

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 35.07

DOI 10.36030/2310-2837-2(101)-2021-47-52

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ІМПЕРАТИВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ШЛЯХУ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Т. В. Запорожець,

Національна академія державного управління при Президентові України

У статті досліджено проблему підвищення ефективності кадрового потенціалу як одного з головних завдань ресурсного забезпечення на шляху трансформаційних змін публічного управління в Україні. Обґрунтовано ключову роль якісного кадрового забезпечення в розв'язанні широкого кола проблем розвитку українського суспільства. Доведено, що його сутність полягає в складності та багатоаспектності процесу управлінської діяльності і виступає головним елементом управління людськими ресурсами та необхідним чинником досягнення цілей суспільного розвитку. Закцентовано увагу на сучасних проблемах формування кадрової політики. Установлено, що сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, поставленими завданнями, а з другого – змістом управлінської праці: її предметом, засобами і метою. Культуру й ефективність управління значною мірою визначають засоби управлінської праці – інтелектуальні, творчі, аналітичні та інші розумові здібності, а також сучасні цифрові технології, рівень і повнота їх використання. *Ключові слова:* кадровий потенціал; ресурсне забезпечення; публічне управління; трансформаційні зміни; цифрові технології; цифрове суспільство.

INCREASING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES AS AN IMPERATIVE OF RESOURCE PROVISION ON THE WAY OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN PUBLIC ADMINISTRATION

T. V. Zaporozhets,

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

The article examines the problem of increasing the efficiency of human resources as one of the main tasks of resource provision on the path of transformational changes in public administration in Ukraine. The key role of high-quality staffing in solving a wide range of problems in the development of Ukrainian society has been substantiated. It is proved that its essence lies in the complexity and multidimensionality of the process of management activity and is the main element of human resource management and a necessary factor in achieving the goals of social development. The attention is focused on the modern problems of the formation of personnel policy. It has been established that the essence of management, its functions and specificity are determined, on the one hand, by the tasks set, and on the other, by the content of managerial work: its subject, means and goals. The culture and efficiency of management are largely determined by the means of managerial labor – intellectual, creative, analytical and other mental abilities, as well as modern digital technologies, the level and completeness of their use. *Keywords:* human resources; resource provision; public administration; transformations and changes; digital technologies; digital society.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Кадрове забезпечення публічного управління в Україні характеризується значною сукупністю системних проблем, зумовлених як трансформаційними процесами в економіці, соціокультурній сфері, так і певними недоліками в реалізації державної кадрової політики. Передусім необхідно зазначити, що в невизначеному стані перебуває кадрова система країни, її інститути; недосконалим залишається також нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання підвищення ефективності кадрового потенціалу перебувають у фокусі уваги сучасних вітчизняних науковців, таких як: Л. Бобко, Л. Мариняк (2018), О. Малиновська (2018), В. Олуйко (2018), В. Сухонос (2015), О. Якубовський (2011) та ін.

Мета статті – дослідити проблему підвищення ефективності кадрового потенціалу як одного з головних завдань ресурсного забезпечення на шляху трансформаційних змін публічного управління в Україні.

© Запорожець Т. В., 2021

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку Української держави кадрове забезпечення сфери публічного управління відіграє ключову роль у розв'язанні широкого кола проблем розвитку українського суспільства.

По-перше, його сутність полягає в складності та багатоаспектності процесу управлінської діяльності, спрямованого на побудову ефективної системи підготовки кадрів, розвитку та ефективного їх використання в державному управлінні.

По-друге, кадрове забезпечення сфери державного управління є діяльністю із відновлення трудових ресурсів, виступає головним елементом управління людськими ресурсами та необхідним чинником досягнення цілей суспільного розвитку.

По-третє, це системний механізм, спрямований на оновлення кваліфікованих кадрів в органах публічної влади.

