

УДК 35.08::331.363

Леонід ПРОКОПЕНКО,
Павло ЩЕРБАКОВ

*Національна академія державного управління
при Президентові України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Аналізується досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в країнах Європейського Союзу, визначаються основні напрями його адаптації в Україні.

Ключові слова: державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації.

Леонид Прокопенко, Павел Щербаков. Европейские подходы к повышению квалификации публичных служащих

Анализируется опыт организации повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления в странах Европейского Союза, определяются основные направления его адаптации в Украине.

Ключевые слова: государственные служащие, должностные лица местного самоуправления, повышение квалификации.

Leonid Prokopenko, Pavlo Scherbakov. European approaches to public servants training

Experience of public servants and local government officials training in the European Union is analyzed; the main directions of its adaptation in Ukraine are defined.

Key words: public servants, local government officials, in-service training.

Становлення ефективного публічного управління, спроможного надавати якісні публічні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, значною мірою залежить від стану кадрового корпусу, рівня його підготовки до роботи в нових умовах. На жаль, як зазначається в Концепції формування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів

місцевих рад, рівень освіти посадових осіб та депутатів місцевих рад здебільшого не дає їм змоги кваліфіковано здійснювати свої повноваження та виконувати покладені на них обов'язки, оскільки лише 64,7 % посадових осіб мають повну вищу освіту, близько 40 % сільських, селищних та міських голів, 40 – 60 % депутатів місцевих рад обираються вперше, що свідчить про відсутність у них відповідного досвіду та про потребу в професійному навчанні [6].

Унаслідок характерної для нашої системи освіти суттєвої прогалини – браку управлінської підготовки – багато державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не мають сучасної «Я-концепції», цивілізованих ціннісних орієнтацій, не в змозі управляти «самі собою», доцільно організувати свої дії, адекватно орієнтуватися в навколишньому світі [8, с. 108]. Саме тому проблема підвищення кваліфікації публічних службовців, удосконалення діяльності навчальних закладів, які її здійснюють, є досить актуальною і безпосередньо пов'язаною з системними реформами, що відбуваються в державі. Необхідність перебудови організації, функціонування та розвитку системи підвищення кваліфікації публічних службовців актуалізує уважне вивчення та використання відповідного зарубіжного досвіду. Окремі аспекти європейського досвіду підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування висвітлюються в цілому ряді публікацій таких науковців, як Д. Боссарт, В. Толкованов, Н. Колісніченко, Т. Коломєць, В. Нікологорська та ін. Проте, на нашу думку, ця проблематика залишається малодослідженою.

Метою статті є аналіз європейських підходів до підвищення кваліфікації публічних службовців та визначення шляхів їх адаптації в Україні.

У країнах Європейського Союзу (ЄС) значна увага приділяється підвищенню кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Особливе значення при цьому надається вивченню потреби в навчанні публічних службовців. Тут важливо підкреслити, що в країнах ЄС підхід до вивчення й аналізу потреб, організації підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців є наріжним каменем планування кар'єрного зростання, удосконалення професійної майстерності. Причому якщо раніше визначення та аналіз потреби в навчанні здійснювалися за допомогою побудови формальної професіограми службовця на базі вимог професійно-кваліфікаційних характеристик посади, то сьогодні стали поширені два інших підходи. Перший з них передбачає визначення потреби в навчанні шляхом визначення результатів діяльності публічного службовця – його реальних досягнень. Послідовний аналіз структури та джерел проблеми (вона може бути виражена в будь-яких показниках, важливих для установи чи підрозділу) дає конкретну інформацію для прийняття рішення щодо того, в якому обсязі і якого характеру потрібне навчання посадовцю. Другий

підхід характеризується виділенням потреби органів публічної влади через аналіз їх запитів. Він орієнтує організацію, її підрозділи та персонал на вирішення власних професійних проблем. Обсяг, структура і характер впливу (навчального та позанавчального) на окремих працівників визначається кінцевою метою та проблемами організації в цілому. Використання цього підходу, окрім достатньо конкретного визначення потреби в удосконаленні кадрів, сприяє вдосконаленню існуючих та розробці нових посадових інструкцій, більш глибокому розмежуванню праці та визначенню обсягів відповідальності у функціональних та ієрархічних зрізах [11, с. 6, 121; 12, с. 26 – 28].

