

УДК 35.08:316.343.656:352.07(477)

В. Толкованов

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Розглянуто актуальні питання формування та розвитку кадрового елементу як складового елементу модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. На засадах 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, місцеве самоврядування, служба в органах місцевого самоврядування.

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.

Водночас 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 та пріоритетів.

Одночасно пріоритетного завдання набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищій посаді державної служби. З огляду на це, Президентом України було видано Указ “Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”” № 246/2012 від 05.04.2012 р., 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, що досліджували різні аспекти згаданого питання, доцільно виділити М. Білинську, Н. Гончарук, М. Канавець, В. Князева, Ю. Ковбасюка, В. Мамонову, В. Мартиненка, В. Олуйка, Т. Пахомову, Н. Протасову, О. Руденко, С. Серьогіна, В. Чмигу, В. Удовиченка, Ю. Шарова, В. Яцюка та інших. Водночас на 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, зокрема й з урахуванням досвіду інших зарубіжних країн.

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

Як зазначають автори “Енциклопедії державної служби”, кадровий резерв – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації [1].

Водночас деякі дослідники наголошують, що кадровий резерв можна розглядати як потенційні можливості фахівця, який вже працює на державній службі, обійняти посаду на державній службі, яка за ієрархічністю вища, ніж та, яку він обіймає [2].

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 [3].

Головними факторами, які 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 оцінки 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 [4].

У Законі України “Про державну службу” формування системи кадрового резерву визначено як послідовна робота спрямована на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає змогу здійснити підбір, розвиток, оцінку та просування кадрів відповідно до цього закону.

Кадровий резерв на посади державних службовців першої – третьої 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 № 199 від 28.02.2001 р., та Порядку конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої 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 № 272 від 21.02.2007 р. (далі – Порядок).

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов’язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні [5]. 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 вищим 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 [6].

У 2012 р. кадровий резерв у центральних та місцевих органах виконавчої влади було сформовано відповідно до абзаців 1 та 3 пункту 15 Порядку, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 272 від 21.02.2007 р., 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, зокрема 39 осіб 11,2 від загальної кількості резервістів) – в міністерствах, 127 осіб (36,6%) – державних службах, 68 осіб (19,6%) – державних агентствах та 113 осіб (32,6%) – державних інспекціях, інших органах зі спеціальним статусом [7].

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 та Державна інспекція України з безпеки на наземному транспорті на посади заступників голови зарахували по одній особі.

Найбільше осіб на посади до кадрового резерву зараховано у Міністерстві закордонних справ, Міністерстві освіти та науки, молоді і спорту, Міністерстві юстиції, Державній архівній службі, Державній службі інтелектуальної власності, Державному агентстві водних ресурсів, Державному агентстві лісових ресурсів, Державній інспекції техногенної безпеки, Державній інспекції ядерного регулювання зарахували до кадрового резерву на посади керівників та заступників керівників по 3 особи, Державному космічному агентстві – 4 особи та Фонді 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 чоловіка (78,7% від загальної кількості) (рис. 1).

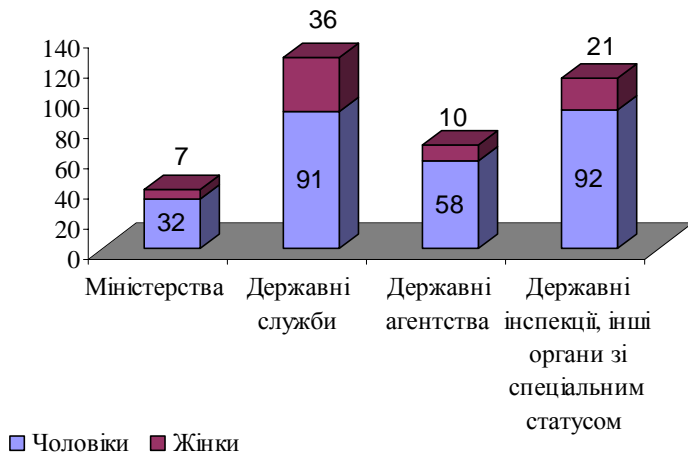


Рис. 1. Кількість чоловіків та жінок зарахованих до кадрового резерву на 2012 р.

