

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Анна ЧЕЧЕЛЬ

(ПБ завідувача кафедри)

30 травня 2024 р.



(підпис)

**РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Муніципальний менеджмент»
Романченко Серафіми Юріївни
Науковий керівник:
Верительник Світлана Мельсиківна,
доктор філософії з публічного управління
та адміністрування, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування
Рецензент:
Халецька Аліна Анатоліївна, д.держ.упр.,
професор, професор кафедри «Києво-
Могилянська школа врядування імені
Андрія Мелешевича» НаУКМА

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК

червня 2024 р.

Київ – 2024

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський) _____
Шифр та назва спеціальності _____ 073 Менеджмент _____
Освітньо-професійна програма _____ Муніципальний менеджмент _____

ЗАТВЕРДЖУЮ


(підпис)

Завідувач кафедри
д.е.н., професор
Анна ЧЕЧЕЛЬ
(ППІ завідувача кафедри)
«30» травня 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Романченко Серафіма Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Розвиток кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування**

керівник роботи Верительник Світлана Мельсиківна, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.02.2024 №30

2. Строк подання студентом роботи 13.05.2024

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій, щодо запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

Об'єктом дослідження запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

Предметом дослідження є кадрова політика в публічних органах влади.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Головні теоретичні засади здійснення кадрової політики в публічних органах влади

Розділ 2. Впровадження кадрової політики в органах публічної влади

Розділ 3. Напрямки вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади в Україні

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Верительник С.М, д.філ. з ПУтаА, доцент		
	Верительник С.М, д.філ. з ПУтаА, доцент		
	Верительник С.М, д.філ. з ПУтаА, доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
	Написання Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи		
	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи		
	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи		
	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків		
	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру		

Здобувач



Серафіма РОМАНЧЕНКО

**Науковий керівник
роботи**



Світлана ВЕРИТЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Розвиток кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування» містить 80 сторінок, 8 таблиць, 15 малюнків. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій, щодо запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

У процесі написання роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- висвітлити історичний огляд запровадження кадрової політики в публічних органах влади;
- розглянути поняття кадрова політика, її мету та основні принципи;
- дослідити законодавче забезпечення, формування та реалізацію кадрової політики в публічних органах влади;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики в публічних органах влади;
- окреслити особливості формування та реалізацію кадрової політики в публічних органах влади зарубіжних країн;
- надати пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в публічних органах влади.

Об'єктом дослідження є запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

Предметом дослідження є кадрова політика в публічних органах влади

Ключові слова. КАДРОВА ПОЛІТИКА, СЛУЖБОВЦІ, ОРАГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ГОЛОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	9
1.1. Історія впровадження кадрової політики в установах державної влади.....	9
1.2. Мета та основні принципи кадрової політики.....	13
Висновки до першого розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНИХ ВЛАДИ.....	27
2.1. Законодавче забезпечення впровадження кадрової політики в органах публічної влади.....	27
2.2. Актуальний стан кадрової політики в органах публічної влади.....	36
2.3. Зарубіжний досвід формування та здійснення кадрової політики у органах публічної влади.....	44
Висновки до другого розділу.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	55
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади на законодавчому рівні.....	55
3.2. Напрямки покращання кадрової політики в органах публічної влади	62
Висновки до третього розділу.....	68
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Останнім часом в Україні спостерігаються державні процеси, які не покращують якість життя населення, а потенційно можуть її погіршити. Серед причин цього є економічні, політичні, соціальні фактори та людський чинник, тобто вплив осіб з владою, які впроваджують нові зміни та керують державними структурами на певному рівні професійності.

Державні службовці формують апарат, де професійність та кваліфікація є показниками якості кадрового потенціалу. Формування такого потенціалу та забезпечення ефективності функціонування державного апарату визначає державну кадрову політику.

З огляду на те, що Україна останніми роками тісніше співпрацює з країнами Євросоюзу та НАТО, їй необхідно відповідати міжнародним стандартам державного управління. Для цього корисно переймати досвід управління інших країн, включаючи державну кадрову політику.

Однією з головних проблем реалізації кадрової політики є недостатнє впровадження міжнародного досвіду та невдале його адаптування до українських умов. Причиною цього є небажання змінювати консервативні існуючі структури на перевірені практики інших країн.

Успішний розвиток України в умовах сучасних реформ залежить від забезпечення кваліфікованими та професійними кадрами, а також від вміння розвивати та раціонально використовувати кадровий потенціал у публічних органах влади.

В умовах адміністративної реформи та децентралізації владних повноважень на користь місцевих органів зростає роль службовців у реалізації соціально-економічних трансформацій. Це зумовлює гостру потребу в ефективній кадровій політиці, посиленні вимог та контролі за управлінськими кадрами, а також вдосконаленні державної кадрової політики. Для цього необхідне оновлення управлінських ланок, формування принципово нового кадрового резерву, глибокий аналіз кадрових процесів та відносин, вивчення

кадрових технологій як вітчизняних, так і зарубіжних, а також розробка дієвих механізмів запровадження кадрової політики в органах публічного управління з урахуванням національного та міжнародного досвіду.

Питанням кадрової політики займалися такі науковці, як Ю. Битяк, М. Білинська, К. Ващенко, Л. Гогіна, О. Дьомін, В. Ємельянов, В. Загорський, М. Іжа, М. Іншин, Ю. Ковбасюк, Т. Крушельницька, В. Ландсман, Г. Леліков, Р. Науменко, В. Никифороенко, В. Олуйко, О. Руденко, В. Сороко, Ю. Сурін, С. Серьогін, В. Чмига, В. Яцуба та інші.

Ці науковці дослідили теоретичні основи кадрової політики, надали рекомендації щодо її формування в організаціях, визначили особливості кадрової політики за кордоном, типи й етапи її проектування, а також розглянули умови розробки кадрової політики, кадрових заходів та стратегії в організації. Однак, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

У процесі написання роботи необхідно вирішити такі завдання:

- представити історичний огляд впровадження кадрової політики в публічних органах влади;
- розглянути поняття кадрової політики, її цілі та основні принципи;
- дослідити законодавче забезпечення, формування та реалізацію кадрової політики в публічних органах влади;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики в публічних органах влади;
- окреслити особливості формування та реалізації кадрової політики в публічних органах влади зарубіжних країн;
- надати пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в публічних органах влади.

Об'єктом дослідження є впровадження кадрової політики в публічних органах влади.

Предметом дослідження є сама кадрова політика в публічних органах влади.

