

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

*У статті розглянуто актуальні питання формування та розвитку кадрового елемента як складової модернізації державної служби в Україні. Шляхом аналізу відповідних нормативно-правових актів, кращих практик визначено основні напрями та форми роботи з кадрами в умовах реалізації адміністративної реформи в Україні.*

**Ключові слова:** кадровий резерв, державне управління, державна служба, державні службовці, адміністративна реформа, кадрова політика, органи державної влади.

### **I. Вступ**

У контексті реалізації адміністративної реформи, розпочатої у 2010 р. Президентом України, пріоритетного значення набувають питання модернізації державної служби та підбору кадрів для роботи в органах державної влади.

Разом з тим рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань і пріоритетів.

Одночасно пріоритетного завдання набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, в тому числі й на вищій посаді державної служби. У зв'язку з цим Президентом України було видано Указ "Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" від 05.04.2012 р. № 246/2012, реалізація якого потребуватиме вироблення нових підходів до підбору та роботи з кадрами.

Беручи до уваги нові сучасні тенденції розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (в умовах реалізації адміністративної реформи), організація роботи з кадровим резервом має бути кардинально переглянута, зокрема шляхом удосконалення навчальних програм, вироблення та впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної компетентності як самих державних службовців, так і осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Питанням формування та розвитку кадрового резерву на державній службі приділяється значна увага представниками вітчизняної науки. Так, серед науковців, які досліджували різні аспекти згаданого питання, слід виділити: М. Білинську, Н. Гончарук, М. Канавець, В. Князева, Ю. Ковбасюка, В. Мамонову, В. Мартиненка, В. Олуйка,

Т. Пахомову, Н. Протасову, О. Руденку, С. Серьогіна, В. Чмигу, В. Удовиченка, Ю. Шарова, В. Яцюка та ін. Разом з тим сьогодні в контексті реалізації адміністративної реформи в Україні та впровадження нового законодавства про державну службу згадане питання набуває особливого значення, що потребує подальших досліджень та розробок з урахуванням досвіду інших зарубіжних країн.

### **II. Постановка завдання**

Метою статті є аналіз сучасного стану та визначення нових форм і підходів щодо формування й розвитку кадрового резерву для роботи в органах державної влади (в контексті реалізації адміністративної реформи в Україні).

### **III. Результати**

Як зазначають автори "Енциклопедії державної служби", кадровий резерв – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації [7].

Разом з тим деякі дослідники наголошують, що кадровий резерв можна розглядати як потенційні можливості фахівця, який вже працює на державній службі, обійняти посаду на державній службі, яка за ієрархічністю вища, ніж та, яку він обіймає [6].

Як зазначає Н. Гончарук, формування кадрового резерву – це загальна кадрова технологія, спрямована на формування групи перспективних фахівців, які мають відповідні якості для зайняття певної посади [5].

Головними факторами, що визначають процес формування кадрового резерву на державній службі в зарубіжних країнах, є: рівний доступ та добровільність участі в конкурсі для включення до кадрового резерву; об'єктивність і системність оцінювання професійних та особистих якостей претендентів залучених до кадрового резерву; планування професійно-посадової кар'єри цивільного службовця; гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній службі [8].

У Законі України “Про державну службу” формування системи кадрового резерву визначено як послідовну роботу, спрямовану на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає змогу здійснити підбір, розвиток, оцінювання та просування кадрів відповідно до цього Закону.

Кадровий резерв на посади державних службовців I-III категорії, призначення на які здійснюються Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджуються з Кабінетом Міністрів України (далі – кадровий резерв), формується відповідно до Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199, та Порядку конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців I-III категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2007 р. № 272 (далі – Порядок).

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються із виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні [10]. На кожну посаду державного службовця–керівника формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби.

Основними етапами формування кадрового резерву у сфері державної служби повинні бути: 1) планування кадрового резерву на найближчий час (до 1–3 років) і більш далеку перспективу (до 5 років); 2) визначення обов'язкових і бажаних критеріїв до кандидатів, вивчення і добір кандидатів до кадрового резерву; 3) формування, складання списку резерву кадрів та узгодження його з вищестоящим керівником; 4) визначення та застосування кадрових технологій до фахівців, що зараховані до кадрового резерву (стажування, тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника, залучення до проведення перевірок, службових розслідувань, підвищення кваліфікації, перенавчання, навчання тощо); 5) визначення готовності осіб, зарахованих до кадрового резерву, до призначення на державні посади [7].