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, Державному 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.

Аналізуючи віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 рік, 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).

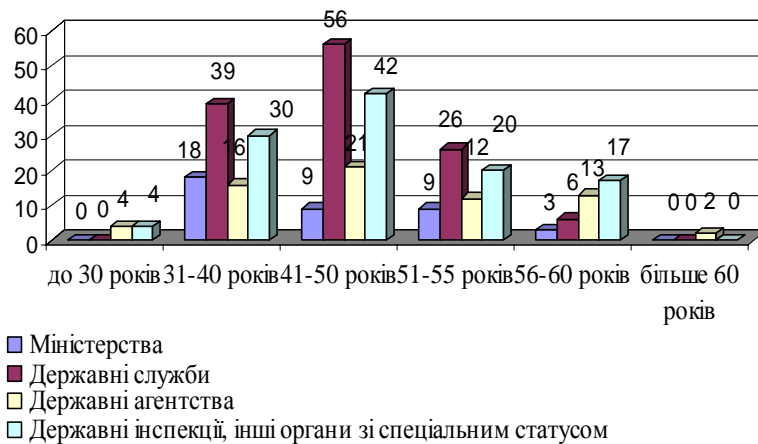


Рис. 2. Віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 р.

Аналіз осіб, зарахованих до кадрового резерву, за рівнем освіти, свідчить, що більше всього осіб, які запропоновані до кадрового резерву, мають технічну, економічну, юридичну освіти. Зокрема осіб із технічною освітою нараховується 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%). Доцільно зауважити, що у кадровому резерві також перебувають особи, які мають більш, ніж одну вищу освіту.

Безумовно, позитивом кадрового резерву, сформованого на 2012 р., є особи, які мають освітній рівень магістра державного управління. Так, кількість магістрів державного управління, зарахованих 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).

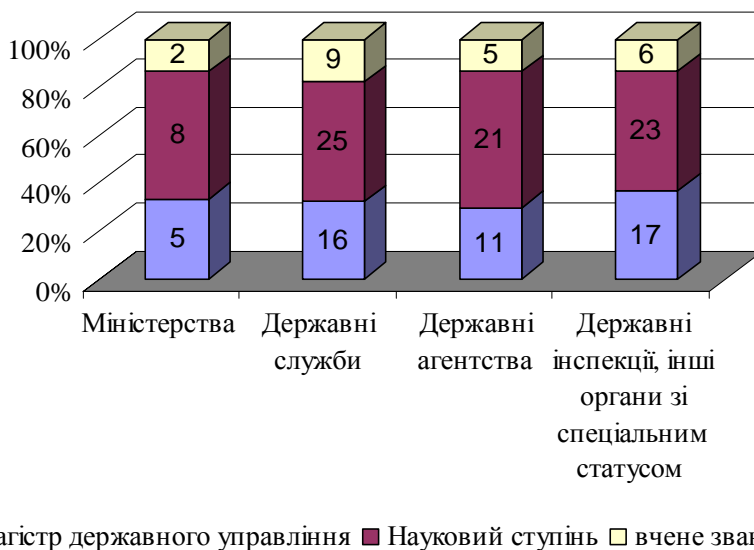


Рис. 3. Кількість резервістів за рівнем освіти магістра державного управління, резервістів, які мають науковий ступінь, вчене звання

До кадрового резерву на 2012 рік зараховано 296 осіб (85,3% від загальної кількості резервістів), які мають статус державного службовця, з 267 осіб (76,9%) працюють у цьому державному органі та 28 осіб (8,1%) – в інших державних органах.

Із 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.

Окрім того, до кадрового резерву зараховано 46 осіб, які не є державними службовцями, (13,3% від загальної кількості резервістів), 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 пункту 6 (абзац другий) Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 199 від 28.02.2001 р., 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 [8].