Разом з тим у державно-управлінській діяльності обов'язковим компонентом є робота щодо ресурсного забезпечення кваліфікованими кадрами. Відтак досягнення цілей у державному управлінні актуалізує необхідність розробки ефективних механізмів формування, розвитку, раціонального розподілу та ефективного використання необхідних ресурсів, зокрема кадрового потенціалу (Врублевський, 2000, с. 237).

У цьому аспекті актуальним видається необхідність теоретичного осмислення терміна «інтелектуальні ресурси державного управління». Як зазначає Р. Марутян, поняття інтелектуальних ресурсів у науці державного управління як окрема категорія ресурсів не представлена. На її думку, інтелектуальні ресурси складаються із:

– інтелекту (рівня та обсягу професійних знань, здатності до сприйняття нової інформації, перепідготовки, навчання на умовах інноваційності);

– кадрів (персоналу державної (публічної) служби);

– інформаційної інфраструктури державної служби (інформаційного забезпечення);

– аналітичного (науково-експертного) забезпечення публічного управління.

Інтелектуальні ресурси публічного управління виконують низку функцій, до яких можна віднести:

– інформаційну функцію, яка полягає в отриманні, систематизації, накопиченні та поширенні знань і умінь;

– моніторингову функцію, яка полягає у відстеженні певних процесів чи явищ;

– прогностичну функцію, яка передбачає обґрунтування прогностичних показників та можливих

напрямів вирішення завдань із залученням відповідних засобів і ресурсів;

– експертно-аналітичну функцію як спосіб комплексного аналізу управлінських процесів, державної політики в певній сфері та оцінка відповідно до досягнутих показників;

– функцію моделювання, яка полягає в схематичній побудові процесів чи явищ у їх взаємозв'язку, передбачення можливих ризиків чи загроз суспільному розвитку тощо;

– консалтингову функцію як стратегічне консультування суб'єктів владних повноважень з метою підвищення ефективності їх діяльності;

– інноваційну функцію як можливість розвитку мотиваційних механізмів для запровадження інновацій у публічному управлінні.

Отже, інтелектуальні ресурси виступають засобами реалізації державно-управлінських процесів та є головними складовими у виробленні державної політики в усіх сферах життєдіяльності суспільства (Марутян, 2020, с. 98).

Відомо, що від інтелектуального забезпечення та професійної компетенції управлінського персоналу залежить ефективність та якість діяльності органів публічної влади на всіх рівнях, адже на сучасному етапі цифрового розвитку суспільства значно підвищуються вимоги до фахових компетенцій осіб, уповноважених на виконання функцій держави.

Джерела і чинники потенціалу публічного управління містяться в інтелектуальному ресурсі державного апарату, підготовленості фахівців на рівні досягнень суспільної практики та наукової думки (Сухонос, 2015, с. 41).

Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, поставленими завданнями, а з другого – змістом управлінської праці: її предметом, засобами і метою. Культуру й ефективність управління значною мірою визначають засоби управлінської праці – інтелектуальні, творчі, аналітичні та інші розумові здібності, а також сучасні цифрові технології, рівень і повнота їх використання.

Складність завдань та викликів XXI ст., стрімкий характер трансформацій у багатьох напрямках економічного та соціального розвитку актуалізує потребу утвердження базових засад формування новітньої кадрової політики. Принципи політизованості у вирішенні кадрових питань мають відійти у минуле, сьогодні нагальною є потреба в підборі кадрових ресурсів на принципах професійності, високого рівня знань, компетентності, які на сучасному етапі мають стати вирішальною ланкою здійснення

трансформаційних змін публічного управління (Вороненко, Фещенко, 2011).

Кадрова політика у сфері публічного управління здійснюється на засадах верховенства права, моральності та демократизму, має системний, реалістичний, послідовний та випереджальний характер. У широкому розумінні – це стратегічна діяльність держави у сфері публічного управління, головною метою якої є вдосконалення, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно реалізовувати завдання та функції держави шляхом професійного і сумлінного виконання працівниками покладених на них службових повноважень.