У 2012 р. кадровий резерв у центральних та місцевих органах виконавчої влади було сформовано відповідно до абз. 1 та 3 п. 15 Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2007 р.

№ 272, на конкурсній основі або за рішенням керівника державного органу.

За інформацією Національного агентства України з питань державної служби, до кадрового резерву на 2012 р. у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади включено 347 осіб, у тому числі 39 осіб (11,2% від загальної кількості резервістів) – в міністерствах, 127 осіб (36,6%) – державних службах, 68 осіб (19,6%) – у державних агентствах та 113 осіб (32,6%) – державних інспекціях, інших органах зі спеціальним статусом [2].

Кількісні вимоги до його формування (не менше двох осіб на кожну посаду) витримані більшістю органів. Водночас Державна авіаційна служба на посади голови та заступників голови і Державна інспекція України з безпеки на наземному транспорті на посади заступників голови зарахували по одній особі.

Міністерство закордонних справ, Міністерство освіти та науки, молоді і спорту, Міністерство юстиції, Державна архівна служба, Державна служба інтелектуальної власності, Державне агентство водних ресурсів, Державне агентство лісових ресурсів, Державна інспекція техногенної безпеки, Державна інспекція ядерного регулювання зарахували до кадрового резерву на посади керівників та заступників керівників – по 3 особи, Державне космічне агентство – 4 особи та Фонд державного майна на посаду заступника голови – 6 осіб.

Однією з найбільших проблем при формуванні кадрового резерву є недотримання вимог щодо пропорційного представництва кожної статі під час зарахування до кадрового резерву. Так, до кадрового резерву на 2012 р. зараховано 74 жінки (21,3% від загальної кількості) та 273 чоловіки (78,7% від загальної кількості).

На рис. 1 подано кількість чоловіків і жінок, зарахованих до кадрового резерву на 2012 р.

Найбільша кількість зарахованих до кадрового резерву жінок спостерігається в Державній службі з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально-небезпечних захворювань – 5 осіб, Міністерстві юстиції, Державній архівній службі, Державній службі статистики, Державній службі України з питань захисту персональних даних, Державній інспекції України з питань захисту прав споживачів – по 4 особи.

Жодного представника жіночої статі не включено до кадрового резерву в Міністерстві внутрішніх справ, Міністерстві екології та природних ресурсів, Міністерстві економічного розвитку і торгівлі, Міністерстві енергетики та вугільної промисловості, Міністерстві інфраструктури, Міністерстві культури, Міністерстві оборони, Міністерстві освіти і

науки, молоді та спорту, Міністерстві охорони здоров'я, Міністерстві соціальної політики України, Державній авіаційній службі, Державній ветеринарній та фітосанітарній службі, Державній митній службі, Державній пенітенціарній службі, Державній пробірній службі, Державній службі геології та надр, Державній службі гірничого нагляду та промислової безпеки, Державній службі молоді та спорту, Державній службі фінансового моніторингу, Державному агентстві автомобільних доріг, Державному агентстві з енергоефективності та енергозбереження, Дер-

жавному агентстві з питань науки, інновацій та інформатизації, Державному агентстві земельних ресурсів, Державному агентстві лісових ресурсів, Державному агентстві резерву, Державному космічному агентстві, Державній інспекції навчальних закладів, Державній інспекції техногенної безпеки, Державній інспекції з безпеки на морському та річковому транспорті, Державній інспекції з безпеки на наземному транспорті, Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Фонді державного майна України.

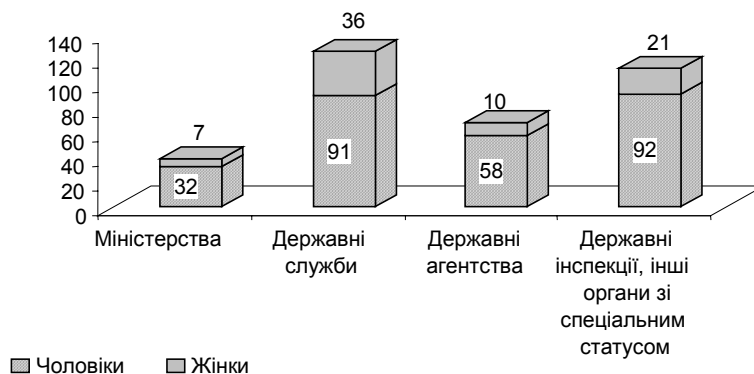


Рис. 1. Кількість чоловіків і жінок, зарахованих до кадрового резерву на 2012 р.

