) важливо, як, за їх суб'єктивною думкою, послуга (у нашому випадку кадрове забезпечення. – Т. К.) задовольняє їх потреби; їх цікавить функціональна якість (у нашому випадку – державних службовців – Т. К.) [94, с. 209–210].</p> <p>До критеріїв оцінки якості надання послуг, а ми цілком вважаємо доцільним розглядати кадрове забезпечення як різновид внутрішньосистемної послуги, відносять: доцільність даної послуги; своєчасність; стабільність; адаптивність; відсутність скарг; встановлення стандартів якості кожної послуги [378, с. 116].</p>
<p>С. 170.</p>	<p>С. 323.</p>
<p>Погодимось з думкою про те, що регулярне оцінювання державних службовців можна розглядати як стратегічну основу та основну технологію управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. А уявлення про оцінювання як певну технологію дає можливість визначити напрямки її застосування, зокрема виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з розвитком організації; виявлення управлінських проблем та їх вирішення; поліпшення якості всієї сфери публічного управління, що перетворюється на дієву систему надання якісних публічних послуг споживачам громадянами України [155, с. 44].</p> <p>Покликання [155] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Погодимось з думкою про те, що регулярне оцінювання державних службовців можна розглядати як стратегічну основу та основну технологію управління людськими ресурсами у сфері державного управління. А уявлення про оцінювання як певну технологію дає можливість визначити напрямки її застосування, зокрема виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з розвитком організації; виявлення управлінських проблем та їх вирішення; поліпшення якості всієї сфери державного управління, що перетворюється на дієву систему надання якісних державних послуг споживачам громадянами України [244, с. 247–248].</p>
<p>С. 171.</p>	<p>С. 323–324.</p>
<p>Аналіз таких нормативно-правових актів, як Закон України «Про стандартизацію» [245], Постанова Кабінету Міністрів України «Про скорочення кількості та укрупнення державних цільо-</p>	<p>Аналіз таких нормативно-правових актів, як Закон України «Про стандартизацію», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми запровадження системи управління які-</p>

<p>вих програм» [242] та відповідної спеціальної літератури [31; 257; 298] дають підстави для виокремлення наступних основоположних аспектів під час розробки системи управління якістю кадрового забезпечення та основних напрямків їх реалізації. Так, до основоположних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення, вважаємо, відноситься:</p> <ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на споживача - відповідні органи публічного управління, органи управління державних підприємств, установ, організацій; - провідна роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості управління персоналом та кадрового забезпечення; - залучення працівників підприємств та організацій на ґрунті їх заінтересованості до процесів управління якістю управління персоналом та кадрового забезпечення; - процедурний підхід до управління людськими ресурсами; - системний підхід до управління людськими ресурсами; - постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення кадрових процесів; - прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів та об'єктивних потреб; - розвиток партнерських стосунків з постачальниками людських ресурсів. <p>Покликання [245] – це Закон України 2014 р., [242] – це Постанова Кабміну 2011 р., [31] – це стаття 2013 р., [257] – це стаття 2010 р., а [298] – це стаття 2016 р. Покликання [245, 31, 298] – фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>стю в органах виконавчої влади <...> та відповідної літератури дають підстави для виокремлення наступних основоположних аспектів під час розробки системи управління якістю кадрового забезпечення та основних напрямків їх реалізації [50; 30; 17; 29; 94, с. 209–210; 378, с. 63].</p> <p>Так, до основоположних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення, вважаємо, відноситься:</p> <ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на споживача – відповідні органи державного управління, органи управління державних підприємств, установ, організацій; - провідна роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості управління персоналом та кадрового забезпечення; - залучення працівників підприємств та організацій на ґрунті їх заінтересованості до процесів управління якістю управління персоналом та кадрового забезпечення; - процесний підхід до управління людськими ресурсами; - системний підхід до управління людськими ресурсами; - постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення кадрових процесів; - прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів та об'єктивних потреб; - розвиток партнерських стосунків з постачальниками людських ресурсів.
<p>С. 171–173.</p>	<p>С. 324–326.</p>
<p>У свою чергу, до напрямків реалізації вказаних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення віднесемо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення порядку координації діяльності кадрових підрозділів; - інформаційно-методичне забезпечення запровадження системи управління якістю кадрового забезпечення; - організацію навчання керівників та фахівців кадрових підрозділів з питань запровадження та забезпечення функціонування системи управління якістю кадрового забезпечення; - контроль за запровадженням та ефективністю функціонування системи управління якістю кадрового забезпечення. <p>Щодо контролю відзначається, що ефективне управління державною службою передбачає удосконалення законодавства щодо проведення єдиної політики у сфері державної служби, де засобом вдосконалення цього виду управління виступає проведення моніторингу ефективності діяльності органів публічної адміністрації та їх посадових осіб на основі систематичного комплексного аналізу результатів їх діяльності [311, с 8], і, як ми</p>	<p>У свою чергу, до напрямків реалізації вказаних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення віднесемо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення порядку координації діяльності кадрових підрозділів; - інформаційно-методичне забезпечення запровадження системи управління якістю кадрового забезпечення; - організацію навчання керівників та фахівців кадрових підрозділів з питань запровадження та забезпечення функціонування системи управління якістю кадрового забезпечення; - контроль за запровадженням та ефективністю функціонування системи управління якістю кадрового забезпечення. <p>Щодо контролю відзначається, що ефективне управління державною службою передбачає удосконалення законодавства щодо проведення єдиної політики у сфері державної служби, де засобом вдосконалення цього виду управління виступає проведення моніторингу ефективності діяльності державних органів та їх посадових осіб на основі систематичного комплексного аналізу результатів їх діяльності [33], і, як ми вважаємо, діяльність</p>

<p>вважаємо, діяльність органів публічної адміністрації та їх посадових осіб, які є відповідальними за реалізацію кадрової політики та здійснення кадрової роботи, підлягає такому моніторингу в першу чергу. У зв'язку з цим було б доцільно здійснити такі заходи щодо впровадження системи управління якістю кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - провести всебічне дослідження вимог (основних та додаткових) споживачів результатів діяльності, наприклад, кадрових підрозділів. Ми маємо на увазі опитування представників органів публічної адміністрації, органів управління державними підприємствами, установами та організаціями щодо їх очікувань від діяльності з кадрового забезпечення; - створити єдиний базовий комплекс нормативних вимог рівня та змісту професійно важливих якостей державних службовців, який ґрунтується на державних стандартах освіти, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні; - розробити додаткові нормативні вимоги та характеристики якостей державних службовців з урахуванням існуючої диференціації службово-трудової діяльності державних службовців залежно від виду державної служби (загальна, мілітаризована, цивільна [41, с. 147, 149]); - проаналізувати ефективність та результативність діяльності закладів освіти (зокрема зміст та якість процесу навчання тощо), які фактично виступають постачальниками людських ресурсів до системи публічного управління, а також вдосконалити або за необхідності розробити критерії (вимоги) добору кандидатів на навчання у відповідні заклади освіти, враховуючи спеціальність, кваліфікацію тощо; - провести аудит ресурсів кадрових підрозділів та проаналізувати можливість виконання покладених на них завдань з урахуванням наявних ресурсів; - запровадити у якості експерименту у кадрових підрозділах систему управління якістю кадровим забезпеченням; - опрацювати питання подальшого впровадження системи управління (моніторингу) якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) в органах публічної адміністрації, органах управління державними підприємствами, установами та організаціями; - привести існуючу систему контролю та її засобів (наприклад, функціонального обстеження), яка базується на нормативних актах, у єдину логічно та функціонально об'єднану систему моніторингу; - вдосконалити існуючу систему реагування завдяки корекції (усунення виявленої невідповідності) та корегуючим діям (дія, що розпочата для усунення причини існуючої невідповідності або іншої небажаної ситуації) на відхилення державних службовців (людських ресурсів публічного управління) від встановлених стандартів, вимог, 	<p>державних органів та їх посадових осіб, які є відповідальними за реалізацію кадрової політики та здійснення кадрової роботи, підлягає такому моніторингу в першу чергу.</p> <p>У зв'язку з цим було б доцільно здійснити такі заходи щодо впровадження системи управління якістю кадрового забезпечення державного управління в Україні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - провести всебічне дослідження вимог (основних та додаткових) споживачів результатів діяльності, наприклад, кадрових підрозділів. Ми маємо на увазі опитування представників органів державного управління, органів управління державними підприємствами, установами та організаціями щодо їх очікувань від діяльності з кадрового забезпечення; - створити єдиний базовий комплекс нормативних вимог рівня та змісту професійно важливих якостей державних службовців, який ґрунтується на державних стандартах освіти, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні; - розробити додаткові нормативні вимоги та характеристики якостей державних службовців з урахуванням існуючої диференціації службово-трудової діяльності державних службовців залежно від виду державної служби (загальна, мілітаризована, цивільна [356, с. 305, 308]); - проаналізувати ефективність та результативність діяльності закладів освіти (зокрема зміст та якість процесу навчання тощо), які фактично виступають постачальниками людських ресурсів до системи державного управління, а також вдосконалити або за необхідності розробити критерії (вимоги) добору кандидатів на навчання у відповідні заклади освіти, враховуючи спеціальність, кваліфікацію тощо; - провести аудит ресурсів кадрових підрозділів та проаналізувати можливість виконання покладених на них завдань з урахуванням наявних ресурсів; <p><...></p> <ul style="list-style-type: none"> - запровадити у якості експерименту у кадрових підрозділах систему управління якістю кадровим забезпеченням; - опрацювати питання подальшого впровадження системи управління (моніторингу) якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) в органах державного управління, органах управління державними підприємствами, установами та організаціями; - привести існуючу систему контролю та її засобів (наприклад, функціонального обстеження [29]), яка базується на нормативних актах, у єдину логічно та функціонально об'єднану систему моніторингу; - вдосконалити існуючу систему реагування завдяки корекції (усунення виявленої невідповідності) та корегуючим діям (дія, що розпочата для усунення причини існуючої невідповідності або іншої небажаної ситуації) на відхилення державних службовців (людських ресурсів державного
--	--