Методи дослідження ґрунтуються на загальнонаукових та емпіричних підходах, заснованих на системному та процесному аналізі процедур контролю, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку кадрової політики у сфері публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів. Ця робота є дослідженням впровадження кадрової політики у сфері публічної влади в Україні, що призвело до формування і обґрунтування низки теоретичних та практичних положень, висновків і пропозицій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та пропозиції, представлені в роботі, мають як науково-теоретичний, так і практичний інтерес і можуть бути використані у:

- у науково-дослідній сфері – як основа для подальшого вивчення теоретичних і прикладних аспектів впровадження кадрової політики в публічних органах влади;

- у навчальному процесі – як матеріал для підготовки відповідних розділів навчальних посібників і підручників, а також для розробки науково-методичних матеріалів та проведення різних форм навчальних занять.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, сім підрозділів, висновки та список використаних джерел. Основна частина займає 68 сторінок. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ГОЛОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

1.1. Історія впровадження кадрової політики в установах державної влади.

Ефективне управління бере свій початок ще з часів Стародавньої Греції. Грецький філософ Геракліт підкреслював, що «найважливішою турботою суспільства є завчасна підготовка кращих людей до управління державою» [7]. У ХХ столітті значення людських ресурсів стало привертати загальну увагу, але так було не завжди. Розробка системи відбору та пошуку кадрів має довгу і складну історію. На рис. 1.1 показано три історичні етапи формування цієї системи.

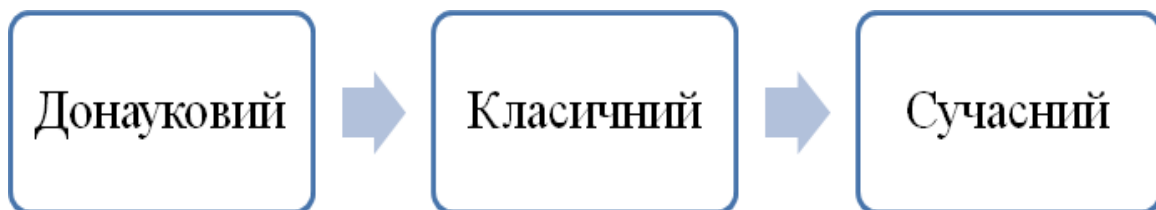


Рис. 1.1 Історичні етапи формування системи відбору та пошуку кадрів.

Донауковий етап розвитку управління кадрами почався приблизно 4000-5000 років тому з формуванням рабовласницьких держав на Стародавньому Сході, зокрема в Єгипті, Аркаді та Шумері. В Єгипті існували школи для чиновників, куди приймали лише тих, хто мав певний рівень інтелектуальних здібностей, культури та фізичного розвитку.

В стародавньому Китаї на початку нашої ери була заснована сильна система відбору кадрів. Для виконання цих обов'язків створювалися спеціальні корпуси чиновників – канцелярії, секретаріати та накази. Філософію відбору державних службовців і представників знаті започаткували Конфуцій та його послідовники, тому цю філософію можна вважати пращуром сучасної кадрової політики.

У країнах Сходу управління персоналом входило до структури вищих органів влади. Наприклад, у стародавньому Китаї, в царстві Ся, існувала кадрова установа Гуаньцзіс, метою якої було управління кадровими справами військових і цивільних чиновників, їх кількісним і якісним складом, а також ведення облікової роботи. Підрозділи Гуаньцзіс накопичували інформацію про майбутніх урядовців та інших підданих правителя, використовуючи цю інформацію за потреби.

Найбільші досягнення у специфіці відбору кадрів спостерігалися під час розквіту Стародавньої Греції. Тоді професіоналізм моряків, солдатів і майстрів досяг високого рівня, що ускладнило та посилило вимоги до фахового відбору.

Служба з кадрового підбору та працевлаштування з'явилася в Німеччині у XIV столітті. У XVIII столітті Британія та Франція активно «полювали» на людей з унікальним досвідом і знаннями, засновуючи спілки для добору та працевлаштування «талентів». Це період, коли зросло розуміння важливості людського фактору для розвитку будь-якої організації та економіки держави в цілому.

Індустріальна революція XVIII-XIX століть стала основою класичного етапу розвитку європейського капіталізму. Перехід до механізованих систем праці призвів до перерозподілу форм праці, що сприяло появі нового типу керівника, який не обов'язково був власником. Це створило значну прірву між працівниками та керівниками, підсилюючи потребу в окремих організаційних структурах, відділах і службах, які займалися кадровими питаннями.

Наприкінці XIX - на початку XX століття великі корпорації почали включати професійні кадрові служби у свої структури. Працівників цих служб називали секретарями з добробуту, і їхня роль полягала у посередництві між працівниками та керівництвом. Кадрові питання на той час вирішувалися шляхом залучення провідних співробітників з інших організацій за допомогою матеріальних винагород і пільг.

Американський вчений Ф. Парсонс (1854-1908) разом з німецьким психологом Г. Мюнстербергом (1863-1916) започаткували наукову

аргументацію з проблеми відбору персоналу. Дослідники працювали в новій науковій сфері – психотехніці, яка поєднувала психологію та завдання культури. Застосування теорії на практиці стало можливим завдяки лекціям Ф. Тейлора про наукову організацію праці в першій половині ХХ століття.

Багато американських компаній створили «відділи створення особового складу», головною метою яких були підбір, відбір, просування по службі, навчання, початкове становлення, освіта, оздоровлення та здоров'я працівників.

У Федеративній Республіці Німеччина до процесу відбору залучали психологів з різних галузей, особливо у військових і компаніях. Берлінський інститут прикладної психології розробив спеціальне опитування з 151 запитання для корпоративних прибиральників, щоб визначити критерії змістовного опису конкретних професій. Вчені та дослідники, такі як В. Рождественський, М. Мельников, І. Ріхтер, присвятили свої дослідження розробці вимог до різних професій та інструментів, а також їх вимірювальних властивостей.

Sandhya M. вважає, що кадрова політика визначається набором принципів та правил поведінки, які ретельно розглядаються та виконуються для регулювання відносин з працівниками з метою досягнення цілей організації [59].

Зазначає, що кадрова політика виступає як направляючий принцип для дій, надаючи загальний стандарт для прийняття рішень, і базується на цінностях, філософії, концепціях та принципах організації [59]. Він вважає, що кадрова політика повинна містити довгострокові цілі кадрових відносин, підкріплені принципами філософії, соціології та етики; зобов'язання керівників на всіх рівнях підтверджувати та підтримувати ці цілі у своїх щоденних рішеннях та поведінці; а також вільне тлумачення довгострокової мети в різних ситуаціях та протягом певного часу [59].

На сучасному етапі розвитку відбулося перенесення досвіду з відбору персоналу з промисловості до економічних сфер, що призвело до з'яви так

званої «Теорії якостей». Суть цієї теорії полягає в розгляді структури особистості як лідера, яка включає такі особисті якості, як «воля», «розум», «дух», «енергія», «характер», «рішучість», «дія». Однак ця теорія вважається утопічною через індивідуальні відмінності людей і не завжди знаходить застосування у професійному відборі керівників.