Аналізуючи віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 р., слід зазначити, що найчисельнішою є група віком від 41 до 50 років – 128 осіб, що становить 36,9% від загальної кількості; віком від 31–40 років – 103 особи (29,7%); віком від 51–55 років – 67 осіб (19,3%); віком від 56–60 років – 39 осіб (11,2%); віком до 30 років – 8 осіб (2,3%); віком понад 60 років – 2 особи (0,6%) (рис. 2).

Аналіз осіб, зарахованих до кадрового резерву, за рівнем освіти свідчить, що біль-

ше всього осіб, які запропоновані до кадрового резерву, мають технічну, економічну, юридичну освіту. Зокрема з технічною освітою налічується 114 осіб (32,9% від загальної кількості), економічною – 77 осіб (22,2%), юридичною – 72 особи (20,7%). Кількість резервістів із вищою гуманітарною освітою – 32 особи (9,2%), сільськогосподарською – 25 осіб (7,2%), медичною – 16 осіб (4,6%) та іншою освітою – 11 осіб (3,2%). Слід відзначити, що в кадровому резерві також перебувають особи, які мають більш ніж одну вищу освіту.

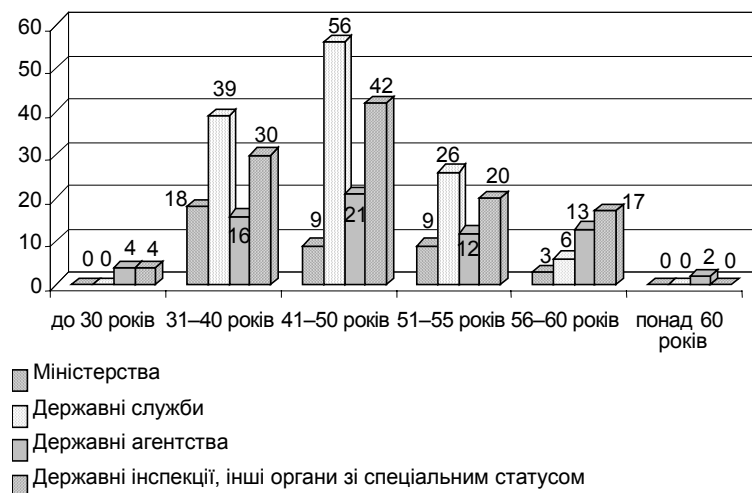


Рис. 2. Віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 р.

Безумовно, позитивною характеристикою кадрового резерву, сформованого на 2012 р., є наявність осіб, які мають освітній рівень магістра державного управління. Так, кількість магістрів державного управління, зара-

хованих до кадрового резерву, становить 49 осіб (14,1% від загальної кількості резервістів), науковий ступінь мають 77 резервістів (22,2%), вчене звання – 22 особи (6,3%) (рис. 3).

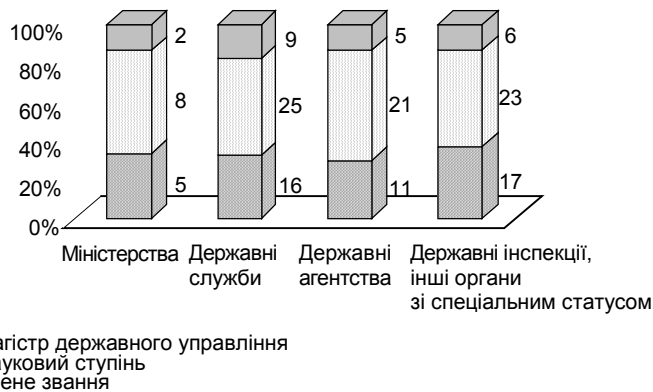


Рис. 3. Кількість резервістів з рівнем освіти магістра державного управління та таких, які мають науковий ступінь, вчене звання

До кадрового резерву на 2012 р. зараховано 296 осіб (853% від загальної кількості резервістів), які мають статус державного службовця, 267 осіб (76,9%) працюють у цьому державному органі та 28 осіб (8,1%) – в інших державних органах.

З тих осіб, які працюють у відповідному державному органі, 39 осіб (11,2%) обіймають посади перших заступників, 44 особи (12,7%) – заступників та 184 особи (53,0%) – інші посади.

Крім того, до кадрового резерву зараховано 46 осіб (13,3% від загальної кількості резервістів), які не є державними службовцями, з них перші керівники – 33 особи (9,5%), інші працівники – 8 осіб (2,3%). До кадрового резерву також зараховано 5 осіб (1,4%), які мають статус тимчасово непрацюючих.