Що стосується організації навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, то можна виокремити дві основні моделі і, відповідно, два основних підходи до формування змісту освітніх програм – західноєвропейський і американський (англосаксонський). Такий поділ пов'язаний, насамперед, з історичними особливостями інституційного розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, статусними характеристиками службовців як особливої соціально-професійної групи, кардинальними відмінностями в системах підготовки фахівців і підвищення професійної кваліфікації. У країнах Європи професійний розвиток тісно пов'язаний з принципом пожиттєвого найму, і постійне підвищення кваліфікації чиновників є умовою їх кар'єрного зростання. Необхідність посилення взаємозв'язку освіти з пріоритетами і вимогами розвитку державних структур обумовили здійснення навчання за блочно-модульним принципом. Якщо раніше програми були розрізнені, то тепер вони доповнюють одна одну й пов'язані з систематичним плануванням кадрової політики в органах влади. Встановлені в них необхідні для кожної конкретної посади професійні знання, навички і вміння містять вимоги до професійного розвитку, які реалізуються в межах підвищення кваліфікації [10, с. 129 – 130, 132].

Як приклад можна навести досвід Великої Британії, де програма професійного розвитку керівного складу державної служби (програма Fast Stream) виділена в окремий напрям діяльності державних органів. Вона здійснюється переважно на робочих місцях шляхом розвитку системи наставництва і застосування дистанційного навчання за програмами локального сервера та Інтернет-сайта. Важливо підкреслити, що вказана програма є не програмою додаткової професійної освіти, а як стратегія професійного розвитку на рівні окремого службовця й окремого відомства. Відмінними рисами програми є її комплексний характер і спрямованість на перспективу, що означає взаємозв'язок освітньої складової з системами кадрового планування, оплати праці, управління за результатами і стратегією розвитку відповідного відомства і підрозділу, а також довгостроковий характер самої програми, розрахованої, як правило, на термін від 3 до 5 років. Для оцінки

результатів діяльності державних службовців і потреб у підвищенні їх кваліфікації використовується структура основних вимог до компетенцій (професійних якостей) державних службовців майже всіх категорій і рівнів. Що стосується форм і видів додаткової професійної освіти, а також змісту освітніх програм, то вони спрямовані на формування професійних навичок держслужбовців і значною мірою залежать від цільової аудиторії [7, с. 69].

Мотивацією для підвищення кваліфікації та перепідготовки службовців у Великій Британії є система щорічної оцінки персоналу. Під час такої оцінки спеціальні менеджери з питань управління персоналом обговорюють зі службовцями їх потреби в тренінгах та курсах, займаються подальшим плануванням навчання в процесі кар'єрного зростання. У процесі такого планування, ураховуючи принципи управління, зорієнтованого на результат, встановлюються конкретні показники, досягнення яких потім перевіряється. Слід підкреслити, що підвищення кваліфікації у Великій Британії орієнтоване переважно на дисципліні галузевої складової. Службовець отримує навички менеджера, уміння доводити до відома інформацію, здатність до невимушеного міжособистісного спілкування і до контактів з представниками інших сфер діяльності, уміння приймати рішення і самостійно вирішувати проблеми, здатність працювати в колективі, командою, уміння радитися, вести переговори [4, с. 139; 15, с. 187].