«Вивчаючи сучасну історію розвитку управління персоналом, можна виділити періоди, коли відбувалися зміни у ролі людини в процесах управління» [51].

1) Раціоналізація трудових операцій, з врахуванням трудових ресурсів як фактору виробництва, була ключовою складовою Концепції використання трудових ресурсів, що визнавалася школою управління до 60-х років ХХ століття як науковий підхід.

2) Процесний підхід до управління, який включав чітке розподіл завдань, розглядався як послідовність взаємопов'язаних подій. Цей підхід формувався в Концепції наукового адміністрування, що була класичною (адміністративною) школою з 30-х років ХХ століття.

3) З 60-х років ХХ століття з'явилася Концепція управління людськими ресурсами, що відображалася в наукових підходах школи людських відносин і поведінкових наук, а також у кількісному підході і теорії прийняття рішень. Цей підхід розглядає колектив як соціальну групу, де міжособистісні відносини є ключовим фактором підвищення ефективності та потенціалу працівників. Процес управління рішеннями розширюється на кроки "методу кількісних вимірів", де працівники розглядаються як активні ресурси.

4) У 90-х роках з'явилися Концепції управління людиною, управління за цілями, інформаційних технологій та управління знаннями.

Основними положеннями яких були:

- Взаємодія та взаємозв'язок між усіма складовими організації;
- Урахування впливу факторів зовнішнього середовища;
- Аналіз змінних ситуацій;

- Неперервна взаємодія організації з оточуючим середовищем і розробка стратегії розвитку;
- Інновації як основа конкурентоздатності;
- Різке перетворення взаємин між персоналом та керівництвом;
- Демократизація управління та участь працівників у прибутках;
- Зростання впливу глобальних тенденцій на управління;
- Синтез роботи персоналу та високих технологій;
- Формування «навчаючих організацій» [51].

Сьогодні людей розглядають як не лише ресурси чи складові виробничих систем, але й як основних агентів контролю з їх власними цінностями, мотиваціями та потребами.

Українські науковці, такі як О. Воронько, В. Авер'янов, С. Дубенко, зосереджуються на дослідженні проблем державного управління та місцевого самоврядування. їхні дослідження аналізують суттєві зміни в підготовці та кар'єрному рості державних службовців, вказують на необхідність створення систем кадрової політики та прогнозують їхнє майбутнє становище.

Багато дослідників, включаючи Л. Бойко, М. Білінську, Гончарука, Н. Голоболя, В. Єзуру, Н. Фрізяка та інших, досліджували характер і деталі закордонного досвіду та діяльність інститутів кадрової політики державної служби. В їх дослідженнях міститься цікавий і корисний матеріал з найрізноманітніших питань державного управління, державних служб та кадрової політики у різних країнах світу [2; 3; 7; 9; 11].

1.2. Мета та основні принципи кадрової політики

Кадрова політика визначається як ключовий елемент успішного розвитку та трансформацій на всіх етапах суспільного функціонування, що встановлює сутність і характер всіх форм управління як на рівні держави, так і на підприємствах.

Кожна організація, чи то державна структура чи підприємство, розробляє власний набір принципів і правил, які гармонізуються з вимогами законодавства та конституції, і відповідно до яких працюють її працівники у всіх сферах діяльності. Кадрова політика становить систему цих принципів і правил.

Кадрова політика інтегрується в загальну політику організації й повинна повністю відповідати стратегічним цілям розвитку організації, відображаючи орієнтації та основний підхід керівництва до досягнення компанією своїх цілей і стратегічних завдань.

При розробці правил і принципів для узгодження з функціональною політикою та стратегією розвитку організації, важливо, щоб кадрова політика сприяла досягненню цієї мети.

Кадрова політика є стратегією довгострокового розвитку та ефективного використання людських ресурсів для досягнення бажаних результатів у економіці, політиці та культурі. Вона визначає основні напрямки та способи роботи з персоналом, встановлює загальні вимоги з урахуванням можливих варіацій. Основні аспекти кадрової політики включають політику найму персоналу, політику навчання, політику заробітної плати, політику професійного навчання та політику соціальних відносин.

Кадрова політика формується з урахуванням наступних цілей (див. рис.

- Забезпечення організації вчасною наявністю достатньої кількості висококваліфікованих працівників.
- Створення умов для виконання прав та обов'язків працівників відповідно до законодавства про працю.
- Ефективне використання потенціалу персоналу.
- Формування та підтримка ефективної командної співпраці.

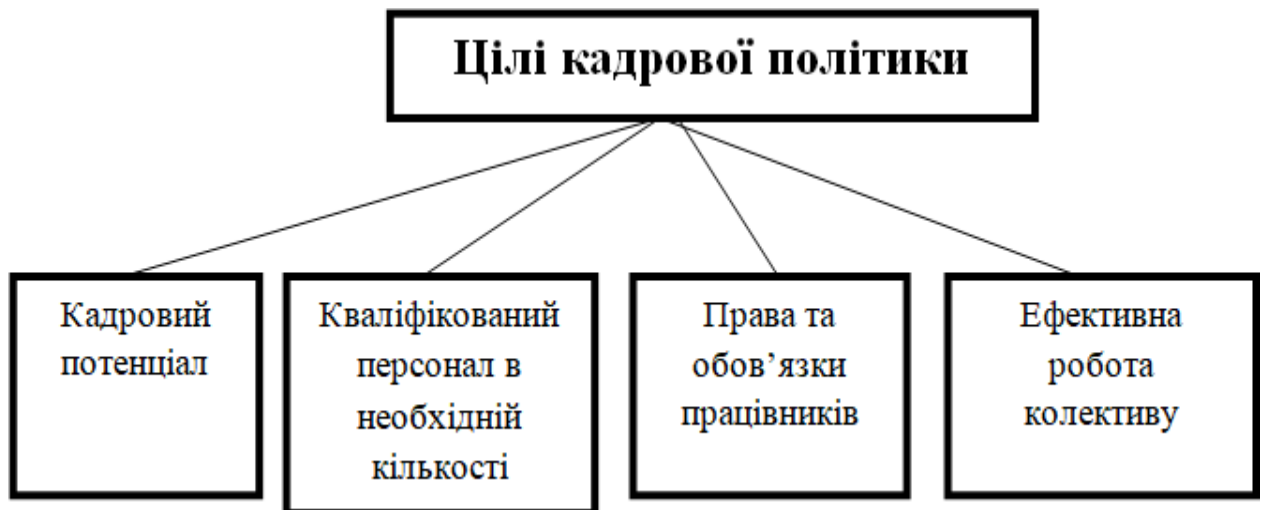


Рис. 1.2 Цілі кадрової політики

У процесі створення кадрової політики важливо надати спеціальну увагу формулюванню її принципів. Принципи кадрової політики включають основні правила, методи та стратегії, за якими вирішуються кадрові питання у відповідній організації. Якщо їх узагальнити, можна виділити наступні ключові принципи кадрової політики (див. Рис. 1.3).