Вироблення та реалізація кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує побудови ефективної системи, яка має передбачати як сукупність відповідних інституцій з чітко визначеними організаційно-функціональними повноваженнями, наявністю сучасних прогресивних навчально-освітніх програм з їх ідеологічним та програмним забезпеченням, так і ефективним науково-педагогічним корпусом. Лише за таких умов буде досягнуто високих показників розвитку суспільства відповідно до європейських стандартів. Це передусім передбачає наявність нормативно-правової бази та формування системи організацій, які здійснюватимуть управління кадровими процесами в цих сферах.

На сьогодні в Україні не сформовано цілісної кадрової системи, що зумовлює:

- неврегульованість завдань та повноважень основного кола її суб'єктів;
- відсутність чітких цілей та стратегії розвитку кадрового потенціалу в ключових сферах, секторах чи галузях;
- професійне вигорання кадрового потенціалу, поглиблення диспропорцій у структурі кадрових ресурсів та її невідповідність потребам суспільства;
- необґрунтовані інвестиції й державні кошти в підготовку кадрів та низька ефективність їх використання;
- відсутність дієвого механізму державного замовлення на підготовку необхідних кадрів та надання їм гарантованого місця роботи після закінчення навчання;
- невідповідність інституціональної структури апарату публічного управління потребам громадян, бізнесу, внутрішнім та зовнішнім пріоритетам держави, зависока вартість публічного управління, його недостатня керованість та результативність (Серьогін, 2011, с. 128).

Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки, яка була затверджена Указом Президента України, окреслено мету та завдання, вирішення яких повинно було забезпечити розвиток сучасної системи підготовки кадрів в Україні (Про Стратегію державної кадрової політики).

Її метою визначено здійснення заходів щодо уникнення квотних принципів, політичної лояльності, ослаблення кадрового потенціалу суб'єктів владних повноважень, та, як наслідок, суттєвої дискредитації інститутів публічної служби.

Мету державної кадрової політики в публічному управлінні визначають як забезпечення органів публічної влади висококваліфікованими кадрами, здатними професійно, на рівні сучасних вимог виконувати посадові обов'язки, приймати управлінські рішення, відповідати за їх наслідки в умовах демократичної, правової, соціальної держави.

Розбудова національної кадрової системи та кадрової роботи, забезпечення їх відповідності потребам соціально-економічного розвитку суспільства й сучасним концепціям управління людськими ресурсами є важливим завданням держави. Необхідність оздоровлення та оновлення цих складових розвитку людського потенціалу зумовлюється сучасним курсом держави на досягнення високого рівня соціального забезпечення населення, задоволення його очікувань щодо соціально-професійної самореалізації в суспільстві, гідних умов життя та праці (Якубовський, 2011, с. 378).

Крім того, професійно-кадрова структура суспільства, стандарти щодо кваліфікаційних вимог за ключовими видами економічної діяльності та галузями і напрямками професійної освіти мають бути приведені у відповідність із стандартами ЄС.

Крім внутрішніх системних проблем, необхідно враховувати істотні впливи глобальних факторів, таких як цифрова трансформація та економічна інтеграція. Перша приводить до нарощування в Україні ознак постіндустріального цифрового суспільства, що кардинально змінює структуру кадрів порівняно з кадровим складом індустріального суспільства. Спостерігається суттєве скорочення кількості осіб, зайнятих у сільському господарстві, промисловості, й одночасне збільшення чисельності кадрів у сферах обслуговування, публічного управління, освіти, науки, культури (Олуйко, 2018, с. 39).

Особливу групу кадрів становлять фахівці з аналізу та обробки інформації, програмного забезпечення, комп'ютерного дизайну тощо. Змі-

нюється характер праці в напрямі збільшення питомої ваги інтелектуально-творчої складової. Широке впровадження наукоємних інформаційних технологій у сучасне виробництво потребує значного підвищення якості професійної підготовки фахівців, мобільності, упровадження принципу навчання протягом життя впродовж усієї трудової діяльності.