Нацдержслужбою України на виконання вимог п. 6 (абз. 2) Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199, проведено роботу щодо зарахування до кадрового резерву народних депутатів України минулих скликань, яким після закінчення строку повноважень або дострокового їх припинення за особистою заявою про складення депутатських повноважень не надано попередню роботу (посаду) та які не можуть самостійно працевлаштуватись, за пропозиціями Апарату Верховної Ради України [2].

Так, до кадрового резерву на 2012 р. на керівні посади міністерств, інших центральних органів державної влади зараховано п'ять народних депутатів України минулих скликань, що становить 1,4% від загальної кількості резервістів (Міністерство екології та природних ресурсів, Міністерство освіти і

науки, молоді та спорту, Державна архівна служба, Державна служба молоді та спорту, Державна інспекція ядерного регулювання України).

Аналіз складу резервістів за стажем роботи на займаних посадах свідчить, що найбільше осіб зараховано до кадрового резерву на 2012 р. зі стажем роботи на посаді менше ніж 1 рік – 235 осіб (67,7% від загальної кількості резервістів); зі стажем роботи на посаді від 1 до 3 років – 68 осіб (19,6%), зі стажем роботи на посаді від 3 до 5 років – 23 особи (6,6%); зі стажем роботи на посаді більше як 5 років – 21 особа (6,1%) (рис. 4).

Аналіз поданої державними органами інформації щодо кадрового резерву свідчить про недостатність ефективності кадрового резерву в 2011 р.: із 125 призначених на посади лише одна особа призначена з кадрового резерву (Державне агентство водних ресурсів України на посаду заступника керівника органу).

До кадрового резерву на 2012 р. на відповідні посади в місцевих органах виконавчої влади включено 1414 осіб, що на 8,9% менше порівняно з минулим роком, у тому числі на посади голів обласних адміністрацій включено 63 особи (4,5% від загальної кількості резервістів) на рівні минулого року, на посади заступників голів – 301 особу (21,3%), що на 10,7% менше порівняно з минулим роком, голів районних державних адміністрацій – 1050 осіб (74,2%), що на 7,9% менше порівняно з минулим роком. Кількісні вимоги щодо формування кадрового резерву (не менше двох осіб на кожну посаду) дотримані Автономною Республікою Крим та всіма місцевими державними адміністраціями.



Рис. 4. Якісний склад резервів за стажем роботи на займаних посадах

Одночасно найбільша кількість осіб, зарахованих до кадрового резерву, спостерігається в Луганській (на посади голови та заступника голови – керівника апарату зараховано по 4 особи), Хмельницькій (на посаду голови – 3 особи, заступника голови – керівника апарату – 4 особи), Волинській (на посаду голови – 4 особи), Запорізькій (на посаду одного із заступників голови – 4 особи та двох – по 3 особи) та Миколаївській (заступників голови – по 3 особи) облдержадміністраціях.

По 3 і більше осіб запропоновано до кадрового резерву на посади голів Івано-Франківської, Вінницької, Миколаївської, Одеської, Сумської, Луганської, Хмельницької областей та Автономної Республіки Крим.

Разом з тим слід зауважити, що місцеві органи виконавчої влади продовжують по-

рушувати вимоги пропорційного та збалансованого представництва кандидатур кожної статі під час зарахування до кадрового резерву. Зокрема до кадрового резерву на 2012 р. зараховано 235 жінок (16,6% від загальної кількості резервістів), що на 1,7% менше порівняно з кадровим резервом на 2011 р.

Найбільша кількість зарахованих до кадрового резерву жінок спостерігається в Харківській (21 особа), Дніпропетровській, Запорізькій, Хмельницькій (по 16 осіб), Миколаївській та Одеській (по 14 осіб) областях, найменша – у Волинській (1 особа), Вінницькій, Івано-Франківській та Рівненській (по 3 особи) областях.

На рис. 5 наведено кількість чоловіків і жінок, зарахованих до кадрового резерву різних держадміністрацій.