Рис. 1.3 Основні принципи кадрової політики

Також, принципи кадрової політики мають відповідати таким критеріям:

- наукова обґрунтованість;
- комплексність підходу;
- системність у впровадженні;
- ефективність заходів;
- демократизація управління персоналом;
- професіоналізм та компетентність персоналу;
- оптимізація використання людських ресурсів;
- корпоративний підхід;
- стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей

працівників [48].

Держава несе відповідальність за створення умов для реалізації прав громадянина на працю і освіту, культурні аспекти взаємовідносин між державою і громадянином, працівником і роботодавцем, а також за партнерство з третім сектором. Неперервність освіти також є важливим принципом кадрової політики. Для відповідності цим принципам кадрова політика повинна:

- існувати як невід'ємна складова державної стратегії.
- мати наукове обґрунтування, що враховує потреби у кадрах у різні періоди.
- постійно та поетапно розв'язувати стратегічні завдання.
- залучати до професійної діяльності фахово підготовлених, етичних, патріотично налаштованих та мотивованих особистостей, спрямованих на відродження та сталий розвиток країни.
- бути об'єктивною, комплексною, базованою на узгодженні цілей, принципів, форм і методів роботи з персоналом, враховуючи різні аспекти вирішення кадрових проблем.
- єдиною для всієї країни, але водночас охоплює всі державні, місцеві та локальні кадрові процеси незалежно від їх структури та впливу держави.

- передбачати підготовку кадрів нового покоління з урахуванням суспільного прогресу та змін у характері роботи.
- забезпечувати демократичний підхід до вирішення кадрових питань.
- бути стабільним і гнучким одночасно, відповідаючи потребам працівників та адаптуючись до змін ситуації.
- забезпечувати індивідуальний підхід до кожного працівника.
- виховувати дух, моральність, патріотизм, гуманізм, чесність, вірність та громадянську відповідальність до праці та діяльності кожного співробітника.
- створювати правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

- брати до уваги досвід попередників, як в країні, так і за кордоном.

Усі ці характеристики та принципи становлять основну основу кадрової політики країни. Головною метою державної кадрової політики є забезпечення наявності кваліфікованих кадрів у всіх сферах життєдіяльності країни, які здатні реалізувати національні інтереси в процесі будівництва України як соціальної, демократичної та ринкової держави.

«Формуванню кадрової політики сприяють зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх чинників можна віднести:

- законодавство щодо праці в країні;
- взаємодія з профспілками;
- економічна ситуація в країні;
- перспективи розвитку ринку праці [14].

До внутрішніх факторів можна віднести:

- організаційна структура, мети та стратегії;
- географічне розташування;
- використані технології;
- культура внутрішньої організації;

- кількісний та якісний склад персоналу, можливості його оновлення;

- Фінансові можливості для управління персоналом;

- рівень оплати праці [14].

Факторами, що формують кадрову політику організації звичайно є:

- 1) Місія та цілі організації.

- 2) Стиль управління, що формує організаційну культуру та визначає внутрішні взаємовідносини та робочі моделі.

- 3) Особливості організації праці, включаючи тривалість та структуру.

- 4) Якісні характеристики трудового колективу.

- 5) Тип влади в організації.

- 6) Корпоративна культура та імідж організації.

Для здійснення державної кадрової політики необхідно:

- на забезпечення високого рівня розвитку людського потенціалу країни, задоволення потреб населення у професійній самореалізації та відповідній оплаті праці в соціальній сфері;

- на забезпечення всіх сфер громадського виробництва кваліфікованими кадрами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни та покращенню рівня благополуччя населення в економічній сфері;

- на удосконалення нормативно-правової бази для впровадження нових підходів у кадровому управлінні на інституційному рівні;

- на розвиток системи управління людськими ресурсами, заснованої на соціальному діалозі та партнерстві між державою та суб'єктами підприємницької діяльності на організаційному рівні [14].

Характеристики кадрової політики охоплюють:

- оцінка роботи, процес набору персоналу, процедура підвищення кваліфікації, відпустки, звільнення (прийняття на роботу);

- рекрутинг нових працівників, їхнє практичне навчання та постійний професійний розвиток (навчальні програми);
- система оплати праці, мотиваційні заходи та преміальна система (оплата праці);
- управління профспілковими відносинами, визначення найбільш ефективного стилю керівництва;
- всі аспекти соціального забезпечення, включаючи пенсійне забезпечення, житлові умови, харчування, медичне обслуговування, транспортні послуги, а також спортивні та громадські заходи.

Основними цілями створення та впровадження державної кадрової політики є:

- розроблення і ухвалення державної цільової програми, базуючись на оновлених нормативно-правових актах, таких як «Кодекс законів про працю України», та прийняття Закону України «Про Національну систему кваліфікацій».
- розробка технологій і методів залучення висококваліфікованих фахівців до управлінської сфери в державі.
- розробка професійних стандартів і механізмів оцінки, підтвердження кваліфікацій та компетенцій, а також перепідготовки та навчання протягом життя.
- реформування системи органів у сфері підтвердження кваліфікацій та системи фінансування управління освітою і наукою.
- відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд та реальних ресурсів.
- формування ефективного резерву кадрів у всіх галузях виробництва та сферах соціально-економічної діяльності.
- посилення державної уваги до моральних якостей осіб та боротьба з корупцією.
- відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді та підвищення престижу робітничих професій.

- підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави.

- запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через надання пільг і преференцій [56].

Кадрова політика може приймати різноманітні форми і поділяється на дві основні сфери в залежності від обраного методу управління персоналом (див. рис. 1.4).