Нині проблеми, пов'язані із забезпеченням дедалі більшої відкритості Української держави, нерозробленість засобів заохочення до праці призводять до значних втрат через трудову міграцію за кордон. За різними підрахунками, у країнах світу працює від 2 до 5 млн українських громадян. Це вимагає створення соціально-економічних, нормативно-правових, організаційних механізмів подолання негативних міграційних процесів та їх наслідків, стимулювання зворотної міграції (Малиновська, 2018, с. 235).

Усе вищезазначене обумовлює розвиток загальної потреби в зміні управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики та вироблення такої її моделі, яка буде дієвим механізмом у формуванні сучасних інноваційних компетенцій фахівця (Бобко, Мариняк, 2018).

Освіта завжди розглядалась як умова і ресурс розвитку сучасного цифрового суспільства. Потужно розвиваючись у світі, ця галузь інтенсивно формує глобальний освітній ринок, відтак більшість високорозвинених країн фактично перейшли до загальної вищої освіти, що серйозно впливає на їх економічний розвиток. Європейська інтеграція диктує нові високі стандарти міжнародного співробітництва в галузі освіти. Крім того, становлення філософії неперервної освіти – навчання протягом усього життя людини – виступає домінуючою парадигмою сучасних цивілізованих цифрових суспільств. У цьому зв'язку корисно проаналізувати досвід навчання публічних службовців Франції як ресурсу розвитку інформаційного суспільства.

У кадровій політиці зарубіжних країн важливе місце займають питання, пов'язані з підвищенням рівня освіти публічних службовців. Як приклад можна навести Францію, в якій створена цілісна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, до якої належить низка спеціальних навчальних закладів. Найважливіший із них – Національна школа адміністрації (ЕНА). Вона здійснює підготовку публічних службовців вищої категорії. Здобута в ЕНА освіта відкриває шлях до найвищих адміністративних посад (Knowles, 2014, с. 135).

Очолює ЕНА адміністративна рада, головою якої є віцепрезидент Державної ради. До неї входять представники міністерств, державні службовці вищої кваліфікації, представники профспілок. Система підготовки включає:

- університетську підготовку. В університетах, юридичних і політичних інститутах навчають службовців для роботи в державних установах. Вони отримують фундаментальну загальну теоретичну підготовку, набувають спеціалізацію в галузі публічного управління та адміністрування з акцентом на найсучасніших цифрових технологіях, і потім обіймають досить високі посади в міністерствах і відомствах, а також в органах регіонального управління;

- підготовку кадрів спеціалізованими інститутами. До них належать Національна школа адміністрації, інженерно-технічні інститути тощо. Усього у Франції налічується близько 70 інститутів для підготовки публічних службовців. Уся ця система забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб вищих органів управління і конкретних відомств;

- підготовку без відриву від виробництва, яка являє собою традиційний вид навчання, за яким кожен службовець працює в контакті з керівництвом і колегами по службі.

Формами такої підготовки виступають:

- обмін досвідом, вивчення найсучасніших прийомів праці, удосконалення знань і набуття навичок безпосередньо в процесі виконання службових обов'язків;

- підготовку шляхом стажування на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Мета такої форми навчання – підготовка до виконання своїх майбутніх функцій. Під час стажування фахівець може направлятися в службове відраджання, брати участь у підготовці проєктів нормативних актів з напряму діяльності, а також тимчасово виконувати обов'язки посади вищого рівня.

Щорічно кожен керівник оцінює діяльність публічних службовців, які перебувають у нього в підпорядкуванні, і в обов'язковому порядку на кожного з них складається мотивований висновок у двох частинах. В першій частині оцінюється здатність службовця до роботи з документами, цифрова компетенція, виконавська дисципліна, ініціативність і якість відпрацювання матеріалів, друга являє собою характеристику працівника з оцінкою професійної придатності службовця, який перебуває у нього в підпорядкуванні.