Французька модель професійного навчання є яскравим прикладом європейського методу. Розглядаючи систему навчання управлінців у Франції, варто розрізнити поняття професійної підготовки (formation) і освіти (enseignement). Існуюча в країні модель кадрового забезпечення управлінських структур ґрунтується на тому, що освіту співробітники повинні отримувати через систему загальної і вищої освіти. Професійна ж підготовка повинна здійснюватися спеціальними навчальними закладами, в яких службовець отримує необхідні для служби знання і навички після отримання загальної освіти. Другим важливим моментом у навчальній системі службовців Франції є виявлення розбіжностей між базовою професійною освітою (formation initiale) і «неперервною професійною підготовкою» (formation continue) в межах системи підвищення кваліфікації. Процеси професійного навчання службовців, незалежно від їх управлінського і кваліфікаційного рівнів, визначаються поняттям «постійна професійна підготовка». Вона починається з підготовки службовця до його першої посади (початкова професійна підготовка), продовжується протягом усієї кар'єри [3, с. 111 – 112].

Тривалість навчання, організаційні форми варіюються в кожній країні. У Німеччині в основному пропонуються семінари тривалістю 1 – 3 дні, базові курси, а також серії навчальних модулів. За бажанням слухача можна відвідати один модуль або кілька, або ж усі модулі однієї серії. Німецькі експерти до якостей, притаманних керівникам (незалежно

від посади), відносять: 1) стратегічну – глобальне, системне мислення, здатність передбачати, вирішувати проблему, безпечність відносин; 2) соціальну – здатність до навчання і нововведення, уміння працювати в міжнародних командах: мотивувати й переконувати, вирішувати конфліктні ситуації, а також особиста привабливість; 3) функціональну – уміння приймати рішення, ініціативність, уміння, пов'язані з роботою, гнучкість та витривалість у роботі; 4) управлінську – організаційні здібності, відповідальність, сила переконання, авторитет керівника, поведінка керівника; 5) професійну – університетська освіта, досвід лінійної та штабної роботи, багатий досвід роботи у функціональних сферах, зарубіжний досвід роботи, знання не менше ніж двох іноземних мов. Вони також вважають, що в майбутньому однією з важливих якостей для керівника буде управлінське лідерство [3, с. 112 – 113].

Курс підвищення кваліфікації для керівного складу у ФРН розрахований на чотири тижні. Мета навчання – отримання нових знань і навичок у сфері управління самостійними організаційними структурами. Зміст освітніх програм орієнтовано на вимоги, що висувуються до даної категорії посад, і включають такі дисципліни і теми: управління і співробітництво; стиль і методи керівництва; елементи кооперативного керівництва; теорії мотивації і адміністративна діяльність; інформація і комунікація в управлінні; оцінка як засіб керівництва; управління конфліктами на робочому місці; бесіда з підлеглими: привід для неї і проведення; керівництво і планування; визначення цілей, завдань і пріоритетів; планування і здійснення завдань з урахуванням економічної ефективності; розподіл завдань; координація і контроль; державне управління в суспільстві. Варто підкреслити, що зміст програм підвищення кваліфікації керівних кадрів орієнтований не стільки на отримання професійних знань, скільки на розширення і поглиблення здібностей до концептуального та інноваційного мислення, набуття знань у галузі національного і міжнародного розвитку, навчання методам мотивації і керівництва. Наприклад, навчальний курс «Модернізація управління» для керівних кадрів включає такі теми: управління якістю; контролінг як координуючий інструмент управління; розрахунок витрат і результатів в управлінні; гнучкі бюджетні інструменти; аналіз правових приписів, оцінка правових наслідків; Інтернет та Інтранет в управлінні; оптимізація процесів в адміністративній діяльності; визначення потреб у персоналі тощо [10, с. 132 – 133].