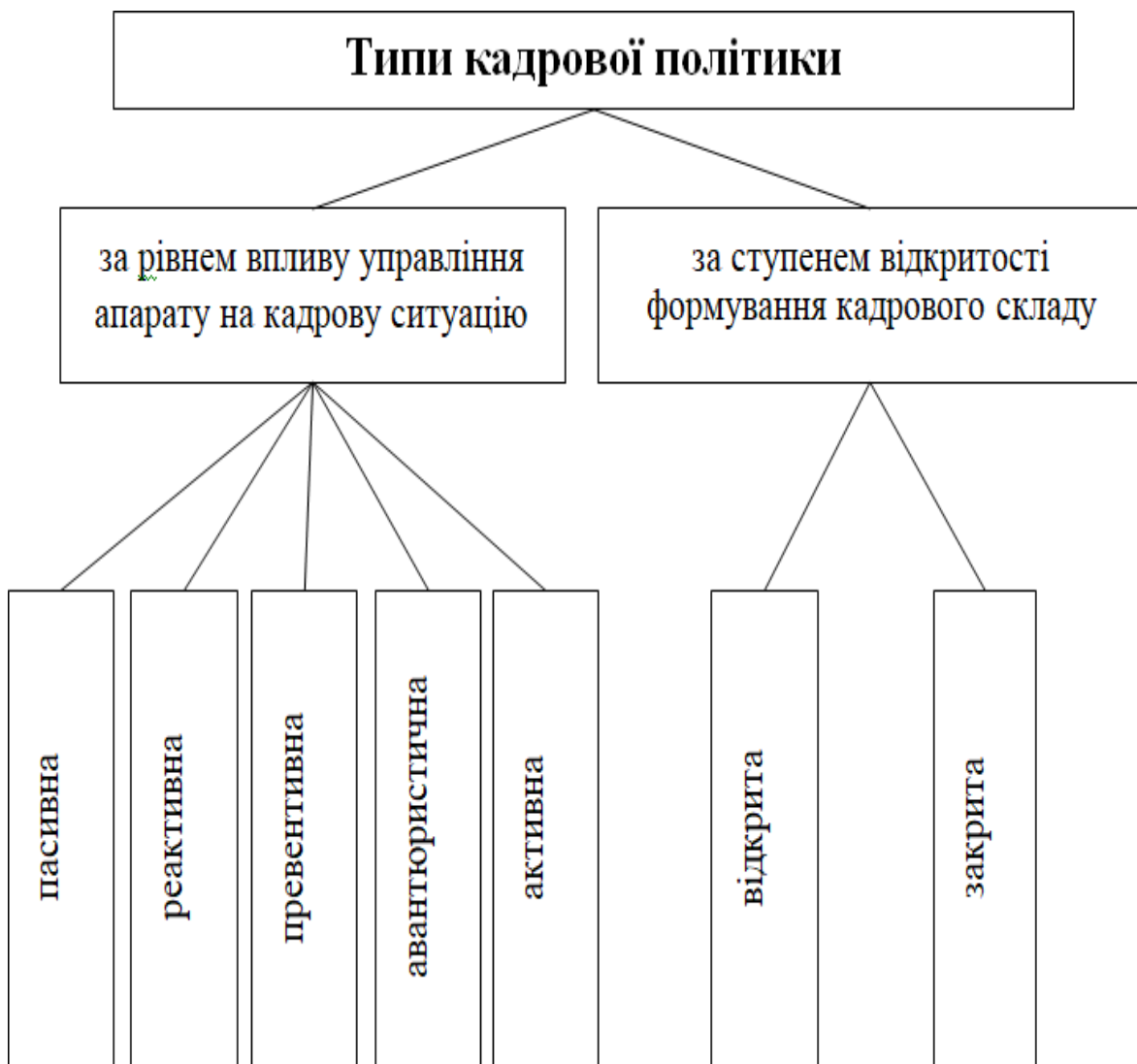


Рис. 1.4 Типи кадрової політики

Пасивну кадрову політику можна описати наступним чином:

- керівництво не встановлює чіткої HR-програми, і основна мета HR-операцій полягає у ліквідації негативних наслідків;

- відсутній прогноз потреби в кадрах, і немає можливості оцінити кадрову діяльність та проаналізувати ситуацію з персоналом;

- керівництво реагуватиме лише на гострі конфліктні ситуації та буде використовувати будь-які доступні засоби для їх вирішення, не визначаючи їх причин та наслідків;

- відсутня мотивація для підвищення продуктивності праці;

- HR-служби розробляють інструменти для моніторингу та діагностики ситуацій, що дозволяє своєчасно надавати екстрену допомогу;

- середньострокові прогнози стикаються з труднощами.

Характеристика превентивної кадрової політики передбачає наступне:

- керівництво організації формулює розумні прогнози та очікування щодо розвитку кадрової ситуації, але не може впливати на неї;

- у відділу кадрів наявні інструменти для кадрової діагностики та прогнозування кадрової ситуації на середньострокову перспективу;

- відсутність спеціалізованих кадрових програм є характеристикою активної кадрової політики;

- керівництво організації володіє прогнозами та інструментами впливу на ситуацію з працівниками;

- відділ кадрів розробляє антикризові програми, контролює ситуацію та забезпечує виконання програм з урахуванням внутрішньої та зовнішньої ситуації;

- керівництво організації розпоряджається якісними програмами роботи з персоналом, які застосовуються залежно від конкретної ситуації.

Авантюристична кадрова політика проявляється в такому:

- керівництво, прагнучі вплинути на ситуацію, не маючи ясного уявлення про характер роботи своїх співробітників.

- відділ кадрів, не передбачаючи можливих змін у ситуації з кадрами, включає до програми розвитку організації плани кадрової роботи, які не здатні швидко адаптуватися до нових обставин;

- плани, засновані на емоційних відчуттях, не мають належного обґрунтування через відсутність передбачення та глибокого аналізу, а у випадку неочікуваних змін стають непридатними для швидкої корекції.

Залежно від ступеня відкритості при підборі кадрів, організації розрізняють відкриту та закриту кадрову політику. Відкрита кадрова політика виявляється у відкритості перед працівниками різних рівнів під час відбору кандидатів на посади різного рівня. Експерти набираються через проведення конкурсів. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну боротьбу, мають стрімкий розвиток та прагнуть займати провідні позиції на зовнішніх ринках.

«Закрита кадрова політика зорієнтована на кар'єрне зростання лише в межах власного кола працівників. Цей тип політики характерний в умовах дефіциту кадрових ресурсів. Таблиця 1.1 наводить порівняльну характеристику цих двох типів кадрових політик» [2].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

№	Види процесів роботи з персоналом	Відкритий тип кадрової політики	Закритий тип кадрової політики
1	Добір персоналу	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку	Здійснюється з числа власних працівників в умовах дефіциту на ринку
2	Адаптація персоналу	Швидке включення працівників у конкретні відносини, впровадження нових організаційних	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при

		підходів, запропонованих новими співробітниками	високій згуртованості колективу
3	Навчання та розвиток персоналу	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід сторонніх організацій	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів
4	Просування по службі	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових кадрів	Переважає тенденція призначення на нові посади власних працівників. Проводиться планування кар'єри
5	Мотивування та стимулювання	Перевага надається стимулюванню праці	Перевага надається мотивуванню праці (задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)
6	Впровадження інновацій	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій, підвищується відповідальність працівників	Необхідність і ініціюванні процесу розробки інновації. Висока відповідальність

			кадрів за проведення змін в організації.
--	--	--	--

Основною метою кадрової політики є забезпечення організації необхідною кількістю та якістю людських ресурсів у визначений час, відповідно до стратегії розвитку. Також вона створює умови для дотримання прав і обов'язків громадян, встановлених законодавством про працю, та забезпечує навчання та підтримку для ефективного управління організацією. У своїй кадровій політиці слід враховувати такі важливі документи, як загальна декларація прав людини, Конституція, а також цивільне та трудове законодавство.