<p>характеристик.</p> <p>Покликання [311] – це: Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe : an Introduction to Project GLOBE / R. House, M. Javidan, P. Hanges, P. Dorfman. Journal of World Business. 2002. № 37. Р. 3-10 (у Кагановської це покликання [33] – Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2000.).</p> <p>Покликання [41] – це стаття 2011 р. (у Кагановської це покликання [356] – Чиркин В. Е. Основы государственной власти. – М. : Юристь, 1996).</p> <p>Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>управління) від встановлених стандартів, вимог, характеристик.</p>
<p>С. 173–174.</p>	<p>С. 326–327.</p>
<p>Підводячи підсумок, вкажемо, що цілеспрямоване забезпечення впровадження системи управління якістю кадровим забезпеченням органів публічної адміністрації дозволяє досягти бажаних змін у структурі як особистості державних службовців, так і в структурі діяльності державної служби України, дає можливість органам публічної адміністрації бути конкурентоспроможними на ринку послуг. Характеристика системи управління якістю кадрового забезпечення для кожної категорії державних службовців може відрізнитися, і взагалі, ефективність цієї системи залежить від дотримання основних принципів її організації, відповідного вимогам часу визначення стандартів, що стосуються вимог та характеристик, які пред'являються до державних службовців. І саме завдяки запровадженню такої системи управління якістю кадрового забезпечення з'являється можливість створення ефективної системи публічного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави з соціально орієнтованою ринковою економікою, де реформування системи державної служби із включенням до неї вказаної системи сприятиме: вдосконаленню кадрового потенціалу, створенню оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.</p> <p>Організація належного кадрового забезпечення органів публічної адміністрації вимагає адекватного правового регулювання, об'єднання різноманітного нормативного матеріалу в єдиному акті. Так, доцільною є регламентація кадрових питань у розділі системного і комплексного кодексу - Кодексу державної служби України. Такий акт, на нашу думку, повинен стати юридичною базою для проведення комплексної реформи державної служби. Його прийняття дозволить більш досконалио відрегулювати питання державної служби.</p>	<p>Підводячи підсумок, вкажемо, що цілеспрямоване забезпечення впровадження системи управління якістю кадровим забезпеченням державного управління дозволяє досягти бажаних змін у структурі як особистості державних службовців, так і в структурі діяльності державної служби України, дає можливість державним органам бути конкурентоспроможними на ринку послуг. Характеристика системи управління якістю кадрового забезпечення для кожної категорії державних службовців може відрізнитися, і взагалі, ефективність цієї системи залежить від дотримання основних принципів її організації, відповідного вимогам часу визначення стандартів, що стосуються вимог та характеристик, які пред'являються до державних службовців. І саме завдяки запровадженню такої системи управління якістю кадрового забезпечення з'являється можливість створення ефективної системи державного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави з соціально орієнтованою ринковою економікою, де реформування системи державної служби із включенням до неї вказаної системи сприятиме: вдосконаленню кадрового потенціалу, створенню оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.</p> <p>Організація належного кадрового забезпечення державної служби вимагає адекватного правового регулювання, об'єднання різноманітного нормативного матеріалу в єдиному акті. Так, доцільною є регламентація кадрових питань у розділі системного й комплексного кодексу – Кодексу державної служби України. Такий акт, на нашу думку, повинен стати юридичною базою для проведення комплексної реформи державної служби. Його прийняття дозволить більш досконалио відрегулювати питання державної служби, а також соціально-правовий статус державного службовця.</p>
<p>С. 175.</p>	<p>С. 330–331.</p>
<p>Сучасні працівники служб управління персоналом повинні поряд зі спеціальною підготовкою мати знання в таких сферах, як право, психологія, педагогіка, соціологія, економіка.</p>	<p>Сучасні працівники кадрових служб повинні поряд зі спеціальною підготовкою мати знання в таких сферах, як право, психологія, педагогіка, соціологія, економіка. Кадрова служба повинна</p>

<p>Служба управління персоналом повинна здійснювати планування кар'єри державних службовців, мати програму розвитку персоналу, бути технічно оснащеною, мати комп'ютеризований банк інформації про співробітників. Її структура повинна визначатися функціями і завданнями органу публічної адміністрації, а не лише чисельністю працюючих [162, с. 345-346].</p> <p>Покликання [162] – це книга 2018 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>здійснювати планування кар'єри державних службовців, мати програму розвитку персоналу, бути технічно оснащеною, проводити постійне оцінювання необхідності свого державного органу і вносити керівництву пропозиції щодо навчання співробітників, мати комп'ютеризований банк інформації про співробітників. Її структура повинна визначатися функціями і завданнями органу державної служби, а не лише чисельністю працюючих.</p>
<p>С. 175–176.</p>	<p>С. 331–332.</p>
<p>Підбір і розміщення кадрів, їхнє просування повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думок працівників кадрового апарату. Кадрова служба повинна тісно контактувати з керівником органу публічної адміністрації, забезпечувати його інформацією про стан роботи з персоналом, про колективну думку в підрозділах. Кадрове забезпечення органу публічної адміністрації припускає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз кадрової ситуації; - прогнозування потреби в кадрах, виходячи зі стратегії розвитку державної служби; - створення системи мотивації до вступу на державну службу та продуктивної діяльності у подальшому; - відбір кадрів, їхнє розміщення; - оцінювання кадрів, здійснення необхідних перестановок; - організацію навчання державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації; - відбір і підготовку керівних кадрів, просування по службі; - виявлення соціальної напруженості та її усунення; - здійснення обліку кадрів, ведення кадрової документації; - контроль за дотриманням нормативних приписів, що регламентують порядок проходження служби. <p>Представляється раціональним у великих органах публічної адміністрації виділити в складі кадрового апарату такі структурні одиниці: а) відділ відбору співробітників (планування, внутрішній і зовнішній набір, перевірка професійної придатності, укладення договорів (контрактів)); б) відділ підготовки та навчання персоналу, профорієнтації та адаптації; в) відділ вивчення кадрів, їхнього оцінювання, просування та розміщення; г) відділ контролю за забезпеченням безпеки, вирішенням соціальних конфліктів.</p>	<p>Підбір і розміщення кадрів, їхнє просування повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думок працівників кадрового апарату. Кадрова служба повинна тісно контактувати з керівником органу державної влади, забезпечувати його інформацією про стан роботи з персоналом, про колективну думку в підрозділах.</p> <p>Кадрове забезпечення державної служби припускає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз кадрової ситуації; - прогнозування потреби в кадрах, виходячи зі стратегії розвитку державної служби; - створення системи мотивації до вступу на державну службу й продуктивної діяльності у подальшому; - відбір кадрів, їхнє розміщення; - оцінювання кадрів, здійснення необхідних перестановок; - організацію навчання державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації; - відбір і підготовку керівних кадрів, просування по службі; - виявлення соціальної напруженості та її усунення; - здійснення обліку кадрів, ведення кадрової документації; - контроль за дотриманням нормативних приписів, що регламентують порядок проходження служби. <p>Представляється раціональним у великих державних органах виділити в складі кадрового апарату такі структурні одиниці:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) відділ відбору співробітників (планування, внутрішній і зовнішній набір, перевірка професійної придатності, укладення договорів (контрактів)); б) відділ підготовки та навчання персоналу, профорієнтації та адаптації; в) відділ вивчення кадрів, їхнього оцінювання, просування й розміщення; г) відділ контролю за забезпеченням безпеки, вирішенням соціальних конфліктів.
<p>С. 176–177.</p>	<p>С. 332.</p>
<p>Становить інтерес для підвищення кваліфікації співробітників відділів кадрів державної служби проходження семінарів запропонованою фахівцями тритижневою програмою: Перший тиждень. 1) Організація роботи служби управління персона-</p>	<p>Становить інтерес для підвищення кваліфікації співробітників відділів кадрів державної служби проходження семінарів за запропонованою фахівцями тритижневою програмою: Перший тиждень.</p>