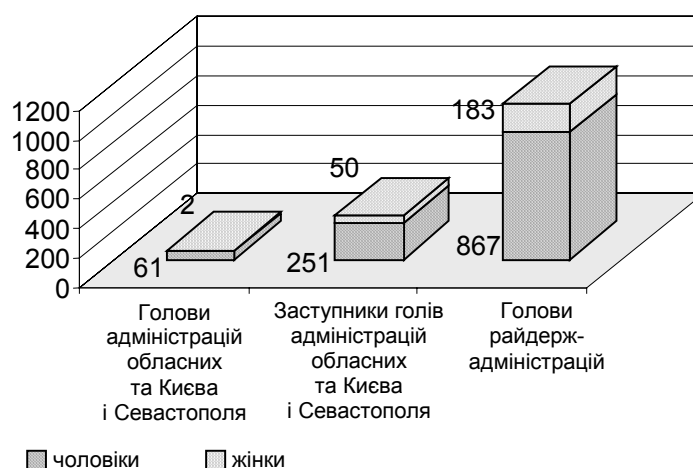


Рис. 5. Кількість чоловіків і жінок, зарахованих до кадрового резерву різних держадміністрацій на 2012 р.

Аналізуючи віковий склад кадрового резерву місцевих державних адміністрацій на 2012 р., слід зазначити, що, як і раніше, найчисленнішою є група віком від 41 до

50 років – 577 осіб, що становить 40,8% від загальної кількості (у 2011 р. – 665 осіб, що становило 43,2%). Сталою залишається кількість осіб, зарахованих до кадрового ре-

зерву у віці до 30 років, – 37 осіб, що становить 2,6% від загальної кількості (у 2011 р. – 32 особи, або 2,1%). Спостерігається зменшення у групах віком від 31 до 40 років – 337 осіб, що становить 23,8% (у 2011 р. – 390 осіб, або 25,3%), від 51 до 55 років – 337 осіб, що становить 23,8% (у 2011 р. – 378 осіб, що становить 24,5%). Водночас обсяг групи віком від 56 до 60 років збільшується і охоплює 126 осіб, що становить 8,9% (у 2011 р. – 76 осіб, або 4,9%) (рис. 6).

Аналіз резервістів за рівнем освіти свідчить, що майже однакова кількість осіб, запропонованих до кадрового резерву, які мають технічну, гуманітарну та економічну освіту. Зокрема осіб з гуманітарною освітою налічується 365 осіб (25,8% від загальної кількості), що на 1,6% менше порівняно з минулим роком, технічною – 335 осіб (23,7%), що на 14,5% менше, та економічною – 334 осіб (23,6%), що на 8,9% менше.

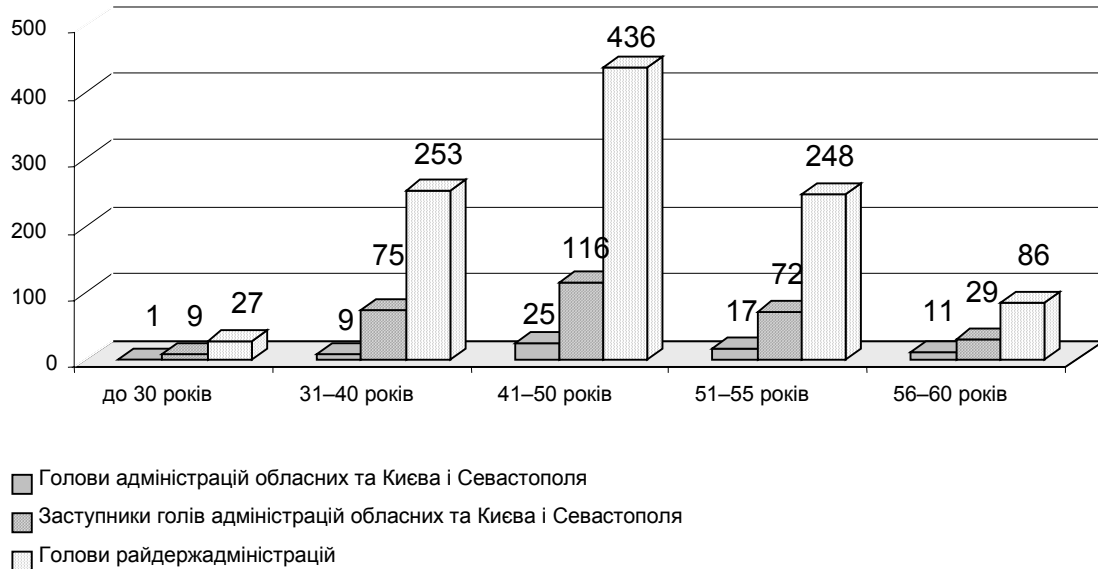


Рис. 6. Віковий склад кадрового резерву місцевих державних адміністрацій на 2012 р.