Варто зауважити, що кожна гілка влади розробляє свою власну кадрову політику, але це має відбуватися відповідно до стратегій та тактик державної кадрової політики. Таким чином, суть кадрової політики полягає в тому, щоб працювати з персоналом відповідно до стратегії розвитку організації, а її основною метою є забезпечення збалансованого процесу між оновленням, збереженням чисельності працівників та якісним складом персоналу, дотримуючись при цьому законодавства про працю.

Висновки до першого розділу

В сучасних умовах системних соціально-економічних змін, роль кадрової політики стає особливо важливою. Основною метою кадрової політики є забезпечення збалансованості процесу оновлення та підвищення кадрового потенціалу з урахуванням організаційних вимог, чинного законодавства та вимог ринку праці. Вона є важливим інструментом для впливу на ефективність діяльності організації та досягнення її стратегічних цілей.

У довідниках і словниках термін «кадрова політика» визначається як основний напрямок кадрової справи, сукупність форм, методів і принципів, спрямованих на формулювання цілей і завдань, спрямованих на збереження, підвищення і розвиток людського потенціалу, і визначається як організаційний механізм. Під терміном «кадрова політика» науковці розуміють кількісні та якісні потреби державних службовців, основний напрямок кадрової справи, такий як логічна та послідовна робота з добору, підготовки та розстановки кадрів.

З точки зору державного управління, кадрова політика представляє собою комплекс теоретичних знань, концепцій і принципів, пов'язаних із організацією та практичною діяльністю державного управління для визначення місії, цілей і характеру цієї політики. Основним завданням кадрової політики є створення системи кадрової діяльності, спрямованої на досягнення якісних соціально-економічних результатів.

Управління персоналом в державних установах спрямоване на побудову якісної та кількісної кадрової структури, забезпечення та організацію підготовки та розвитку професійного, соціального та ефективного кадрового потенціалу. Між суб'єктом та об'єктом управління існує взаємозв'язок, а використання людських ресурсів є ключовим елементом. Для того щоб державні установи були конкурентоспроможними, вони повинні приділяти особливу увагу управлінню людськими ресурсами. Кадрова політика є фундаментом, що підтримує цей рівень.

Таким чином, кадрова політика організації - це система взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, спрямована на розвиток висококваліфікованого персоналу та внутрішній розвиток, включаючи підтримку та розвиток персоналу, а також навчання наявного персоналу.

З огляду на наукові дослідження, можна зазначити, що основні процеси управління персоналом в державних установах включають підбір кадрів, оцінку, мотивацію та розвиток, а також менеджмент.

Кадрова політика може бути різного типу, включаючи відкриту та закриту, які відрізняються залежно від підходу до набору персоналу, а також активну, пасивну, реактивну, превентивну та авантюрну, залежно від ступеня впливу на кадрову ситуацію.

За думкою багатьох вчених з-за кордону, кадрова політика має ґрунтуватися на таких ключових принципах: надання максимальної довіри співробітникам та їхній незалежності; визнання пріоритету людини та її ініціатив у контексті економічного управління; зосередження на згуртованості команди як на важливому аспекті; підвищення мотивації працівників і, відповідно, підвищення продуктивності та задоволення від роботи.

Основні принципи кадрової політики державного органу повинні відповідати законам і нормативним актам, що містяться у відповідних правових документах, і враховувати основні цілі та стратегії державної кадрової політики при впливі на діяльність організації.

РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНИХ ВЛАДИ

2.1. Законодавче забезпечення впровадження кадрової політики в органах публічної влади

Кожна країна потребує власної системи владних відносин, спрямованої на вирішення соціальних проблем у межах її конституції. Термін «публічна влада» описує цю систему владних відносин. За визначенням Серьогіна О., влада є сукупністю суспільних відносин, які проявляються через різні види діяльності, такі як законодавча, виконавча, судова та контрольна.

Система органів державної влади включає владні органи суспільства, кожен з яких виконує свою унікальну роль у здійсненні влади. Кожен державний орган відповідає за захист прав, свобод і інтересів громадян у межах закону, безпеку держави та суспільства, а також розвиток прав людини та економічних, соціальних і культурних потреб країни.

Публічна влада може здійснюватися безпосередньо народом або через органи державної влади. За формою вона поділяється на органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Система державних органів повинна бути цілісною, внутрішньо єдиною та взаємопов'язаною. Відповідно до Конституції України, система органів державної влади в Україні поділяється на дві системи: органи державної влади та органи місцевого самоврядування.



Рис. 2.1 Система органів публічної влади в Україні

Органи місцевого самоврядування та органи державної влади є складовими народної влади, але їхні методи та форми здійснення цієї влади різняться. Відповідно до Конституції України, система органів публічної влади в Україні поділяється таким чином:

1. До структури державних органів влади належать:
 - а) глава держави;
 - б) законодавчий орган;

- в) система виконавчих органів;
- г) система судових органів.

2. До структури органів місцевого самоврядування входять:

- а) представницькі органи місцевого самоврядування;
- б) виконавчі органи місцевого самоврядування;
- в) органи самоорганізації населення [30].

Діяльність служби місцевого самоврядування та державної служби регулюється двома законами:

- Закон України «Про державну службу» [41];
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [46].

Ці закони включають положення щодо системи навчання та підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування. У лютому 2012 року Указом Президента України була ухвалена «Стратегія кадрової політики на період з 2012 по 2020 рік», яка спрямована на підвищення професіоналізму державної служби, створення Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації", а також на розробку заходів для запобігання конфліктам інтересів, удосконалення механізмів детінізації ринку праці, впровадження електронного урядування та залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу[48].

5 квітня 2012 року Указом Президента України був створений Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації», метою якого є формування нового управлінського класу, здатного враховувати національні інтереси та брати відповідальність за їх реалізацію, приймати важливі рішення та забезпечувати ефективні управлінські послуги [55].

Кандидатів для Президентського кадрового резерву України відбирає та рекомендує до затвердження кадровий комітет Президента, спираючись на рекомендації Нацдержслужби України. Президент затверджує список осіб, які включаються до резерву, при цьому максимальна кількість учасників резерву становить 500 осіб.

Формування Президентського кадрового резерву здійснювалося поступово, з щорічним залученням до 100 осіб протягом п'яти років. Кандидати залишалися у резерві протягом 5 років без можливості продовження терміну, і кожен учасник міг бути в кадровому резерві Президента лише один раз.

Процес конкурсного відбору кандидатів включав оголошення, прийом документів, оцінку та відбір. Прийом кандидатів відбувався у сферах, що мають стратегічне значення для соціально-економічного розвитку, таких як фінанси, соціальні науки, інновації, енергетика, сільське господарство та житлово-комунальне господарство.