<p>лом. 2) Управління кадрами. 3) Роль служби управління персоналом у визначенні загальної стратегії організації. 4) Комунікація та інформація в організаціях. 5) Організаційний розвиток служби управління персоналом.</p> <p>Другий тиждень. 1) Правова регламентація службових відносин. 2) Правові форми укладення, зміни і припинення контрактів. 3) Дисциплінарна відповідальність. Третій тиждень. 1) Методи оцінювання персоналу. 2) Навчання, підвищення кваліфікації персоналу. 3) Культура і етика службових відносин.</p>	<p>1) Організація роботи кадрової служби. 2) Управління кадрами. 3) Роль кадрової служби у визначенні загальної стратегії організації. 4) Комунікація та інформація в організаціях. 5) Організаційний розвиток кадрової служби.</p> <p>Другий тиждень. 1) Правова регламентація службових відносин. 2) Правові форми укладення, зміни й припинення контрактів. 3) Дисциплінарна відповідальність.</p> <p>Третій тиждень. 1) Методи оцінювання персоналу. 2) Навчання, підвищення кваліфікації персоналу. 3) Культура й етика службових відносин [365, с. 7].</p>
<p>С. 177–178.</p>	<p>С. 332–333.</p>
<p>Для поліпшення системи кадрового забезпечення державної служби варто впроваджувати та удосконалювати наступні процедури і механізми: детально регламентовану та доступну для ознайомлення систему критеріїв відбору, заохочення і просування державних службовців за результатами кваліфікаційних іспитів і атестацій на підставі їхньої кваліфікації та ділових якостей, а не вислуги років; організацію атестаційних комісій зі змішаним складом, тобто включення до їхнього складу не лише співробітників відповідного органу, що здійснює атестацію, але й працівників служб управління персоналом інших установ, які залучаються на ротаційній основі, викладачів навчальних закладів, що спеціалізуються з профілю «державне управління»; організацію апеляційних комісій для звернення осіб, які не згодні з оцінкою результатів їхньої діяльності в якості державних службовців. Врешті-решт, необхідно з одного боку посилити відповідальність за порушення обмежень, пов'язаних зі службовою діяльністю, суттєво скоротити привілеї та пільги, що надавалися за державний кошт, а з іншого боку, – істотно збільшити прямі грошові виплати.</p> <p>Економічна адаптація державної служби до ринкових умов припускає як скорочення масштабів діяльності держави в сфері економіки, так і внесення в діяльність органів публічної адміністрації принципових структурних і організаційних змін. Найбільш значна за обсягом функція безпосереднього управління виробництвом повинна зберегтися лише стосовно обмеженого числа підприємств, що не підлягають приватизації, виконують такі публічні та соціальні функції, реалізація яких не може бути забезпечена на комерційних принципах, а також до природних монополій. Новаторський підхід представляється обґрунтованим до кар'єри чиновника на державній службі.</p>	<p>Для поліпшення системи кадрового забезпечення державної служби варто впроваджувати й удосконалювати наступні процедури й механізми: детально регламентовану й доступну для ознайомлення систему критеріїв відбору, заохочення й просування державних службовців за результатами кваліфікаційних іспитів і атестацій на підставі їхньої кваліфікації й ділових якостей, а не вислуги років; організацію атестаційних комісій зі змішаним складом, тобто включення до їхнього складу не лише співробітників відповідного органу, що здійснює атестацію, але й працівників кадрових служб інших установ, які залучаються на ротаційній основі, викладачів навчальних закладів, що спеціалізуються з профілю «державне управління»; організацію апеляційних комісій для звернення осіб, які не згодні з оцінкою результатів їхньої діяльності в якості державних службовців.</p> <p>Врешті-решт, необхідно з одного боку посилити відповідальність за порушення обмежень, пов'язаних зі службовою діяльністю, суттєво скоротити привілеї й пільги, що надавалися за державний кошт, а з іншого боку, – істотно збільшити прямі грошові виплати.</p> <p>Економічна адаптація державної служби до ринкових умов припускає як скорочення масштабів діяльності держави в сфері економіки, так і внесення в діяльність державних органів принципових структурних і організаційних змін. Найбільш значна за обсягом функція безпосереднього управління виробництвом повинна зберегтися лише стосовно обмеженого числа підприємств, що не підлягають приватизації, виконують такі публічні й соціальні функції, реалізація яких не може бути забезпечена на комерційних принципах, а також до природних монополій.</p> <p>Новаторський підхід має бути використаний й при здійсненні правового регулювання кар'єри чиновника на державній службі.</p>
<p>С. 178.</p>	<p>С. 333–334.</p>
<p>Досить довго в багатьох європейських країнах (Великобританія, Франція, Німеччина) основним елементом службової кар'єри була гарантія по-</p>	<p>Як вже зазначалося, досить довго в багатьох європейських країнах (Велика Британія, Франція, Німеччина) основним елементом службової</p>

<p>вільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даному органі. Однак у сучасних умовах, під час проведення адміністративних реформ і інновацій, стаж роботи вже не може слугувати головним критерієм під час призначення на більш високу посаду. Набагато важливішими є високі ділові якості, особиста ініціатива, наполегливість, новаторство і висока якість роботи. Саме дані критерії закладені в сучасній американській моделі кар'єри державного службовця, яку у даний час можна визнати найбільш оптимальною: у ній не має автоматичного просування на гору по службових сходах; основним критерієм для підвищення чиновника в посаді є вид і якість виконаної роботи [303, с. 243-244].</p> <p>Покликання [303] – це: Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies / Edited by J. S. Chokar, F. C. Brodbeck, R. J. House. Mahwah, New Jersey. London : s. n., 2007. 1162 p.</p> <p>Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>кар'єри була гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даному органі.</p> <p>Однак у сучасних умовах, під час проведення адміністративних реформ і інновацій, стаж роботи вже не може слугувати головним критерієм під час призначення на більш високу посаду. Набагато важливішими є високі ділові якості, особиста ініціатива, наполегливість, новаторство й висока якість роботи.</p> <p>Саме ці критерії закладені в сучасній американській моделі кар'єри державного службовця, яку в умовах сьогодення можна визнати найбільш оптимальною: у ній немає автоматичного просування нагору по службових сходах; основним критерієм для підвищення чиновника в посаді є вид і якість виконаної роботи [113, с. 143-144].</p> <p>Покликання [113] – це: Коваль Л. В. Адміністративне право України / Коваль Л. В. – К. : Основи, 1994.</p>
<p>С. 178–179.</p>	<p>С. 334–335.</p>
<p>Вважаємо, що цей підхід повинен використовуватися і в сучасній вітчизняній практиці державної служби. У розвинених країнах велике значення також надається питанню щодо контролю над системою державної служби. У демократичному суспільстві адміністративно-державне управління перебуває у сфері парламентського контролю, є органи адміністративної юстиції, оптимально поєднуються елементи централізації та децентралізації в державній службі.</p> <p>В Україні на сучасному етапі можна констатувати той факт, що наукові дослідження найчастіше не мають нічого спільного з вирішенням поточних управлінських проблем, а з іншого боку - практичний процес прийняття рішень відірваний від наукового аналізу. Професійні державні службовці мало цікавляться сучасними науковими дослідженнями і часто займають негативну позицію стосовно впровадження наукових методів адміністративно-державного управління.</p>	<p>Вважаємо, що цей підхід повинен використовуватися й у сучасній вітчизняній практиці державної служби. <...></p> <p>У розвинених країнах велике значення також надається питанню щодо контролю над системою державної служби. У демократичному суспільстві адміністративно-державне управління перебуває у сфері парламентського контролю, законність у сфері державного управління забезпечується системою адміністративної юстиції, оптимально поєднуються елементи централізації й децентралізації в державній службі.</p> <p>В Україні на сучасному етапі можна констатувати той факт, що наукові дослідження найчастіше відірвані від конкретних проблем правового забезпечення державної служби, а з іншого боку – практичний процес прийняття рішень відірваний від наукового аналізу. Професійні державні службовці мало цікавляться сучасними науковими дослідженнями й часто займають негативну позицію стосовно впровадження досягнень правової науки у практичну діяльність.</p>
<p>С. 179.</p>	<p>С. 335.</p>
<p>Важливо досліджувати та узагальнювати досвід розвитку світової науки в сфері публічного управління. Існує міжнародний понятійний апарат, матеріали експертів ООН щодо організації адміністративно-державної діяльності, якими варто користуватися з огляду на специфіку вітчизняних умов. Необхідно здійснювати відповідну наукову діяльність, оскільки досягнення світової науки адміністративно-державного управління доцільно представити в національному лексиконі, адаптувати і зробити доступними її прикладні технології. Державна служба в демократичному</p>	<p>Важливо досліджувати й узагальнювати досвід розвитку світової науки в сфері державного управління та адміністративного права. Існує понятійний апарат міжнародних актів, матеріали експертів ООН щодо організації адміністративно-державної діяльності, якими варто користуватися з огляду на специфіку вітчизняних умов. Необхідно здійснювати відповідну наукову діяльність, оскільки досягнення світової науки адміністративно-державного управління доцільно представити в національному лексиконі, адаптувати й зробити доступними її прикладні технології.</p>