Кількість резервістів із вищою сільськогосподарською освітою на 2012 р. становить 260 осіб (18,4% від загальної кількості), тоді як у 2011 р. їх було 279 особи (18,1%). Водночас кількість осіб з юридичною освітою становить 120 осіб (8,5%), що на 9,1% менше порівняно з 2011 р. Слід відзначити, що в кадровому резерві також перебувають особи, які мають більш ніж одну вищу освіту.

Одночасно спостерігається зменшення кількості осіб, які мають освітній рівень магістра державного управління. Так, кількість магістрів державного управління становить 354 особи (25,0%), у 2011 р. – 385 осіб (25%). Науковий ступінь мають 55 резервістів (3,9%) проти 65 резервістів (4,2%) у кадровому резерві на 2011 р. (рис. 7).

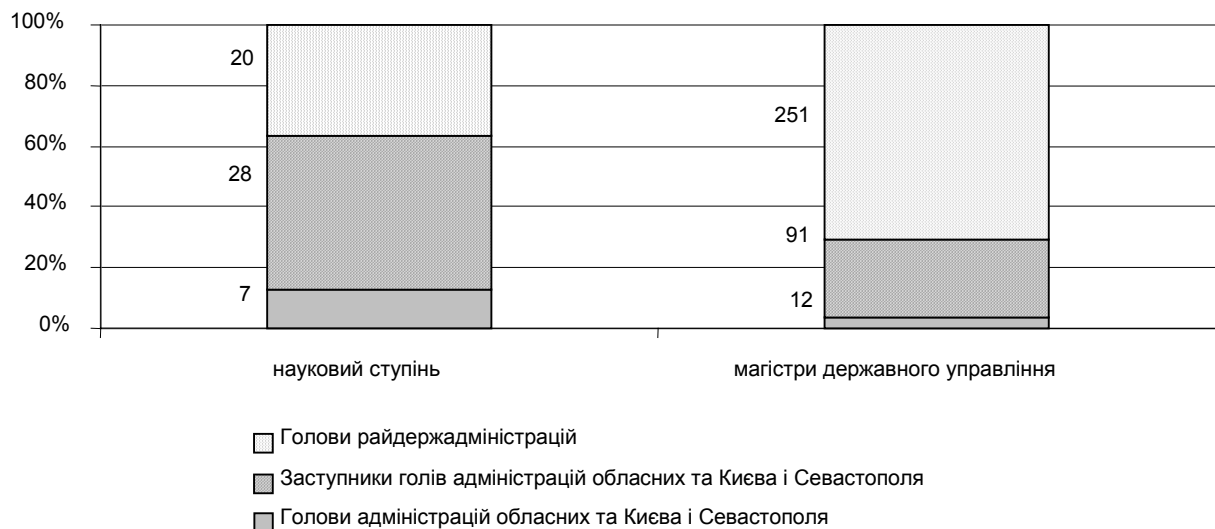


Рис. 7. Кількість резервістів з рівнем освіти магістра державного управління та таких, які мають науковий ступінь

До кадрового резерву на 2012 р. зараховано 435 керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування (30,8% від загальної кількості резервістів), що на 7,7% більше порівняно з минулим роком, 740 осіб (52,3%) – заступників керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що на 0,9% менше, ніж у минулому році, 90 осіб (6,4%) – інших державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що на 52,9% менше, ніж у минулому році, 109 осіб (7,7%) – керівників підприємств та установ, їх заступники, що на 28,8% менше, ніж минулого року. До кадрового резерву також зараховано 9 осіб (0,6%), які мають статус тимчасово непрацюючих, на 60,9% менше порівняно з минулим роком.

Аналіз складу резервістів місцевих державних адміністрацій за стажом роботи на займаних посадах свідчить про значне збіль-

шення кількості осіб, зарахованих до кадрового резерву в 2012 р., зі стажем роботи на посаді від 1 до 3 років, що становить 726 осіб, або 51,3% від загальної кількості резервістів.

Що стосується осіб зі стажем роботи на займаній посаді від 3 до 5 років, то відбулось їх суттєве зменшення, а саме: на 46,7% порівняно з 2011 р. (10 осіб).

Зменшилась кількість працюючих на займаній посаді до 1 року: із 868 осіб (56,3% від загальної кількості) у 2011 р. до 290 осіб (20,5%) у 2012 р. Також зменшилась кількість резервістів зі стажем роботи на займаній посаді 5 років і більше, а саме: у 2012 р. таких осіб включено 285 осіб (20,2% від загальної кількості), а у 2011 р. – 303 осіб (19,7%).