Аналогічні підходи до підвищення кваліфікації публічних службовців застосовуються і в посткомуністичних країнах. Так, у Латвії для призначених посадових осіб місцевого самоврядування пріоритетними напрямками навчання визначені такі: бюджет та фінанси (підготовка та виконання бюджету, техніка інвестиційної оцінки, системи внутрішнього та зовнішнього аудиту, управління місцевими фінансами);

економіка та планування (базова економіка та нові її тенденції, підготовка планів розвитку соціальної та культурної сфери, місцевий економічний розвиток); юридичні предмети (законодавство місцевого самоврядування та базові юридичні знання, спеціальні юридичні знання, необхідні для виконання своїх функцій і обов'язків); управління (базові знання з управління, стратегічне управління); управління проектами (управління та підготовка проектів, управління консультаційними послугами); управління муніципальними послугами (зв'язки з громадськістю для визначення потреб у послугах, управління та планування в системі муніципальних послуг); муніципальна співпраця (вивчення кращого досвіду); технічна підготовка (освіта, культура, соціальні послуги тощо); іноземні мови; розвиток особистості (управління людськими ресурсами, підготовка кадрів); набуття персональних навичок (комунікабельність, ведення переговорів, конфліктологія, робота в команді, розподіл робочого часу) [9, с. 245].

Значна увага в країнах ЄС приділяється добору та підготовці викладачів, які мають передбачати потреби, формувати цілі навчання, удосконалювати методики та навчальні матеріали для дорослих, використовувати кращий європейський досвід. До викладання залучаються викладачі з університетів, приватних консалтингових та тренінгових організацій, урядових та міжнародних організацій. Під час добору викладачів для роботи в навчальних закладах підвищення кваліфікації звертають увагу на наявність досвіду викладацької роботи та роботи в органах управління. Наприклад, у Німеччині вимоги до викладачів, які мають працювати в закладах підвищення кваліфікації чиновників, містять як необхідну умову досвід викладацької роботи не менше ніж 5 років та практичної діяльності в державних органах не менше ніж 3 роки [4, с. 138; 9, с. 245; 13, с. 43].

Світовий досвід свідчить, що фахівці, які не займаються різними формами підвищення кваліфікації, уже через 5 років після навчання втрачають до 80 % знань та вмінь, отриманих під час базової освіти. Тому в країнах ЄС значна увага приділяється правовому регулюванню підвищення кваліфікації, передусім її тривалості й періодичності. Особливо велике значення цій проблемі надається країнами, які є новими членами ЄС, зокрема прибалтійськими країнами. Так, литовські державні службовці мають право на отримання річної відпустки для підвищення кваліфікації кожні п'ять років. Питання професійної підготовки є ключовим і в реформуванні державної служби в Латвії, де державним службовцям забезпечується можливість підвищення професійної кваліфікації протягом не менше ніж 45 днів раз на три роки. Закон про державну службу Естонії гарантує службовцям право на отримання тримісячної оплачуваної відпустки на навчання кожні п'ять років. У Чеській Республіці передбачено надання службовцеві протягом одного календарного року 16 днів для підвищення власного

професійного рівня, у Болгарії – 1 місяць, у Польщі така можливість надається не рідше ніж один раз на два роки за довгостроковими і короткостроковими програмами [1, с. 71 – 72; 5, с. 296; 13, с. 127].

З метою підведення міцної матеріальної основи під систему підвищення кваліфікації в країнах ЄС вже давно на законодавчому рівні визначено відсоток від фонду заробітної плати, який спрямовується на професійне навчання. У Франції, скажімо, він становить близько 7 %, у Великій Британії на відповідні витрати в бюджеті передбачається до 10 %. У посткомуністичних країнах-членах ЄС цей відсоток нижчий. Так, у Литві бюджетні витрати на навчання встановлені в розмірі, який не менший за 1 % і не більший за 5 % видатків на зарплату державних службовців, в Естонії державні департаменти повинні виділяти на навчальні заходи 3 % від фонду оплати праці, у Болгарії – до 2 %, у Чехії – понад 2 %. Це впливає з оцінки аналітиків, які підкреслюють, що тільки для підтримання системи в режимі функціонування необхідно витратити не менше ніж 1 %, а для забезпечення режиму розвитку – не менше ніж 1,5 % від фонду оплати праці [1, с. 71 – 72; 2, с. 109; 5, с. 297].