Становить інтерес система оцінок співробітників:

- 1) особистісні рейтингові оцінки або оцінки особистісного профілю;
- 2) рейтингові оцінки поведінкового характеру;
- 3) кваліфікаційно-професійна оцінка.

Публічні службовці можуть вибирати будь-яку освітню програму в рамках плану корпоративного навчання або під час індивідуальних оплачуваних навчальних відпусток. У Франції звичайною формою безперервної освіти для фахівців є навчання в установах (від кількох днів до 3–5 тижнів) з отриманням документа, що підтверджує кваліфікацію. Процес навчання побудований таким чином, що він дає змогу переводити цілі професійної освіти в практичну площину службової діяльності публічних службовців на основі набору відповідних компетенцій, необхідних для виконання ними обов'язків на конкретній посаді (d'Argenson, 2008, с. 212).

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що сучасні пробле-

ми формування кадрової політики насамперед пов'язуються з:

– існуванням великої кількості програм (державних, регіональних, місцевих), які є різними за цілями, структурою, наповненням тощо та мають низьку ефективність реалізації, що призводить до не виправданого розпорощення фінансових ресурсів на їх реалізацію;

– відсутністю ефективного моніторингу потреб у фахівцях із певним видом кваліфікації; це стосується всіх сфер життєдіяльності суспільства;

– відсутністю мотиваційних механізмів у підвищенні професійної компетенції упродовж тривалого життя.

Отже, відповідно до основних цілей, визначених Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки, для реалізації державної кадрової політики у сфері публічного управління передусім необхідна модернізація системи підготовки наукових кадрів у галузі науки «Публічне управління та адміністрування», орієнтованої на пріоритети трансформаційних змін на шляху розвитку сучасної України.

Список використаних джерел

- Україна: інтелект нації на межі століть : кол. моногр. / кер. авт. кол. В. К. Врублевський. Київ : Інформ.-видавн. центр «Інтелект», 2000. 516 с.
- Марутян Р. Р. Інтелектуально-ресурсне забезпечення державного управління у сфері національної безпеки України : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 410 с.
- Сухонос В. В. Електронне урядування як антибюрократична державна теоретико-правова технологія. *Проблеми законності*. 2015. Вип. 130. С. 35–44.
- Вороненко В., Фещенко І. Кадри забезпечують успіх. *Ваше здоров'я*. 2011. № 49. URL: <http://www.vz.kiev.ua/?p=3813>
- Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / [С. М. Серьогін та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
- Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>
- Якубовський О. П. Про співвідношення державної кадрової політики і управління персоналом публічної служби. *Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика* : матеріали підсум. наук.-практ. конф., Одеса, 28 жовт. 2011 р. : у 2 т. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. Т. 1. 378 с.
- Радзівський І. А. Трансформація системних характеристик державного управління в умовах глобалізації : дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2007. 224 с.

References

- Ukraina: Intellect natsii na mezhi stolit. Kol. monohrafiia / Kerivnyk avtorskoho kolektyvu V. K. Vrublevskiy. Kyiv: Informatsiino-vydavnychiy tsentr «Intellect», 2000. 516 p. [in Ukrainian].
- Marutian, R. R. (2020). *Intelktualno-resursne zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia* [Intellectual and resource provision of public administration in the field of national security of Ukraine: monograph]. Kyiv : TsP «Komprynt», 410 p. [in Ukrainian].
- Sukhonos, V. V. (2015). *Elektronne uriaduvannia yak antybiurokratychna derzhavna tekhnolohiia: teoretyko-pravova* [E-government as an anti-bureaucratic state technology: theoretical and legal.]. *Problemy zakonnosti*, Vyp. 130. P. 35–44 [in Ukrainian].
- Kadrova polityka i derzhavna sluzhba : navch. Posib [Personnel policy and civil service: a textbook]. / [S. M. Serohin, N. T. Honcharuk, N. A. Lypovska ta in.] ; za zah. red. prof. S. M. Serohina. Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2011. 352 p. [in Ukrainian].
- Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro Stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012-2020 roky [On the Strategy of State Personnel Policy for 2012-2020: Decree of the President of Ukraine of February 1, 2012] vid 1 liutoho 2012 r. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7> [in Ukrainian].
- Yakubovskiy, O. P. (2011). *Pro spivvidnoshennia derzhavnoi kadrovoi polityky i upravlinnia personalom publichnoi sluzhby* [On the relationship between state personnel policy and public service personnel management] : materialy pidsumkovoї nauk.-prakt. konf. Odesa. : u 2 t. Odesa : ORIDU NADU, T. 1. 378 p. [in Ukrainian].