Президентський кадровий резерв діяв протягом двох років, доки не був ліквідований Указом Президента України від 2 вересня 2014 року. У 2015 році була затверджена «Стратегія сталого розвитку України-2020», яка визначила децентралізацію та реформу державного управління як основні пріоритети. Також було прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України щодо «Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року» та «Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки», які не передбачали реформування місцевого самоврядування. Крім того, була створена координаційна рада з питань реформування державного управління:

- Міністр Кабінету Міністрів України, який очолює Координаційну раду;
- Голова або заступник голови Національного агентства з питань державної служби;
- Заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України, який виконує обов'язки Секретаря Координаційної ради;
- Державний секретар Кабінету Міністрів України;
- Перший заступник або заступник Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства;

- Перший заступник або заступник Міністра розвитку громад та територій;
- Перший заступник або заступник Міністра фінансів;
- Перший заступник або заступник Міністра юстиції;
- Перший заступник або заступник Міністра цифрової трансформації;
- Голова або заступник голови Державної аудиторської служби;
- Заступник Керівника Офісу Президента України (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування (за згодою);
- Представник Рахункової палати України (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань бюджету (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики (за згодою);
- Представники громадських організацій (за згодою) [44].

Координаційна рада була створена з метою організації координації, виконання та контролю за впровадженням Стратегії реформування державного управління до 2021 року. У своїй діяльності рада дотримується положень Конституції та законів України, указів Президента України, нормативних актів про Кабінет Міністрів України, рішень Верховної Ради України та «Положення про координаційну раду з питань реформування державного управління». Основні завдання Ради можна побачити на рисунку 2.2.



Рис.2.2 Основні завдання координаційної ради

У 2018 році було оновлено та переглянуто «Стратегію адміністративної реформи» на основі професійних оцінок. Цей процес включав підтримку Програми вдосконалення управління та адміністрування «SIGMA» та узагальнені результати аудиту Рахункової палати щодо комплексної реформи державного управління.

Програма «SIGMA» ґрунтується на принципах державного управління, розроблених під керівництвом Карен Хілл для підтримки підходу Європейської комісії до реформування державного управління в рамках розширення Європейського Союзу.

Принципи програми «SIGMA» охоплюють шість напрямків державної політики:

- стратегічні основи трансформації системи державного управління;
- формування та узгодження державної політики;
- управління державною службою та розвиток кадрового потенціалу;
- відповідальність та прозорість;
- надання публічних послуг;
- управління державними фінансами, включаючи закупівлі та зовнішній аудит.

Ці самі шість принципів є фундаментом для технічної підтримки програми SIGMA [26] (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3 Принципи програми «SIGMA»

Програма «SIGMA» націлена на зміцнення фундаментальних засад державного управління, сприяючи соціально-економічному розвитку через підвищення інституційної потужності державного сектору, удосконалення горизонтального управління та поліпшення процесу реформування державного управління.

Реформи в сфері державного управління становлять ключовий компонент євроінтеграції та членства України в НАТО, ґрунтуючись на загальних цінностях, демократичних принципах, верховенстві права та належному управлінні. Вони відповідають Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та його державами-членами.

Ці реформи сприяють подальшому вдосконаленню законодавчої бази державних послуг та забезпечують їх ефективне надання. Введення нової системи рейтингування посад державної служби сприяло фінансовій стабільності системи оплати праці державних службовців.

Крім того, реформа сприяє підвищенню організаційної ефективності Національного агентства України з питань державної служби та служб управління персоналом в органах виконавчої влади. Закон України «Про державну службу» реформував систему оплати праці та передбачив підвищення рівня заробітної плати.

Плани реформ у сфері державної служби передбачають поступову перебудову структури міністерств і відомств, а також реформування державних установ та їхніх компетенцій у період з 2019 по 2021 рік, а також місцевої адміністрації з 2020 по 2021 рік. Також передбачалося створення робочої групи експертів з реформ у Секретаріаті Кабінету Міністрів України та Офісі Президента України.

В кінці 2019 року експертна група РПР «Реформа державного управління» провела аналіз впровадження Стратегії реформування державного управління в Україні на період 2016-2020 років та відповідного плану заходів. Згідно з висновками експертів, реалізація адміністративної

реформи включала нові підходи до найму державних службовців у міністерствах та підвищення їхніх заробітних плат. Однак, через графік реформ, ці досягнення залишаються обмеженими наразі. Це може бути наслідком недостатньої реалізації та несистемності заходів у плані впровадження реформи, а також нечіткості у визначенні основних проблем державної служби. Крім того, відсутність реформи системи управління персоналом та відповідно нечіткі процеси найму та розвитку призвели до погіршення якості конкурсного відбору, незадовільної оцінки рівня досягнень та невизначеності цілей державної служби.

У липні 2020 року Європейський Союз надав Україні фінансову допомогу в розмірі 11,5 мільйонів євро, додатково до раніше виділених 37,6 мільйонів євро, в рамках пакету програмної бюджетної підтримки реформ на загальну суму 90 мільйонів євро. Проте, немає достатньої інформації про те, як ці кошти розподіляються або як бюджет планується для забезпечення фінансової стійкості Стратегії реформування. Крім того, впровадження середньострокового бюджетного планування призвело до перетворення системи управління державними фінансами, але відсутність чіткого визначення політичних планів та пріоритетів на рівні уряду ускладнила ефективне виконання бюджетного плану.

У червні 2020 року Указом Президента України припинено дію спрямовував функціонування кадрової системи, розвивав механізми підтримки висококваліфікованих фахівців у сфері публічного управління, формував кадровий потенціал та підвищував вимоги до особистих моральних якостей персоналу, а також підвищував кваліфікацію та перепідготовував кадри.

У 2021 році питання кадрового резерву включено до «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки». У цьому документі зазначено, що формування кадрового резерву для заміщення посад

державних службовців та їхнього продвиження має здійснюватися з дотриманням рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків.

Щодо органів місцевого самоврядування, незважаючи на проведені реформи децентралізації, їхнім основними правовими та розпорядчими документами залишаються Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Однак кадрова політика в цій сфері не була піддана реформуванню.

Недоліком національної кадрової політики є її неузгодженість з вимогами внутрішнього процесу трансформації та відсутність останнього часу стратегії в цій сфері. Внаслідок недосконалості законодавчої бази кадровий процес не може працювати бездоганно, а його стабільність та надійність не можуть бути гарантовані. Стандарти Європейського Союзу, які пропонує програма «SIGMA», потребують адаптації до українських умов, з врахуванням унікальної культурної спадщини та історичного контексту.