Для України важливе значення має досвід визначення стратегії підготовки кадрів та координації цієї роботи, особливо щодо посадових осіб місцевого самоврядування. У багатьох європейських країнах національні асоціації органів місцевого самоврядування є впливовими акторами, які здійснюють навчання депутатів місцевих та регіональних рад. У Латвії, наприклад, з 1999 р. діє Комітет місцевого самоврядування з питань навчання, до складу якого входять представники організацій, що надають навчальні послуги для місцевого самоврядування. Головні цілі комітету: погодження трирічної національної стратегії навчання; проведення моніторингу розвитку національної стратегії навчання для місцевого самоврядування; координація дій щодо організації навчання. Завдання комітету – координувати навчальні ініціативи, заплановані різними організаціями, приймаючи виважені рішення щодо затвердження або не затвердження програм. Також до кола обов'язків комітету входить поширення інформації серед органів місцевого самоврядування для забезпечення рівного доступу до можливості отримати підготовку та перепідготовку, відвідати навчальні семінари. Питання своєї діяльності комітет вирішує на зборах, які скликаються щоквартально [9, с. 244 – 245; 14, с. 227].

Таким чином, досвід європейських країн свідчить, що вдосконалення організації підвищення кваліфікації публічних службовців має бути одним із головних пріоритетів кадрової політики у сфері публічної служби. При цьому має бути забезпечений взаємозв'язок професійного навчання з пріоритетами і вимогами розвитку органів публічної влади, його безперервний характер. Це потребує посилення мотивації навчання, внесення змін до організації системи підвищення

кваліфікації. Мова йде про створення, з одного боку, прозорої системи просування по службі, а з іншого – про підведення міцної матеріальної основи під систему підвищення кваліфікації з метою її перебудови шляхом закріплення на законодавчому рівні відсотка від фонду заробітної плати, який спрямовується на професійне навчання.

Список використаних джерел

1. **Боссарт Д.** Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.
2. **Добрынин А. И.** Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – СПб. : Наука, 1999. – 309 с.
3. **Кластери** в системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : довідник / В. В. Толкованов, М. В. Канавець, Р. Ю. Савонюк [та ін.]; під ред. В. В. Толкованова. – К. – Сімферополь : АРІАЛ, 2012. – 248 с.
4. **Колісниченко Н. М.** Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб. / Н. М. Колісниченко. – К. : Міленіум, 2009. – 248 с.
5. **Коломоєць Т. О.** Підвищення кваліфікації державних службовців як умова ефективності існування інституту державної служби: аналіз зарубіжного досвіду правового регулювання із пропозиціями щодо запозичення для України / Т. О. Коломоєць // Політико-правове забезпечення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування : зб. доп. щоріч. Всеукр. громад. слухань (Одеса, 24 – 25 вересня 2009 р.). – О. : Юрид. літ-ра, 2009. – С. 295 – 299.
6. **Концепція** формування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=385-2009-FO.
7. **Лаптев А.** Британский опыт реализации программ профессионального развития государственных гражданских служащих / А. Лаптев, А. Кочегура // Гос. служба. – 2008. – № 4. – С. 65 – 71.
8. **Муниципальная** кадровая политика : учеб. пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Е. С. Савченко [и др.] ; под общ. ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева. – 2-е изд. – М. : Муницип. мир, 2003. – 256 с.
9. **Нікологорська В. В.** Організація підготовки кадрів місцевого самоврядування в Латвії / В. В. Нікологорська // Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 18 – 19 верес. 2009 р. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 244 – 246.
10. **Оценка** и профессиональное развитие государственных служащих : монография / под общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 198 с.
11. **Підвищення** кваліфікації державних службовців: вивчення потреби та організації навчання : зб. наук. пр. / кол. авт. : М. О. Скоромнюк, Н. Г. Протасова, В. Г. Понеділко [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 148 с.
12. **Понеділко В. Г.** Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України / В. Г. Понеділко,

О. Г. Хмелевська, Ю. О. Молчанов ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

13. **Теоретичні** та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. пр. / кол. авт. : М. О. Скоромнюк, В. Г. Понеділко та ін. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 188 с.