- Управління персоналом в умовах децентралізації / В. М. Олуйко та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка. 2018. 504 с.
- Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Київ : НІСД, 2018. 472 с.
- Бобко Л., Мариняк Л. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
- Knowles M. S., Holton E. E., Swanson, R. A. The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development. 6-th Edition. London, New York : Elsevier Butterworth Heinemann, 2014. 378 p.
- Pierre-Henri d'Argenson «Réformer l'ENA, réformer l'élite – pour une véritable école des meilleurs», collection «Questions contemporaines», Editions l'Harmattan, Paris, 2008. 296 p.
- Radziievskiy, I. A. (2007). Transformatsiia systemnykh kharakterystyk derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [Transformation of system characteristics of public administration in the context of globalization]: dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.01. I. A. Radziievskiy. K. 224 p. [in Ukrainian].
- Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii [Personnel management in a decentralized environment]. Za zah. red. V. M. Oluika. 2018. 504 p. [in Ukrainian].
- Malynovska, O. A. (2018). Migrantsiina polityka: hlobalnyi kontekst ta ukrainski realii : monohrafiia [Migration policy: global context and Ukrainian realities: monograph] Kyiv : NISD, 472 p. [in Ukrainian].
- Bobko, L., Maryniak, L. (2018). Aktualni problemy formuvannia kadrovoi polityky systemy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Actual problems of formation of personnel policy of the civil service system of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
- Knowles, M. S., Holton, E. E., Swanson, R. A. (2014). The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development. 6–th Edition. London; New York : Elsevier Butterworth Heinemann, 378 p.
- Pierre-Henri d'Argenson (2008). «Réformer l'ENA, réformer l'élite – pour une véritable école des meilleurs», collection «Questions contemporaines», Editions l'Harmattan, Paris. 296 p.

Запорожець Тетяна Володимирівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри інформаційної політики та цифрових технологій, Національна академія державного управління при Президентіві України, 03057, Україна, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20

Цитування: Запорожець Т. В. Підвищення ефективності кадрового потенціалу як імператив ресурсного забезпечення на шляху трансформаційних змін публічного управління. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2 (101). С. 47–52.

Стаття надійшла: 05.04.2021

Схвалено до друку: 24.05.2021

Zaporozhets, Tetiana V., Ph.D (Public administration), Associate Professor of Information Policy and Digital Technologies Faculty, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 20, Anton Tsedyk St., Kyiv, 03057, Ukraine E-mail: ztv2016@ukr.net <http://orcid.org/0000-0003-1914-9481>

Citation: Zaporozhets, T. V. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti kadrovoho potentsialu yak imperatyv resursnoho zabezpechennia na shliakhu transformatsiinykh zmin publicnoho upravlinnia [Increasing the efficiency of human resources as an imperative of resource provision on the way of transformational changes in public administration]. *Bulletin of the NAPA. Series «Public Administration»*. Is. 2 (101). P. 47–52 [in Ukrainian].

Article arrived: 05.04.2021

Accepted: 24.05.2021