<p>суспільстві повинна бути інститутом, відкритим для суспільного контролю. Громадяни повинні знати, як і за якими правилами вона працює, мати доступ до необхідних матеріалів і відомостей, оскаржувати рішення, що зачіпають їхні права, включаючи кадрові. Дані права повинні забезпечуватися юридичними засобами, адміністративною, а також судовою практикою.</p>	<p>Державна служба в демократичному суспільстві повинна бути інститутом, відкритим для суспільного контролю. Громадяни повинні знати, як і за якими правилами вона працює, мати доступ до необхідних матеріалів і відомостей, оскаржувати рішення, що порушують їхні права, включаючи кадрові. Вказані права повинні забезпечуватися юридичними засобами, адміністративною, а також судовою практикою.</p>
<p>С. 180.</p>	<p>С. 335–336.</p>
<p>Нова концепція державної служби, що зводиться до її служіння суспільству, соціальної орієнтації на людину, повинна укоренитися у свідомості державних службовців і допомогти перебороти існуючу відчуженість між державою та суспільством в Україні. За даного підходу формування статусу, функцій державної служби є похідними від інтересів, цілей і завдань поєднуваного державою співтовариства людей, а не від першочерговості цілей і функцій самої держави.</p>	<p>Нова концепція державної служби, що зводиться до її служіння суспільству, соціальної орієнтації на людину, повинна укоренитися у свідомості державних службовців і допомогти перебороти існуючу відчуженість між державою й суспільством в Україні. За таким підходом формування статусу, функцій державної служби є похідними від інтересів, цілей і завдань поєднуваного державою співтовариства людей, а не від першочерговості цілей і функцій самої держави.</p>
<p>С. 180.</p>	<p>С. 336.</p>
<p>Необхідне проголошення сучасних етичних принципів державної служби, за порушення яких до службовців слід застосовувати санкції.</p> <p>У якості таких етичних принципів державної служби пропонуються наступні: 1. Служба суспільству – це головне призначення державних службовців. Вірність своїй країні повинна бути вище лояльності стосовно партії або держави. 2. Захист Конституції та законів України, сприяння чіткому та неухильному здійсненню їхніх приписів. 3. Прагнення ініціативно виконувати свої службові обов'язки, використовувати найбільш раціональні способи виконання доручень. 4. Недопускання бюрократизму, формального ставлення до проблем людей під час управління; не вирішування власних проблем, невиконання підприємницької діяльності прямо або через посередників. 5. Невикористання службової інформації в особистих цілях. 6. Справедливе і обґрунтоване приймання управлінських рішень, неприймання для себе й членів своєї родини жодних благ у зв'язку з виконанням своїх обов'язків. 7. Боротьба з правопорушеннями, протекціонізмом і хабарництвом у державному апараті. 8. Домагання високих результатів у своїй службовій діяльності, але винятково у межах закону, використання правомірних засобів.</p>	<p>Необхідним є нормативно-правове закріплення сучасних етичних принципів державної служби, за порушення яких до службовців слід застосовувати санкції. У якості таких етичних принципів державної служби пропонуються наступні:</p> <p>1. Служба суспільству – це головне призначення державних службовців. Вірність своїй країні повинна бути вище лояльності стосовно партії або держави.</p> <p>2. Захист Конституції та законів України, сприяння чіткому й неухильному здійсненню їхніх приписів.</p> <p>3. Прагнення ініціативно виконувати свої службові обов'язки, використовувати найбільш раціональні способи виконання доручень.</p> <p>4. Недопускання бюрократизму, формального ставлення до проблем людей під час управління; невирішування власних проблем, невиконання підприємницької діяльності прямо або через посередників.</p> <p>5. Невикористання службової інформації в особистих цілях.</p> <p>6. Справедливе й обґрунтоване приймання управлінських рішень, неприймання для себе й членів своєї родини жодних благ у зв'язку з виконанням своїх обов'язків.</p> <p>7. Боротьба з правопорушеннями, протекціонізмом і хабарництвом у державному апараті.</p> <p>8. Домагання високих результатів у своїй службовій діяльності, але винятково у межах закону, використання правомірних засобів.</p>
<p>С. 181.</p>	<p>С. 336–337.</p>
<p>Такі принципи дають моральні орієнтири, сприяють виробленню службової моралі, адекватної сучасному розумінню ролі демократичної, правової держави в житті суспільства. Адже за певних умов можлива деформація: апарат, створений для обслуговування суспільства або регіону,</p>	<p>Такі принципи дають моральні орієнтири, сприяють виробленню службової моралі, адекватної сучасному розумінню ролі демократичної, правової держави в житті суспільства.</p> <p>Адже за певних умов можлива деформація: апарат, створений для обслуговування суспільства</p>

<p>втрачає суто службову роль, концентрує владні повноваження, використовуючи їх у своїх інтересах. Відзначається збіг інтересів бюрократичного прошарку в апараті управління з несумлінними службовцями, які звикли одержувати гроші за не якісно виконану, а іноді й непотрібну роботу, безгосподарність у використанні суспільного або державного майна у своїх інтересах, створення умов для одержання хабарів, здійснення розкрадань.</p> <p>Реальні соціальні інтереси та цінності існують для формально-бюрократичного стилю управління лише настільки, наскільки вони представлені у формі юридично значимого показника, на підставі якого оцінюється діяльність службовця. Бюрократ працює на формальні показники. Фактично, чим більшим є централізоване управління, тим більше воно має потребу у формальних показниках для вимірювання та порівняння результатів діяльності службовців і тим більше в показниках доводиться спрощувати результати [305].</p> <p>Покликання [305] – це: Information about Civil Service Learning : The Services it Offers Civil Servants and How to Contact the Team. GOV.UK. (https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-learning).</p> <p>Плагіат. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>або регіону, втрачає суто службову роль, концентрує владні повноваження, використовуючи їх у своїх інтересах. Відзначається збіг інтересів бюрократичного прошарку в апараті управління з несумлінними службовцями, які звикли одержувати гроші за неякісно виконану, а іноді й непотрібну роботу, безгосподарність у використанні суспільного або державного майна у своїх інтересах, створення умов для одержання хабарів, здійснення розкрадань.</p> <p>Реальні соціальні інтереси й цінності існують для формально-бюрократичного стилю управління лише настільки, наскільки вони представлені у формі юридично значимого показника, на підставі якого оцінюється діяльність службовця. Бюрократ працює на формальні показники. Фактично, чим більшим є централізоване управління, тим більше воно має потребу у формальних показниках для вимірювання й порівняння результатів діяльності службовців і тим більше в показниках доводиться спрощувати результати [271, с. 332].</p> <p>Покликання [271] – це: Про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169. (http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF).</p>
<p>С. 181–182.</p>	<p>С. 337–338.</p>
<p>У зв'язку з цим існує більше можливостей давати за допомогою формальних показників перевернену картину реально досягнутих результатів. Система формальних показників, і зокрема в кадровій сфері, призводить до такої видозміни оцінюваної за їхньою допомогою діяльності, під час якої вони демонструють максимальне зростання за мінімальних зусиль, перебільшуючи реальні результати. Демократизуючи систему управління і кадрову сферу, ми залишаємо для бюрократизму сприятливе соціальне середовище. Тому боротьбу з бюрократизмом варто розглядати в широкому контексті економічного, демократичного і духовного відновлення [248]. Причинами бюрократизму є недостатня увага до проблеми забезпечення професіоналізму, підготовки та перепідготовки різних категорій державних службовців, а також відсутність діючої системи стимулювання ефективної службової діяльності. Лише деякі державні службовці невинно підвищують свій рівень компетентності, займаються самоосвітою. Непрофесіоналізм і бюрократизм чиновників обумовлюється крім інших чинників і недосконалістю кадрової роботи, багато в чому у зв'язку зі збереженням протекціонізму, виходячи з особистої відданості. Відсутня у низці випадків соціальна затребуваність в управлінському апараті фахівців з гарними знаннями в сфері економіки, права, соціології.</p> <p>Покликання [248] – це Наказ Нацдержслужби України 2017 р.</p>	<p>У зв'язку з цим існує більше можливостей давати за допомогою формальних показників перевернену картину реально досягнутих результатів. Система формальних показників, і зокрема в кадровій сфері, призводить до такої видозміни оцінюваної за їхньою допомогою діяльності, під час якої вони демонструють максимальне зростання за мінімальних зусиль, перебільшуючи реальні результати.</p> <p>Демократизуючи систему управління й кадрову сферу, ми залишаємо для бюрократизму сприятливе соціальне середовище. Тому боротьбу з бюрократизмом варто розглядати в широкому контексті економічного, демократичного й духовного відновлення.</p> <p>Причинами бюрократизму є недостатня увага до проблеми забезпечення професіоналізму, підготовки й перепідготовки різних категорій державних службовців, а також відсутність діючої системи стимулювання ефективної службової діяльності. Лише деякі державні службовці невинно підвищують свій рівень компетентності, займаються самоосвітою.</p> <p>Непрофесіоналізм і бюрократизм чиновників обумовлюється крім інших чинників і недосконалістю кадрової роботи, багато в чому у зв'язку зі збереженням протекціонізму, виходячи з особистої відданості. Відсутня у низці випадків соціальна затребуваність в управлінському апараті фахівців з гарними знаннями в сфері економіки, права, соціології.</p>

<p>Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	
<p>С. 182–183.</p>	<p>С. 338.</p>
<p>Необхідна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій для того, щоб проводити продуманий маркетинг управлінського персоналу, кадровий менеджмент, формувати замовлення до навчальних закладів на підготовку та перепідготовку державних службовців, вводити цільовий розподіл кращих випускників. Важливо експериментувати, не боятися помилок, впроваджувати нові тести щодо відбору, намагатися по-іншому організувати атестації, кваліфікаційні іспити та конкурси, усіяко підвищуючи при цьому привабливість для громадян державної служби шляхом введення гідної оплати за сумлінну працю. Необхідно шукати нові підходи до аналізу особистісних та ділових якостей службовців, враховувати колективну думку під час просування співробітників, формування списків кадрового резерву. Необхідно створювати систему матеріальних, організаційних і моральних стимулів для залучення і утримання перспективних кадрів, забезпечувати гласність прийнятих кадрових рішень про просування по службі та звільнення, організувати апеляційні комісії. Потрібно намагатися експериментувати з системами оцінки праці державного службовця [241]. Повинен здійснюватися регулярний і багаторівневий контроль за діяльністю кадрових апаратів. Ефективність контролю залежить від повноти виконання таких основних вимог: бути своєчасним за строками здійснення, оперативним та гласним; носити об'єктивний характер, сприяти формуванню почуття особистої відповідальності; заохочувати ініціативу; форми та методи контролю повинні мати різноманітний характер.</p> <p>Покликання [241] – це Наказ Нацдержслужби України 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Необхідна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій для того, щоб проводити продуманий маркетинг управлінського персоналу, кадровий менеджмент, формувати замовлення до навчальних закладів на підготовку й перепідготовку державних службовців, вводити цільовий розподіл кращих випускників.</p> <p>Важливо експериментувати, не боятися помилок, впроваджувати нові тести щодо відбору, намагатися по-іншому організувати атестації, кваліфікаційні іспити та конкурси, усіяко підвищуючи при цьому привабливість для громадян державної служби шляхом введення гідної оплати за сумлінну працю.</p> <p>Необхідно шукати нові підходи до аналізу особистісних та ділових якостей службовців, враховувати колективну думку під час просування співробітників, формування списків кадрового резерву. Необхідно створювати систему матеріальних, організаційних і моральних стимулів для залучення й утримання перспективних кадрів, забезпечувати гласність прийнятих кадрових рішень про просування по службі та звільнення, організувати апеляційні комісії. Потрібно намагатися експериментувати з системами оцінки праці державного службовця.</p> <p>Повинен здійснюватися регулярний і багаторівневий контроль за діяльністю кадрових апаратів. Ефективність контролю залежить від повноти виконання таких основних вимог: бути своєчасним за строками здійснення, оперативним та гласним; носити об'єктивний характер, сприяти формуванню почуття особистої відповідальності; заохочувати ініціативу; форми й методи контролю повинні мати різноманітний характер.</p>
<p>С. 183.</p>	<p>С. 338–339.</p>
<p>За успішно виконану роботу необхідно винагороджувати. Якщо керівництво органу публічної адміністрації хоче домогтися, щоб службовці працювали з повною самовіддачею в інтересах справи, воно повинне справедливо винагороджувати співробітників за гарні результати. Роль своєчасної та справедливої винагороди в мотивації державних службовців на високопродуктивну, творчу працю непомірно зростає, якщо вона здійснюється об'єктивно і неупереджено. Важливу позитивну роль у вихованні відповідальності персоналу державної служби покликані відіграти форми індивідуального контролю. Доцільним є введення державного кваліфікаційного іспиту під час прийому на управлінські посади.</p>	<p>За успішно виконану роботу необхідно винагороджувати. Якщо керівництво органу влади й управління хоче домогтися, щоб службовці працювали з повною самовіддачею в інтересах справи, воно повинне справедливо винагороджувати співробітників за гарні результати. Роль своєчасної й справедливої винагороди в мотивації державних службовців на високопродуктивну, творчу працю непомірно зростає, якщо вона здійснюється об'єктивно й неупереджено.</p> <p>Важливу позитивну роль у вихованні відповідальності персоналу державної служби покликані відіграти форми індивідуального контролю. Доцільним є введення державного кваліфікаційного іспиту під час прийому на управлінські посади.</p>