На рис. 8 наведено кількість резервістів за стажем роботи на займаних посадах у місцевих державних адміністрацій на 2012 р.

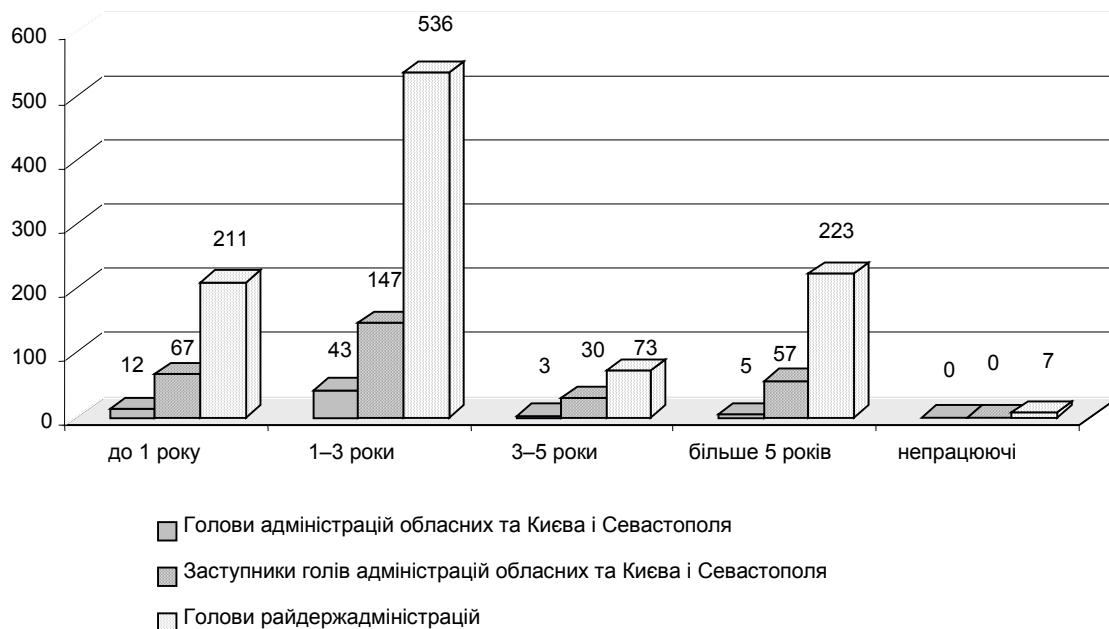


Рис. 8. Кількість резервістів за стажем роботи на займаних посадах у місцевих державних адміністрацій на 2012 р.

Аналіз поданої місцевими державними адміністраціями інформації щодо кадрового резерву свідчить про його невисоку дієвість. У 2010 та 2011 р. цей показник становив відповідно, 7,8 та 29%. Із 169 осіб, призначених на керівні посади місцевих державних адміністрацій, з кадрового резерву в 2011 р. було призначено 49 осіб (29% від загальної кількості призначених), що на 21,2% більше порівняно з 2010 р. (з 615 призначеної особи з кадрового резерву призначено 48 (7,8% від загальної кількості призначених)).

Найвищий показник дієвості кадрового резерву на зазначені посади в місцевих державних адміністраціях Херсонської (80%), Полтавської (75%), Вінницької та Волинської (по 67%), Миколаївської (60%), За-

карпатської, Луганської, Хмельницької та Чернігівської (по 50%) та Харківської (40%) областей.

На думку Ю. Шарова [11], особливу увагу слід приділяти питанням формування кадрового резерву на посади вищого корпусу державної служби. У зв'язку з цим та з метою залучення найбільш обдарованих громадян до впровадження реформ у сферах державного управління президентом України 05.04.2012 р. було видано Указ «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»» № 246/2012 [1].

Згаданим Указом визначено, що Президентський кадровий резерв формується на принципах загальнодоступності, об'єктивності, прозорості. Добір кандидатів до Пре-

зидентського кадрового резерву та внесення Президентом України відповідних пропозицій здійснюється Комісією з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Комісія) на підставі рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби (Нацдержслужба України). Гранична чисельність Президентського кадрового резерву становить 500 осіб. Формування Президентського кадрового резерву здійснюється поетапно, шляхом зарахування протягом п’яти років до 100 осіб щороку. В разі виникнення у Президентському кадровому резерві вакансій кількість осіб для зарахування відповідно збільшується.