14. **Толкованов В. В.** Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: українська практика та рекомендації європейських інституцій / В. В. Толкованов // Теорія та практика державної служби: напрями модернізації : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 11 – 12 листоп. 2011 р. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 222 – 230.

15. **Щербаков П.** Підвищення кваліфікації державних службовців: британський досвід для України / П. Щербаков, І. Шпекторенко. // Акт. пробл. европ. та євроатлант. інтеграції : матеріали III регіон. наук.-практ. конф. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – С. 184 – 188.

Надійшла до редколегії 04.09.12

УДК 35.08:323.39

Наталія ГОНЧАРУК

*Національна академія державного управління
при Президентові України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

Інна СУРАЙ

Національна академія державного управління при Президентові України

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ РОЗВИТКУ ЕЛІТИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Досліджується кадровий резерв як механізм формування та розвитку еліти в державному управлінні.

Ключові слова: кадровий резерв, Президентський кадровий резерв, механізми, управління персоналом, формування та розвиток еліти в державному управлінні.

***Наталія Гончарук, Інна Сурай.* Кадровый резерв как механизм формирования и развития элиты в государственном управлении**

Исследуется кадровый резерв как механизм формирования и развития элиты в государственном управлении.

Ключевые слова: кадровый резерв, Президентский кадровый резерв, механизмы, управление персоналом, формирование и развитие элиты в государственном управлении.

***Natalia Goncharuk, Inna Suray.* Skilled reserve as mechanism of forming and development of elite in public administration**

© Гончарук Н. Т., Сурай І. Г., 2012

Skilled reserve is probed as mechanism of forming and development of elite in public administration.

Key words: skilled reserve, Presidential skilled reserve, mechanisms, human resource management, forming and development of elite in public administration.

Роль еліти в державному управлінні, зокрема вищої управлінської еліти, є дуже важливою для вирішення сучасних проблем розвитку української держави. Саме на неї покладається ухвалення стратегічно важливих рішень, від яких залежить доля як усієї країни, так і кожного громадянина. Вона є провідним і найдієвішим фактором у здійсненні влади в державі, саме від неї залежить рівень управління розвитком держави, ефективність і дієвість функціонування органів державної влади, консолідація суспільства навколо національної ідеї, визначення мети, шляхів виходу із кризового стану суспільства та стратегічних завдань його розвитку [4].

Формування еліти в державному управлінні безпосередньо пов'язано з кадровим потенціалом держави, базується на ефективному його використанні, що сьогодні потребує сучасних технологій. Комплексний підхід до розв'язання цих проблемних питань можливий у контексті вдосконалення управління персоналом усієї системи державного управління, ураховуючи всі її підсистеми, у тому числі системи державної служби.

Формування резерву керівних кадрів є невід'ємною частиною механізму реалізації сучасної державної кадрової політики України, однією з найбільш важливих технологій управління керівним персоналом, пріоритетним напрямом підвищення ефективності системи управління державною службою.

Формування дієвого інституту резерву керівних кадрів є життєво важливим завданням, покликаним забезпечити добір керівників, що найкраще зможуть вирішувати покладені на них завдання. Формування дієвого кадрового резерву, особливо на зайняття керівних посад у системі державного управління, є складовою процесу формування еліти в державному управлінні.

Питанням резерву керівних кадрів присвячені праці Т. Базарова, Т. Бугрєвої, Б. Єрьоміна, В. Лук'яненка, Є. Маслова, А. Михненка, Н. Нижник, Ю. Одогова, В. Олуйка, А. Омарова, Ф. Русінова, Б. Савченко та інших науковців. Серед невіршених повністю частин загальної проблеми формування еліти в державному управлінні – розробка механізмів цього процесу, у тому числі формування дієвого кадрового резерву.

Метою статті є дослідження кадрового резерву як одного із механізмів формування та розвитку еліти в державному управлінні.

Поняття «резерв» походить від латинського слова «reservo» – заощадження, запас чого-небудь, що спеціально зберігається для використання в разі потреби; джерело, звідки беруться нові засоби, сили