<p>С. 183.</p> <p>Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні та технологічні тенденції розвитку і випереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів [236].</p> <p>Покликання [236] – це Постанова Кабміну України 2016 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 344.</p> <p>Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні й технологічні тенденції розвитку й упереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів.</p>
<p>С. 183–184.</p> <p>Відсутність гарантій на певний період роботи приводить до непевності співробітника, прагнення уникнути зайвого ризику.</p> <p>З іншого боку, під час тривалого перебування на одній посаді атрофуються ті знання і навички співробітника, які виявилися непотрібними на даній посаді, і знижується мотивація до продуктивної діяльності. Як відзначає С.В. Петков, коли працівник залишається тривалий час на одній і тій самій посаді, то в його найближчих підлеглих зникає надія коли-небудь одержати цю посаду, а це починає стримувати весь нижчий ланцюжок переміщень. В організації може створитися обстановка застою [189, с. 48]. В. Яцюк підкреслює: «Користь у зміні місць для працівника є великою. Близько зіштовхуєшся з новими людьми, з їх новими для тебе поглядами на справу, на організацію і досвіду правління, знайомишся з новим досвідом. У свою чергу приносиш на нове підприємство свій досвід, впроваджуєш краще зі своєї колишньої діяльності. Гостріше бачиш і усуваєш недоліки в роботі, до яких тут звикли і на які не звертають увагу» [302, с. 119].</p> <p>Покликання [189] – це посібник 2014 р., [302] – це стаття 2019 р. Ці покликання фальшиві (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>С. 339.</p> <p>Відсутність гарантій на певний період роботи приводить до непевності співробітника, прагнення уникнути зайвого ризику. З іншого боку, під час тривалого перебування на одній посаді атрофуються ті знання й навички співробітника, які виявилися непотрібними на відповідній посаді, і знижується мотивація до продуктивної діяльності. Як відзначає І. Бізюкова, коли працівник залишається тривалий час на одній і тій самій посаді, то в його найближчих підлеглих зникає надія коли-небудь одержати цю посаду, а це починає стримувати весь нижчий ланцюжок переміщень. В організації може створитися обстановка застою [100, с. 29].</p> <p>І. Парамонов підкреслює: «Користь у зміні місць для працівника є великою. Близько зіштовхуєшся з новими людьми, з їх новими для тебе поглядами на справу, на організацію й досвід управління, знайомишся з новим досвідом. У свою чергу приносиш на нове підприємство свій досвід, впроваджуєш краще зі своєї колишньої діяльності. Гостріше бачиш і усуваєш недоліки в роботі, до яких тут звикли і на які не звертають увагу» [258, с. 94].</p>
<p>С. 184.</p> <p>Разом з тим, ефективне кадрове забезпечення органів публічної адміністрації в Україні не може ґрунтуватися на легковажному запозиченні вітчизняного і зарубіжного досвіду. Його треба надавати критичному аналізу, необхідно виробляти нові кадрові технології, що відповідають реаліям сьогодення. Можливе поглиблення спеціалізації в кадрових апаратах за напрямками: відбір серед кандидатів на державну службу; атестація і просування державних службовців; кадрова робота з керівним складом; вирішення соціальних конфліктів. Необхідно вести розробку і формування моделі професійно компетентного державного службовця. Професіоналізм - найвищий рівень психофізичних, психічних і особистісних змін, що відбуваються в процесі виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий,</p>	<p>С. 340.</p> <p>Разом з тим, ефективне кадрове забезпечення державної служби в Україні не може ґрунтуватися на легковажному запозиченні вітчизняного й зарубіжного досвіду. Його треба надавати критичному аналізу, необхідно виробляти нові кадрові технології, що відповідають реаліям сьогодення.</p> <p>Можливе поглиблення спеціалізації в кадрових апаратах за напрямками: відбір серед кандидатів на державну службу; атестація й просування державних службовців; кадрова робота з керівним складом; вирішення соціальних конфліктів.</p> <p>Необхідно вести розробку й формування моделі професійно компетентного державного службовця. Професіоналізм – найвищий рівень психофізичних, психічних і особистісних змін, що відбуваються в процесі виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий,</p>

<p>більш ефективний рівень вирішення складних управлінських завдань [214]. Професійна культура проявляється в знаннях з певної професії, доскональному розумінню її суті, в умінні застосовувати різні методи соціального управління, у здатності передавати свої знання, навчати нових службовців виконувати роботу свідомо, творчо, нешаблонно; далі професійна культура розкривається в умінні передбачати результати своєї діяльності, у її прогнозуванні, у здатності відображати та виражати загальнонаціональні інтереси, бачити перспективи їхнього розвитку.</p> <p>Покликання [214] – це Наказ Нац. агентства України 2017 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>більш ефективний рівень вирішення складних управлінських завдань.</p> <p>Професійна культура проявляється в знаннях з певної професії, доскональному розумінню її суті, в умінні застосовувати різні методи соціального управління, у здатності передавати свої знання, навчати нових службовців виконувати роботу свідомо, творчо, не шаблонно; далі професійна культура розкривається в умінні передбачати результати своєї діяльності, у її прогнозуванні, у здатності відображати й виражати загальнонаціональні інтереси, бачити перспективи їхнього розвитку.</p>
<p>С. 184–185.</p>	<p>С. 340–341.</p>
<p>Професійна компетентність - одна з найважливіших сторін професійної культури фахівця, міра професіоналізму державного службовця. Вона визначає ділову надійність, здатність успішно і безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичайних (звичних) умовах, так і в екстремальних, нестандартних ситуаціях. На професійну компетентність державного службовця впливають специфіка його діяльності, що покликана гарантувати стабільність у державі, погоджувати інтереси людей. Органи, що здійснюють державну службу, проявляють владні функції, їхня публічність проявляється в спрямованості на основні соціальні групи суспільства, у політичному характері діяльності, владних відносинах. Підставами для типологізації моделі професійно компетентного службовця можуть бути обрані: рівень загальної та спеціальної культури, стиль мислення (інноваційний, активно-творчий, пасивно-виконавський), управлінські здатності. І. Гарбер зазначає: «Генезис, структура й динамізм професійних здатностей тісно пов'язані з емоційно-вольовою сферою суб'єкта діяльності, з трудовою мотивацією, соціальним статусом, що накладає на них свій відбиток, важливою особливістю професійних здатностей є стабільність до різних несприятливих чинників, що не рідко носять стресовий, а іноді й екстремальний характер. Більш істотний вплив на їхнє формування робить стан здоров'я, властивість нервової системи, індивідуальний стиль діяльності» [279, с. 214].</p> <p>Професійні здатності - це індивідуально своєрідна структура психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності, що складається під час професійного навчання і діяльності на основі існуючих задатків, загальних і спеціальних здатностей і включення їх до своєї структури.</p> <p>Покликання [279] – це стаття 2019 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Професійна компетентність – одна з найважливіших сторін професійної культури фахівця, міра професіоналізму державного службовця. Вона визначає ділову надійність, здатність успішно й безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичайних (звичних) умовах, так і в екстремальних, нестандартних ситуаціях.</p> <p>На професійну компетентність державного службовця впливають специфіка його діяльності, що покликана гарантувати стабільність у державі, погоджувати інтереси людей. Органи, що здійснюють державну службу, виконують владні функції, їхня публічність проявляється в спрямованості на основні соціальні групи суспільства, у політичному характері діяльності, владних відносинах.</p> <p>Підставами для типологізації моделі професійно компетентного службовця можуть бути обрані: рівень загальної й спеціальної культури, стиль мислення (інноваційний, активно-творчий, пасивно-виконавський), управлінські здатності.</p> <p>І. Гарбер зазначає: «Генезис, структура й динамізм професійних здатностей тісно пов'язані з емоційно-вольовою сферою суб'єкта діяльності, з трудовою мотивацією, соціальним статусом, що накладає на них свій відбиток, важливою особливістю професійних здатностей є стабільність до різних несприятливих чинників, що нерідко носять стресовий, а іноді й екстремальний характер. Більш істотний вплив на їхнє формування робить стан здоров'я, властивість нервової системи, індивідуальний стиль діяльності» [127, с. 63].</p> <p>Професійні здатності – це індивідуально своєрідна структура психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності, що складається під час професійного навчання й діяльності на основі існуючих задатків, загальних і спеціальних здатностей і включення їх до своєї структури.</p>