Так, до кадрового резерву на 2012 р. на керівні посади міністерств, інших центральних органів державної влади зараховано 5 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 1 року та становить 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 – 5 років – 23 особи (6,6%), зі стажем роботи на посаді більше 5 років – 21 особа (6,1%) (рис. 4).

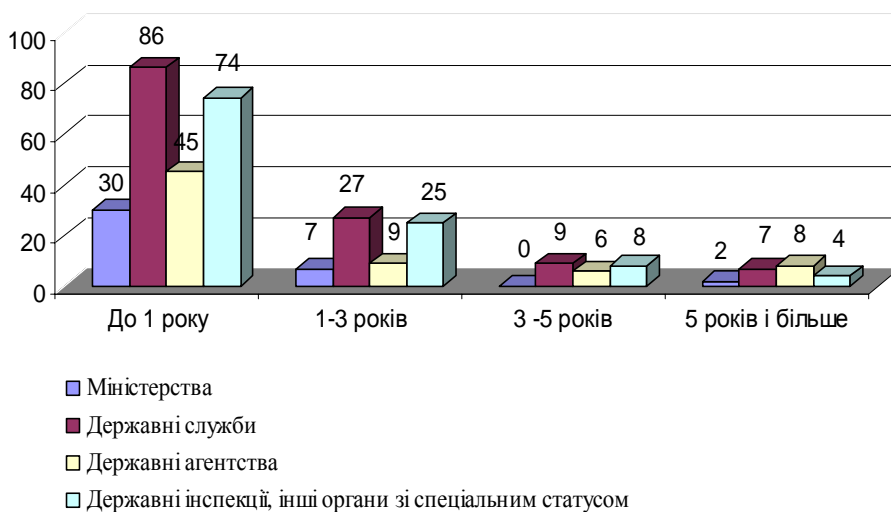


Рис. 4. Якісний склад резервістів за стажем роботи на займаних посадах

Аналіз поданої державними органами інформації щодо кадрового резерву свідчить про недостатність ефективності кадрового резерву у 2011 р.: із 125 призначених на посади лише 1 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 у порівнянні з минулим роком, зокрема 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 у порівнянні з минулим роком, голів районних державних адміністрацій – 1050 осіб (74,2%), що на 7,9% менше у порівнянні 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.

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.

Водночас потрібно зауважити, що місцеві органи виконавчої влади продовжують порушувати 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 у порівнянні 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 (рис. 5).

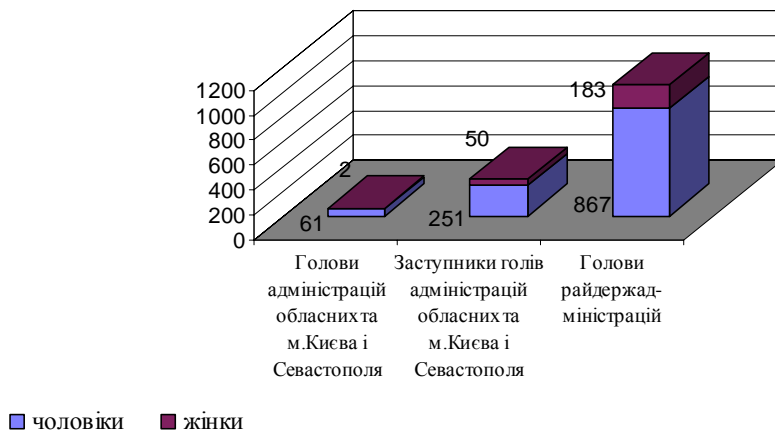


Рис 5. Кількість чоловіків та жінок, зарахованих до кадрового резерву на 2012 р.

Аналізуючи віковий склад кадрового резерву місцевих державних адміністрацій на 2012 р., потрібно зазначити, що як і раніше, найчисельнішою 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 резерву 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 чисельність групи віком від 56 до 60 років збільшується і становить 126 осіб, що тобто 8,9% (у 2011 р. – 76 осіб або 4,9%) (рис. 6).