Список осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, затверджується Президентом України. Строк перебування особи у Президентському кадровому резерві становить п’ять років, крім випадків дострокового припинення перебування особи у Президентському кадровому резерві. Особа може перебувати у Президентському кадровому резерві лише один строк.

Президентський кадровий резерв формується з урахуванням квот за відповідними пріоритетними сферами державного управління, які визначаються, виходячи з потреб цих сфер у кадрах, і затверджуються Комітетом з економічних реформ до 1 березня кожного року, а добір кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюється на конкурсній основі.

#### IV. Висновки

Реформування інституту державної служби в Україні передбачає особливу увагу до питань формування та розвитку кадрового резерву. На сьогодні це питання досить чітко визначено в нормативно-правовому полі, зокрема Законі України “Про державну службу”, постановах Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199 та від 21.02.2007 р. № 272. Разом з тим деякими керівниками ці нормативно-правові акти виконують досить формально, а у 2011 р. у багатьох центральних органах державної влади кадровий резерв взагалі не був сформований.

Одночасно Глава Української держави особисто приділяє серйозну увагу зазначеному питанню, зокрема формуванню та розвитку Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” для підготовки управлінської еліти відповідно до пріоритетних напрямів державного управління.

Разом з тим Національним агентством України з питань державної служби здійснюється робота щодо розробки нових інноваційних підходів роботи з кадрами та особами, зарахованими до кадрового резерву, що має включати, зокрема, комплекс заходів з підвищення рівня їх професійної компетентності.

Багато учених та дослідників зазначають, що при виборі форм і методів підвищення рівня професійної компетентності недоцільно зупинятися на чомусь одному, оскільки всі вони мають свої переваги та недоліки. Найбільш ефективними є ті навчальні програми, що передбачають поєднання різних форм і методів подання матеріалу. Їх вибір залежить від специфіки роботи слухачів, існуючих індивідуальних та корпоративних потреб, оснащення робочих місць технічними засобами і багатьох інших чинників. У зв’язку з цим актуальним є використання кращого досвіду зарубіжних країн, який було узагальнено та адаптовано до українських реалій Школою вищого корпусу, що діє при Національному агентстві України з питань державної служби

#### Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).
2. Офіційний сайт Національного Агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nads.gov.ua](http://www.nads.gov.ua).
3. Понеділко В.Г. Підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів: теорія і практика (Особливості організації та методичного забезпечення навчального процесу у системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів) : навчальний посібник / В.Г. Понеділко. – З. : Друкарський світ, 2007. – 294 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Велби : Проспект, 2007.
5. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток / Н.Т. Гончарук – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
6. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / [за заг. ред. Т.В. Мотренка, С.М. Серьогіна]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 235 с.
7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [під ред. Ю.В. Ковбасюка]. – К. : НАДУ при Президентіві України, 2011. – Т. 6: Державна служб / [під ред. С.М. Серьогіна, В.М. Сороко]. – 2011. – 524 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005.
9. Крушельницька О.В. Управление персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондр, 2003.
10. Куйбіда В.С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : збірник науково-аналітичних та навчально-методичних матеріалів, нор-



мативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні / В.С. Куйбіда, В.В. Толкованов. – К. : Крамар, 2010. – 258 с.

11. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / [за заг. і наук. ред. Ю.П. Шарова]. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.

*Стаття надійшла до редакції 17 квітня 2012 р.*

---

**Толкованов В.В. Формирование и развитие кадрового резерва как важный элемент модернизации государственной службы**

*В статье рассматриваются актуальные вопросы формирования и развития кадрового элемента как составляющей модернизации государственной службы в Украине. На основе анализа соответствующих нормативно-правовых актов, лучших практик определяются основные направления и формы работы с кадрами в условиях реализации административной реформы в Украине.*

**Ключевые слова:** *кадровый резерв, государственное управление, государственная служба, государственные служащие, административная реформа, кадровая политика, органы государственной власти.*

**Tolkanov V. Formation and development of personnel reserve as an important element public service modernization**

*The article presents the key issues of the formation and further development of the personal reserve as a main element of the modernisation of civil service in Ukraine. The main directions and the forms of the work with the civil servants in the framework of the implementation of the administrative reform in Ukraine are pointed out on the basis of the analysis of the relevant normative acts and best practices.*

**Key words:** *personal reserve, public administration, civil service, civil servants, administrative reform, personnel policy, state bodies.*