<p>С. 185–186.</p> <p>Необхідним є вдосконалення Держстандарту за фахом «Публічне управління та адміністрування» з можливим поділом цієї спеціальності або створення та відпрацювання у межах єдиної спеціальності ряду спеціалізацій і за їхніми навчальними планами. У навчальних програмах обов'язково повинні бути представлені такі розділи управління, як людські ресурси, бюджет і фінансове право, інформатика, вміння використовувати комп'ютери для вирішення управлінських проблем. Студенти повинні бути підготовлені в сфері кількісних методів і якісного аналізу, розуміти політичні процеси, що відбуваються в країні та за кордоном. Система просування по службі повинна бути пов'язана з результатами навчання та перепідготовки. Головна мета освітніх програм - навчання студентів аналітичним і адміністративним професійним навичкам поряд із забезпеченням засвоєння соціально-політичного і нормативного контексту взаємин між державою та громадянським суспільством. В ідеалі державний службовець повинен володіти професійними знаннями і навичками, особистісними якостями, що дозволяють ефективно працювати в складі групи.</p>	<p>С. 341–342.</p> <p>Необхідним є вдосконалення Держстандарту за фахом «Державне управління» з можливим поділом цієї спеціальності або створення й відпрацювання у межах єдиної спеціальності ряду спеціалізацій й за їхніми навчальними планами.</p> <p>У навчальних програмах обов'язково повинні бути представлені такі розділи управління, як людські ресурси, бюджет і фінансове право, інформатика, вміння використовувати комп'ютери для вирішення управлінських проблем. Студенти повинні бути підготовлені в сфері кількісних методів і якісного аналізу, розуміти політичні процеси, що відбуваються в країні та за кордоном. Система просування по службі повинна бути пов'язана з результатами навчання й перепідготовки.</p> <p>Головна мета освітніх програм – навчання студентів аналітичним і адміністративним професійним навичкам поряд із забезпеченням засвоєння соціально-політичного й нормативного контексту взаємин між державою й громадянським суспільством.</p> <p>В ідеалі державний службовець повинен володіти професійними знаннями й навичками, особистісними якостями, що дозволяють ефективно працювати в складі групи.</p>
<p>С. 186–187.</p> <p>Для керівника також важливе вміння організувати злагоджену роботу підлеглих і мати стратегічне мислення. Велике значення для керівника має його здатність до колегіальної форми управління. Така якість керівника гарантує включення до процесу виробництва та планування рішень всіх тих, кого це безпосередньо стосується. Колегіальність під час обговорення альтернативних варіантів повинна поєднуватися з персональною відповідальністю за вибір конкретного проекту та його реалізацію. Принципово важливо, щоб державні службовці, які мають диплом за фахом «Публічне управління та адміністрування», володіли методами і засобами реформування органів публічної адміністрації, мали здатність управляти інноваційними процесами, переборювати соціальну та організаційну інертність бюрократичних структур. Керівники-аналітики повинні мати знання про урядові інститути, відносини влади, процеси прийняття рішень. Вони повинні вміти аналізувати та інтерпретувати політичні, соціальні та економічні тенденції, мати вміння оцінювати наслідки управлінських дій, здатність переконувати і вести переговори, знаходити компроміси та обстоювати свою думку для досягнення поставлених перед органом влади завдань. Необхідно більш активно використовувати під час навчання ситуаційний підхід, будувати загальну модель ситуації, що відображає реальні чинники.</p>	<p>С. 342.</p> <p>Для керівника також важливе вміння організувати злагоджену роботу підлеглих і мати стратегічне мислення.</p> <p>Велике значення для керівника має його здатність до колегіальної форми управління. Така якість керівника гарантує включення до процесу виробництва й планування рішень всіх тих, кого це безпосередньо стосується. Колегіальність під час обговорення альтернативних варіантів повинна поєднуватися з персональною відповідальністю за вибір конкретного проекту та його реалізацію.</p> <p>Принципово важливо, щоб державні службовці, які мають диплом за фахом «Державне управління», володіли методами й засобами реформування державних органів, мали здатність управляти інноваційними процесами, переборювати соціальну й організаційну інертність бюрократичних структур.</p> <p>Керівники-аналітики повинні мати знання про урядові інститути, відносини влади, процеси прийняття рішень. Вони повинні вміти аналізувати й інтерпретувати політичні, соціальні й економічні тенденції, мати вміння оцінювати наслідки управлінських дій, здатність переконувати й вести переговори, знаходити компроміси й обстоювати свою думку для досягнення поставлених перед органом влади завдань.</p> <p>Необхідно більш активно використовувати під час навчання ситуаційний підхід, будувати загальну модель ситуації, що відображає реальні чинники.</p>
<p>С. 187.</p>	<p>С. 342–343.</p>

<p>Потім аналізується обраний варіант поведінки. Здійснюється порівняння витрат ресурсів за кожним з варіантів і з'ясовується правильність обраної стратегії дій. За допомогою ситуаційного підходу державні службовці здобуватимуть навички аналізу конкретних обставин, що впливають на дану управлінську організацію на певному етапі. Серед цих обставин звичайно виділяють економічні умови (вплив інфляції, наявні фінансові ресурси), сукупність політичних чинників (рівень політичної участі, вплив політичних партій), соціально-культурні чинники (освітній рівень, етнічна структура) [76, с. 88]. Одночасно з'ясовуються внутрішні для органів публічної адміністрації ситуаційні змінні: завдання, структурна будова, штатний склад службовців, їхній потенціал реальні можливості. Кожна з управлінських методик, що застосовуються у конкретній ситуації, має свої переваги та недоліки: державний службовець повинен уміти передбачати ймовірні наслідки від застосування обраної ним методики, як позитивні, так і негативні.</p> <p>Таким чином, можна констатувати, що методологія ситуаційного аналізу значно б розширила практичне застосування теорії систем, визначивши основні внутрішні та зовнішні змінні, які впливають на адміністративно-державну організацію.</p> <p>Покликання [76] – це стаття самого Євдокимова 2020 р. Це покликання фальшиве (дисертація Кагановської написана в 2012 р). Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>Потім аналізується обраний варіант поведінки. Здійснюється порівняння витрат ресурсів за кожним з варіантів і з'ясовується правильність обраної стратегії дій.</p> <p>За допомогою ситуаційного підходу державні службовці здобуватимуть навички аналізу конкретних обставин, що впливають на відповідну управлінську організацію на певному етапі. Серед цих обставин звичайно виділяють економічні умови (вплив інфляції, наявні фінансові ресурси), сукупність політичних чинників (рівень політичної участі, вплив політичних партій), соціально-культурні чинники (освітній рівень, етнічна структура). Одночасно з'ясовуються внутрішні для державних організацій ситуаційні змінні: завдання, структурна будова, штатний склад службовців, їхній потенціал і реальні можливості.</p> <p>Кожна з управлінських методик, що застосовуються у конкретній ситуації, має свої переваги та недоліки: державний службовець повинен уміти передбачати ймовірні наслідки від застосування обраної ним методики, як позитивні, так і негативні. Таким чином, можна констатувати, що методологія ситуаційного аналізу значно б розширила практичне застосування теорії систем, визначивши основні внутрішні й зовнішні змінні, які впливають на адміністративно-державну організацію.</p>
<p>С. 188–189.</p>	<p>С. 343–344.</p>
<p>Варто підкреслити, що кадрова ситуація в органах публічної адміністрації залишається кризовою. Відзначається форсоване зростання чисельності апарату. При цьому не завжди дотримуються нормативно встановлені процедури і правила призначення на посаду. Не рідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності та справедливості під час вирішення кадрових питань. Не розроблена система послідовного залучення на державну службу молоді. Не склалася єдина система відбору, оцінювання, висування фахівців у державний апарат. Триваюча реорганізація структур публічної влади не завжди доцільна і не сприяє ефективному використанню кадрів державної служби.</p> <p>Таким чином, можемо констатувати необхідність прийняття Кодексу державної служби України, у якому будуть регламентуватися і кадрові питання. Варто продумати програму реформування кадрових апаратів, якісного поліпшення підготовки їхніх працівників. Просування в службовій ієрархії повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думки працівників служб управління персоналом. Важливо створити чітку та об'єктивно діючу систему відбору і оцінювання кадрів, спрямовану на залучення та просування найбільш гідних кандидатів, а з іншого боку, - на видалення неспроможних службовців. Необхідно більш тісно</p>	<p>Варто підкреслити, що кадрова ситуація в органах державної служби залишається кризовою. Відзначається форсоване зростання чисельності апарату. При цьому не завжди дотримуються нормативно встановлені процедури й правила призначення на посаду. Нерідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності й справедливості під час вирішення кадрових питань. Не розроблена система послідовного залучення на державну службу молоді. Не склалася єдина система відбору, оцінювання, висування фахівців у державний апарат. Триваюча реорганізація структур державної влади не завжди доцільна й не сприяє ефективному використанню кадрів державної служби.</p> <p>Отже, можемо констатувати необхідність прийняття Кодексу державної служби України, у якому будуть регламентуватися й кадрові питання. Варто продумати програму реформування кадрових апаратів, якісного поліпшення підготовки їхніх працівників. Просування в службовій ієрархії повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думки працівників кадрових служб.</p> <p>Важливо створити чітку й об'єктивно діючу систему відбору й оцінювання кадрів, спрямовану на залучення й просування найбільш гідних кандидатів, а з іншого боку, - на видалення неспроможних службовців. Необхідно більш тісно</p>