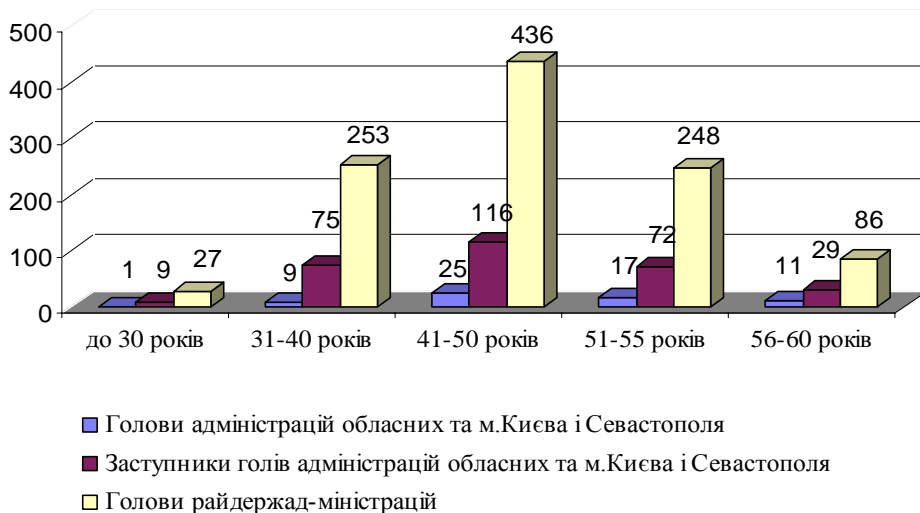


Рис. 6. Віковий склад кадрового резерву місцевих державних адміністрацій на 2012 р.

Аналіз резервістів за рівнем освіти, свідчить, що майже рівну кількість осіб, запропонованих до кадрового резерву, які мають технічну, гуманітарну та економічну освіти. Зокрема осіб із гуманітарною освітою нараховується 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%) на 8,9% менше.

Кількість резервістів із вищою сільськогосподарською освітою на 2012 р. становить 260 особи (18,4% від загальної кількості), тоді як у 2011 році їх було 279 особи (18,1%). Водночас чисельність осіб із юридичною освітою становить 120 осіб (8,5%), що на 9,1% менше в порівнянні з 2011 р. Доцільно зауважити, що у кадровому резерві також перебувають особи, які мають більш, ніж по одній вищій освіті.

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%), порівняно із 65 резервістами (4,2%) у кадровому резерві на 2011 р.

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 у порівнянні 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 не працюючих, на 60,9% менше у порівнянні з минулим роком (рис. 7).

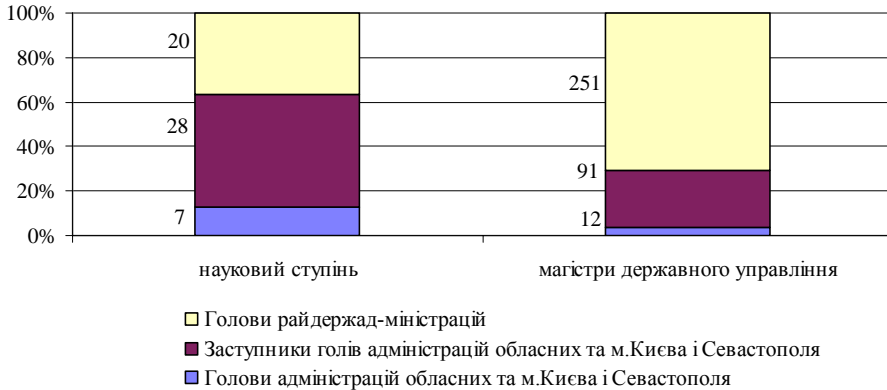


Рис. 7. Кількість резервістів за рівнем освіти магістра державного управління та резервістів, які мають науковий ступінь

Аналіз складу резервістів місцевих державних адміністрацій за стажом роботи на займаних посадах свідчить про значне збільшення кількості осіб, зарахованих до кадрового резерву у 2012 р., зі стажом роботи на посаді від 1 до 3 років, що становить 726 осіб або 51,3% від загальної кількості резервістів.

Що стосується осіб зі стажом роботи на займаній посаді від 3 до 5 років, то відбулось їх суттєве зменшення, а саме на 46,7%, порівняно з 2011 р. (106 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 стажом роботи на займаній посаді 5 років і більше, а саме у 2012 р. таких включено 285 осіб (20,2% від загальної кількості), а у 2011 р. – 303 (19,7%) (рис. 8).



Рис. 8. Кількість резервістів за стажом роботи на займаних посадах у місцевих державних адміністраціях на 2012 р.

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

Найвищий показник дієвості кадрового резерву на зазначені посади у місцевих державних адміністраціях Херсонської (80%), Полтавській (75%), Вінницької та Волинської (по 67%), Миколаївської (60%), Закарпатської, Луганської, Хмельницької та Чернігівської (по 50%) і Харківської (40%) областей.

На думку Ю. Шарова [9], особливу увагу потрібно приділяти питанням формування кадрового резерву на посади вищого корпусу державної служби. Внаслідок цього та із 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 [10].

Згаданим указом визначено, що Президентський кадровий резерв формується на принципах загальнодоступності, об’єктивності, прозорості. Добір кандидатів до Президентського 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. У разі виникнення у Президентському кадровому резерві вакансій кількість осіб для зарахування відповідно збільшується.

Список осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, затверджується Президентом України. Термін перебування особи у Президентському кадровому резерві становить п’ять років, окрім 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, з огляду на потреби 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.

Висновки

Реформування інституту державної служби в Україні потребує надання особливої уваги питанням формування та розвитку кадрового резерву. На сьогодні це питання досить чітко визначено у нормативно-правовому полі, зокрема Законі України “Про державну службу”, постановах Кабінету Міністрів України № 199 від 28.02.2001 р. та № 272 від 21.02.2007 р. Разом з тим, деякими керівниками ці нормативно-правові акти виконуються 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 згаданому питанню, зокрема формуванню та розвитку Президентського кадрового

резерву “Нова еліта нації” для підготовки управлінської еліти, відповідно до пріоритетних напрямів державного управління.

Водночас 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 із підвищення рівня їх професійної компетентності.

Більшість вчених та дослідників, зазначають, що при виборі форм і методів підвищення рівня професійної компетентності доцільно не зупинятися на чомусь одному, оскільки усі вони мають свої переваги і недоліки. Найбільш ефективними є ті навчальні програми, що припускають поєднання різних форм і методів подачі матеріалу. Їх вибір залежить від специфіки роботи слухачів, існуючих індивідуальних та корпоративних потреб, оснащення робочих місць технічними засобами і багатьох інших чинників. Таким чином, є доцільним використати кращий досвід зарубіжних країн, який було узагальнено та адаптовано до українських реалій Школою вищого корпусу, що діє при Національному Агентстві України з питань державної служби.

Література

1. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. Т. 6: Державна служба / за ред. Серьогіна С. М., Сороко В. М. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка. — К. : НАДУ, 2011. — 524 с.
2. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Текст] / за заг. ред. Т. В. Мотренка, С. М. Серьогіна. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. — 235 с.
3. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток [Текст] / Н. Т. Гончарук. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. — 239 с.
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 95.
5. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов // Збірник науково-аналітичних та навчально-методичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні [Текст]. — К. : ТОВ “Поліграфічний Центр “Крамар”, 2010. — 258 с.
6. Енциклопедія державного управління... — 524 с.
7. Офіційний сайт Національного Агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.nads.gov.ua.
8. Там само.
9. Муниципальный менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. — К. : Атіка, 2009. — 404 с.
10. Офіційний сайт Президента України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.president.gov.ua.

V. Tolkovanov

**PERSONNEL RESERVE AS AN EFFECTIVE TOOL
FOR MODERNIZATION OF CIVIL SERVICE AND SERVICE
IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN UKRAINE**

The key issues of the formation and further development of the personnel reserve as a main element of the modernisation of civil service and the service in local self-government bodies in Ukraine are considered. 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: personnel reserve, public administration, civil service, civil servants, administrative reform, personnel policy, state bodies, local self-government, service in local self-government bodies.