<p>пов'язати наукові дослідження в сфері державної служби з практичною діяльністю, використовувати досягнення інших наук. Потрібна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій, варто продумано займатися маркетингом управлінського персоналу, кадровим менеджментом, формуванням замовлень до навчальних закладів на підготовку та перепідготовку державних службовців, здійснювати цільовий розподіл кращих випускників. Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні та технологічні тенденції розвитку та упереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів.</p>	<p>пов'язати наукові дослідження в сфері державної служби з практичною діяльністю, використовувати досягнення інших наук.</p> <p>Потрібна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій, варто продумано займатися маркетингом управлінського персоналу, кадровим менеджментом, формуванням замовлень до навчальних закладів на підготовку й перепідготовку державних службовців, здійснювати цільовий розподіл кращих випускників.</p> <p>Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні й технологічні тенденції розвитку й упереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів.</p>
<p>С. 189.</p>	<p>С. 371.</p>
<p>Висновки до розділу 3</p> <p>На підставі аналізу законодавства країн Західної Європи та США можна виділити асимільовані і диференційовані системи державної служби. В асимільованих системах основні права і обов'язки державних службовців встановлюються нормами трудового законодавства, що поширюються на всіх трудящих. У диференційованих системах організація і функціонування державної служби регламентується спеціальними правовими нормами. На нашу думку, в Україні однозначно повинен реалізовуватися останній варіант, оскільки такі правові норми покликані регулювати дуже специфічний правовий статус державного службовця.</p>	<p>На підставі аналізу законодавства країн Західної Європи та США можна виділити асимільовані і диференційовані системи державної служби. В асимільованих системах основні права й обов'язки державних службовців встановлюються нормами трудового законодавства, що поширюються на всіх трудящих. У диференційованих системах організація і функціонування державної служби регламентується спеціальними правовими нормами. На нашу думку, в Україні однозначно повинен реалізовуватися останній варіант, оскільки такі правові норми покликані регулювати дуже специфічний владно-правовий статус державного службовця.</p>
<p>С. 189.</p>	<p>С. 363; 364; 369.</p>
<p>(Висновки до розділу 3)</p> <p>Визнаючи доцільність та перспективність запозичення деяких елементів, форм та методів організації кадрового забезпечення інших країн варто враховувати ряд методологічних положень: змістовне та глибоке опрацювання існуючого досвіду, результатом чого може бути розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби, де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково повинна враховувати вітчизняну специфіку. Однією з форм подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення публічного управління доцільно визнати підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів публічної адміністрації, а також безперервність самого навчання на весь час перебування особи на посадах органів публічної адміністрації.</p>	<p>С. 363.</p> <p>При запозиченні деяких елементів, форм та методів організації кадрового забезпечення інших країн варто враховувати ряд методологічних положень.</p> <p>С. 364.</p> <p>- так, першочерговим кроком повинне стати змістовне та глибоке опрацювання існуючого досвіду, результатом чого може бути розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби (наприклад, <...>), де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково враховувала б вітчизняну специфіку;</p> <p>С. 369.</p> <p>Тому однією з форм подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління можна визначити підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів державного управління.</p>
<p>С. 189–190.</p>	<p>С. 379.</p>
<p>(Висновки до розділу 3)</p>	<p>(Висновки до розділу 5)</p>

<p>Основними напрямками вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації слід вважати: передбачення гарантій належного здійснення кадрової роботи та забезпечення прав, свобод та законних інтересів державних службовців; надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню органів публічної адміністрації; забезпечення політично нейтральної державної служби.</p>	<p>7. Основними напрямками вдосконалення правового регулювання кадрового забезпечення державного управління слід також вважати: передбачення гарантій належного здійснення кадрової роботи та забезпечення прав, свобод та законних інтересів державних службовців; надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню державного управління; забезпечення політично нейтральності державної служби.</p>
<p>С. 190.</p>	<p>С. 378.</p>
<p>(Висновки до розділу 3)</p> <p>Враховуючи переважання централізованої моделі державної служби в Україні, що свідчить про необхідність та доцільність існування єдиних норм, правил, стандартів її регулювання, у тому числі й у сфері кадрового забезпечення, до найперспективніших технологій, які можуть бути застосовані до кадрового забезпечення, слід віднести технологію управління якістю.</p>	<p>(Висновки до розділу 5)</p> <p>2. Враховуючи переважання централізованої моделі державної служби в Україні, що свідчить про необхідність та доцільність існування єдиних норм, правил, стандартів її регулювання, у тому числі й у сфері кадрового забезпечення, є можливість розглянути останнє як однорідну за сутністю та характером діяльність для всіх сфер своєї реалізації, яка має відповідну кореляцію з такими явищами, як державне управління та державна служба.</p>
<p>С. 190.</p>	<p>С. 323–324.</p>
<p>(Висновки до розділу 3)</p> <p>До основоположних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення слід віднести: орієнтацію на споживача - відповідні органи публічної адміністрації, органи управління державних підприємств, установ, організацій; провідну роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості управління персоналом та кадрового забезпечення; залучення працівників підприємств та організацій на ґрунті їх заінтересованості до процесів управління якістю управління персоналом та кадрового забезпечення; системний та процедурний підхід до управління людськими ресурсами; постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення кадрових процесів; прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів та об'єктивних потреб; розвиток партнерських стосунків з постачальниками людських ресурсів.</p>	<p>Так, до основоположних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення, вважаємо, відноситься:</p> <ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на споживача – відповідні органи державного управління, органи управління державних підприємств, установ, організацій; - провідна роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості управління персоналом та кадрового забезпечення; - залучення працівників підприємств та організацій на ґрунті їх заінтересованості до процесів управління якістю управління персоналом та кадрового забезпечення; - процесний підхід до управління людськими ресурсами; - системний підхід до управління людськими ресурсами; - постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення кадрових процесів; - прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів та об'єктивних потреб; - розвиток партнерських стосунків з постачальниками людських ресурсів.
<p>С. 190.</p>	<p>С. 327.</p>
<p>(Висновки до розділу 3)</p> <p>Організація належного кадрового забезпечення органів публічної адміністрації вимагає адекватного правового регулювання, об'єднання різноманітного нормативного матеріалу в єдиному акті. Тому доцільною є регламентація кадрових питань в одному з розділів системного і комплексного нормативно-правового акту - Кодексу державної</p>	<p>5.2 Основні напрями вдосконалення правового регулювання кадрового забезпечення державного управління</p> <p>Організація належного кадрового забезпечення державної служби вимагає адекватного правового регулювання, об'єднання різноманітного нормативного матеріалу в єдиному акті. Так, доцільною є регламентація кадрових питань у розділі системного й комплексного кодексу – Кодексу державної служби України. Такий акт, на нашу думку, пови-</p>

<p>служби України. Такий акт повинен стати юридичною базою для проведення комплексної реформи державної служби. Його прийняття дозволить більш досконало регулювати питання державної служби.</p>	<p>нен стати юридичною базою для проведення комплексної реформи державної служби. Його прийняття дозволить більш досконало відрегулювати питання державної служби, а також соціально-правовий статус державного службовця.</p>
<p>С. 191.</p>	<p>С. 381.</p>
<p style="text-align: center;">ВИСНОВКИ</p> <p>1. Визначено сутність кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні, яка полягає в урегульовані нормами адміністративного права діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування органів публічної адміністрації, що здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів людини. Доведено, що завданням кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні є наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення в них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту. Встановлено, що кадрове забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні здійснюється виключно в правових формах і, з точки зору адміністративного права, його можна визначити як підзаконну, юридично владну діяльність уповноважених суб'єктів кадрового забезпечення, спрямовану на формування кадрового складу органів публічної адміністрації, здатного забезпечити виконання функцій цих органів.</p>	<p style="text-align: center;">ВИСНОВКИ</p> <p>2. Сутність кадрового забезпечення в державному управлінні полягає в урегульованій нормами адміністративного права діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування державного управління, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів людини, шляхом наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту.</p> <p>1. Кадрове забезпечення державного управління здійснюється виключно у правових формах і з точки зору адміністративного права його можна визначити як підзаконну, юридично владну діяльність уповноважених суб'єктів (суб'єктів кадрового забезпечення), спрямовану на формування кадрового складу державних органів здатного забезпечити виконання функцій цього органу та реалізацію його компетенції.</p>
<p>С. 192.</p>	<p>С. 381; 76.</p>
<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>2. Наголошено, що принципами кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні є обумовлені рівнем соціального, економічного, технічного і політичного розвитку суспільства та держави, закріплені в законодавстві базові положення, які відображають сутність та значення кадрового забезпечення, характеризують його зміст і структуру, а також визначають форми та методи діяльності з кадрового забезпечення, і створюють умови для функціонування органів публічної адміністрації в напрямі сприяння дотриманню прав, свобод і законних інтересів особи в державі. З'ясовано головну функцією кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні, якою є залучення кадрів, що дозволяє добирати на роботу найбільш висококваліфіковані кадри.</p>	<p style="text-align: center;">С. 381.</p> <p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>3. Принципи кадрового забезпечення – це обумовлені рівнем соціального, економічного, технічного, політичного розвитку суспільства та держави, закріплені в законі базові положення, які відображають сутність та значення кадрового забезпечення в державі, характеризують його зміст і структуру, а також визначають форми та методи діяльності з кадрового забезпечення, і створюють умови для функціонування держави та її органів у напрямі сприяння дотриманню прав, свобод і законних інтересів особи в державі.</p> <p>С. 76.</p> <p>Головною функцією кадрового забезпечення державного управління є залучення кадрів, що дає можливість добирати на роботу найбільш висококваліфіковані кадри.</p>
<p>С. 193.</p>	<p>С. 386; 239.</p>
<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>4. Виявлено сутність профорієнтаційної роботи</p>	<p style="text-align: center;">С. 386.</p> <p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>15. Сутність профорієнтаційної роботи у дер-</p>

<p>в органах публічної адміністрації в Україні, яка полягає у цілеспрямованому впливі на потенційних кандидатів на службу в органах публічної адміністрації в Україні з метою формування в них необхідних якостей, що обумовлені специфікою та особливостями реалізації завдань публічного управління на відповідних посадах, а також забезпеченні можливості реалізації особистого права на державну службу з відповідним урахуванням потреб держави в кадрах та відповідності кандидата вимогам, що висуваються. Акцентовано увагу на тому, що до основних видів профорієнтаційної роботи в органах публічної адміністрації в Україні цілком можна віднести ті її прояви, що вже мають місце в практичній діяльності: професійна інформація, професійна консультація, професійний добір, професійний відбір та професійна адаптація. Наголошено на тому, що профорієнтаційна робота повинна бути включена до обов'язкових завдань, функцій та обов'язків суб'єкта кадрового забезпечення, що необхідно закріпити у нормативно-правовому вигляді.</p>	<p>жавному управлінні полягає у цілеспрямованому впливі на потенційних кандидатів на державну службу з метою формування у них необхідних якостей, що обумовлені специфікою та особливостями реалізації завдань з державного управління на відповідних посадах, а також забезпеченні можливості реалізації особи свого права на державну службу з відповідним урахуванням потреб держави у кадрах та відповідності кандидата вимогам, що ставляться до держслужбовців.</p> <p>С. 239. (Висновки до Розділу 3) 7. <...> До основних видів профорієнтаційної роботи у державному управлінні цілком можна віднести ті її прояви, що вже мають місце у практичній діяльності: професійна інформація, професійна консультація, професійний добір, професійний відбір та професійна адаптація. Профорієнтаційна робота повинна бути включена до обов'язкових завдань, функцій та обов'язків суб'єкта кадрового забезпечення, що необхідно закріпити у нормативно-правовому вигляді.</p>
<p>С. 193–194.</p>	<p>С. 382; 386.</p>
<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>5. Встановлено, що складовими предмету адміністративно-правового регулювання професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації можна вважати такі: організаційні та правові основи кадрової політики; підготовка кадрів та підбір кадрів (планування та визначення кількості працівників і ступеня їх підготовки, робота з резервом); прийняття на державну службу (визначення способів зайняття посад; розстановка кадрів); проходження служби (адаптація кадрів; оцінювання оплати праці та мотивації кадрів, соціальне забезпечення кадрів; використання потенціалу людських ресурсів; робота з резервом; забезпечення службового просування кадрів; оцінка (контроль) кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів (виховання кадрів); професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів); припинення державної служби (соціальне забезпечення кадрів; звільнення кадрів, робота з ветеранами). Наголошено, що право на просування по службі може виникнути та реалізуватися лише за наявності сукупності певних умов: якісне і сумлінне виконання службових обов'язків; наявність вакантної посади; відповідність претендента кваліфікаційним вимогам з такої посади; відсутність інших більш достойних претендентів.</p>	<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>С. 382. 5. Складовими предмету правового регулювання кадрового забезпечення можна вважати такі: організаційні та правові основи кадрової політики в державі; підготовка кадрів та підбір кадрів (планування та визначення кількості працівників і ступеня їх підготовки, робота з резервом); прийняття на державну службу (визначення способів зайняття посад; розстановка кадрів); проходження служби (адаптація кадрів; оцінювання оплати праці й мотивації кадрів, соціальне забезпечення кадрів; використання потенціалу людських ресурсів; робота з резервом; забезпечення службового просування кадрів; оцінка (контроль) кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів (виховання кадрів); професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів); припинення державної служби (соціальне забезпечення кадрів; звільнення кадрів, робота з ветеранами).</p> <p>С. 386. 16. Право на просування по службі у державного службовця може виникнути й реалізуватися лише за наявності сукупності декількох умов: якісне й сумлінне виконання службових обов'язків; наявність вакантної посади; відповідність претендента кваліфікаційним вимогам з такої посади; відсутність інших більш достойних претендентів.</p>
<p>С. 194.</p>	<p>С. 381–382; 383; 384.</p>
<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>6. Доведено, що основним рушійним чинником діяльності з кадрового забезпечення, орієнтиром для її розвитку та вдосконалення є кадрова робота в органах публічної адміністрації. Вона уособлює загальні уявлення та стандарти, що висуваються до кадрового ресурсу з боку держави, в частині</p>	<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>С. 381–382. 4. Основним рушійним чинником безпосередньої діяльності з кадрового забезпечення, орієнтиром для її розвитку та вдосконалення є кадрова політика в державному управлінні. Вона уособлює загальні уявлення та стандарти, що висуваються до кадрового ресурсу з боку держави, в частині</p>

<p>формування вимог до державних службовців, їх доборі, розстановці, підготовці з урахуванням стану та перспектив розвитку державного апарату, прогнозування кількісних та якісних потреб у працівниках органів державної влади. Зроблено висновок про те, що поділ напрямів здійснення кадрової роботи на загально-організаційні та спеціально-організаційні дозволяє виділити завдання різного рівня. Це сприяє чіткому визначенню методів та форм кадрової роботи; можливості введення певних критеріїв оцінки ефективності її здійснення; безпосередньому усвідомленню суб'єктами кадрової роботи своєї ролі та призначення у межах організації; спрямуванню їх діяльності на досягнення конкретного результату. Підкреслено, що елементами правового статусу служб управління персоналом органів публічної адміністрації є визначені у відповідних нормативно-правових актах їх мета, завдання, функції, структура, обов'язки, права та відповідальність.</p>	<p>формування вимог до державних службовців, їх доборі, розстановці, підготовці з урахуванням стану та перспектив розвитку державного апарату, прогнозування кількісних та якісних потреб у працівниках органів державної влади.</p> <p>С. 383.</p> <p>7. Поділ напрямів здійснення кадрової роботи на загально-організаційні та спеціально-організаційні дозволяє виділити завдання різного рівня. Це сприяє чіткому визначенню методів та форм кадрової роботи; можливості введення певних критеріїв оцінки ефективності її здійснення; безпосередньому усвідомленню суб'єктами кадрової роботи своєї ролі та призначення у межах організації; спрямуванню їх діяльності на досягнення конкретного результату; запровадженню системи індикаторів якості кадрової роботи; обґрунтованості контролю за процесом кадрового забезпечення.</p> <p>С. 384.</p> <p>11. Елементами правового статусу кадрових підрозділів державних органів є визначені у відповідних нормативно-правових актах їх мета, завдання, функції, структура, обов'язки, права та відповідальність.</p>
<p>С. 194–195.</p>	<p>С. 364; 369; 379.</p>
<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>7. Визначені доцільність та перспективність запозичення окремих елементів, форм та методів організації кадрового забезпечення інших країн. Акцентовано увагу на важливості врахування низки методологічних положень: змістовного та глибокого опрацювання існуючого досвіду, результатом чого повинна стати розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби, де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково повинна враховувати вітчизняну специфіку. Однією з форм подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення публічного управління визначено підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів публічної адміністрації, а також безперервність самого навчання на весь час перебування особи на посадах органів публічної адміністрації. Основними напрямками вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації запропоновано: передбачення гарантій належного здійснення кадрової роботи та забезпечення прав, свобод та законних інтересів державних службовців; надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню органів публічної адміністрації; забезпечення політично нейтральної державної служби.</p>	<p>С. 364.</p> <p>- так, першочерговим кроком повинне стати змістовне та глибоке опрацювання існуючого досвіду, результатом чого може бути розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби (наприклад, Укази Президента <...>), де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково врахувала б вітчизняну специфіку;</p> <p>С. 369.</p> <p>Тому однією з форм подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління можна визначити підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів державного управління. Зокрема, в постанові Кабінету Міністрів <...> повинна відбуватися завдяки поступовому переходу до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій [33].</p> <p>С. 379.</p> <p>(Висновки до Розділу 5)</p> <p>7. Основними напрямками вдосконалення правового регулювання кадрового забезпечення державного управління слід також вважати: передбачення гарантій належного здійснення кадрової роботи та забезпечення прав, свобод та законних інтересів державних службовців; надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню державного управління; забезпечення політично нейтральності державної служби.</p>

С. 195.	С. 325–326.
<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>8. З метою впровадження системи управління якістю кадрового забезпечення державного управління в Україні сформульовані наступні заходи адміністративно-правового характеру: створення єдиного базового комплексу нормативних вимог рівня та змісту професійно важливих якостей кадрів органів публічної адміністрації, який ґрунтується на державних стандартах освіти, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні; розробка додаткових нормативних вимог та характеристик якостей кадрів органів публічної адміністрації з урахуванням існуючої диференціації службово-трудової їх діяльності залежно від виду державної служби; запровадження в якості експерименту в службах роботи з персоналом систему управління якістю кадровим забезпеченням; опрацювання питань подальшого впровадження системи управління (моніторингу) якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту в органах публічної адміністрації; приведення існуючої системи контролю, яка базується на нормативних актах, у єдину логічно та функціонально об'єднану систему моніторингу.</p>	<p>У зв'язку з цим було б доцільно здійснити такі заходи щодо впровадження системи управління якістю кадрового забезпечення державного управління в Україні:</p> <p><...></p> <ul style="list-style-type: none"> - створити єдиний базовий комплекс нормативних вимог рівня та змісту професійно важливих якостей державних службовців, який ґрунтується на державних стандартах освіти, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні; - розробити додаткові нормативні вимоги та характеристики якостей державних службовців з урахуванням існуючої диференціації службово-трудової діяльності державних службовців залежно від виду державної служби (загальна, мілітаризована, цивільна [356, с. 305, 308]); <...> - запровадити у якості експерименту у кадрових підрозділах систему управління якістю кадровим забезпеченням; - опрацювати питання подальшого впровадження системи управління (моніторингу) якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) в органах державного управління, органах управління державними підприємствами, установами та організаціями; - привести існуючу систему контролю та її засобів (наприклад, функціонального обстеження [29]), яка базується на нормативних актах, у єдину логічно та функціонально об'єднану систему моніторингу;