Актуальний стан кадрової політики в органах публічної влади

За даними Державної служби, на кінець 2019 року український державний апарат налічував 204 654 працівників, але кількість цих осіб зменшилася до 199 404 на кінець 2020 року. Цей спад пояснюється реформами, що відбуваються в системі місцевого самоврядування та територіальних органах влади в Україні. Згідно з даними Верховної Ради України на 1 листопада 2020 року, в Україні було 8538 місцевих, сільських і районних рад, а також 907 об'єднаних територіальних громад. На відміну, наприклад, у листопаді 2018 року в Японії було 10 299 органів місцевого самоврядування. Дані про загальну кількість державних службовців та працівників муніципальних утворень з 2013 по 2023 рік наведені на рисунках 2.4 і 2.5.

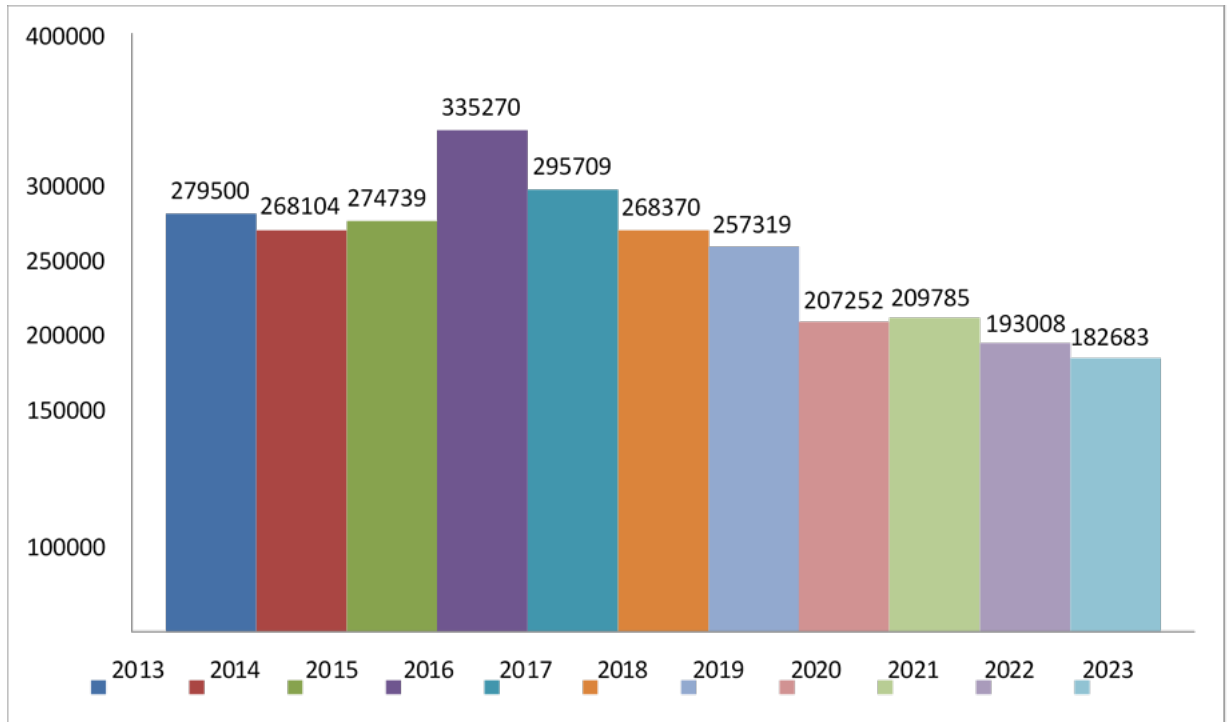


Рис. 2.4 Кількість державних службовців за період 2013-2023 роки

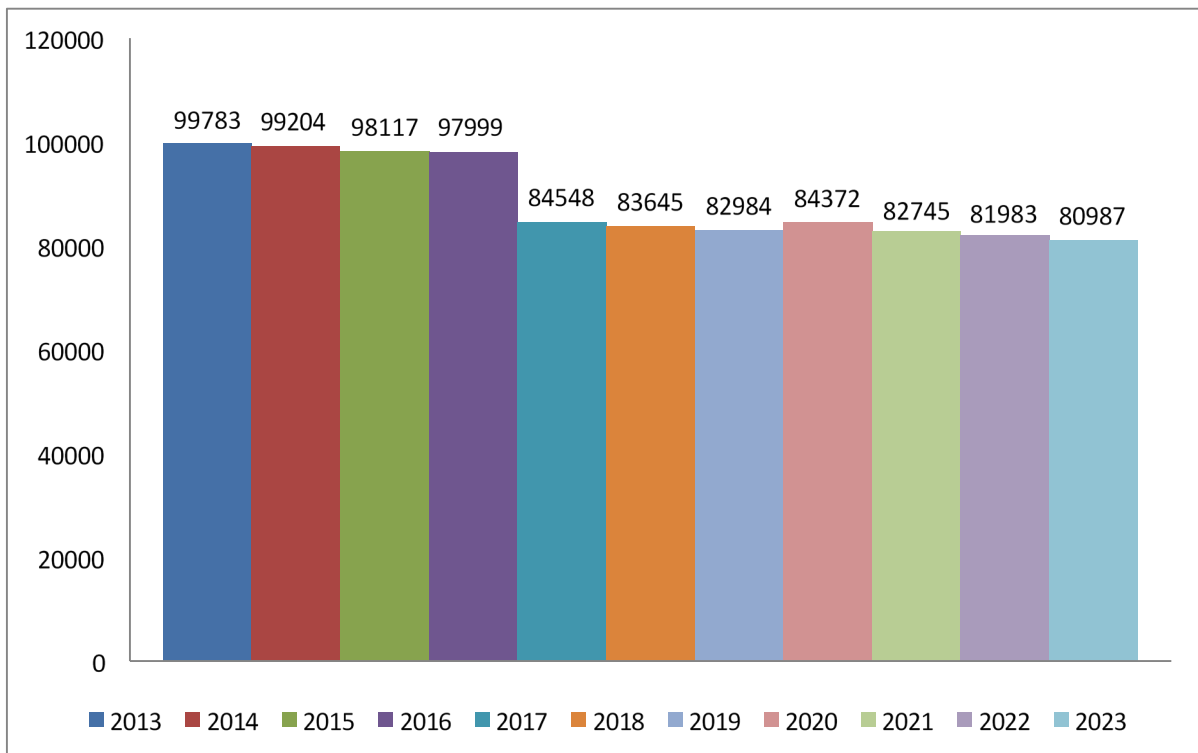


Рис. 2.5 Кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування за 2013-2023 роки

Згідно з даними на рисунку 2.4, спостерігається зменшення кількості державних службовців починаючи з 2017 року, що є наслідком проведення

адміністративно-територіальної реформи. Більш конкретна інформація щодо чисельності державних службовців у різних державних органах на 2023 рік представлена на рисунку 2.6.

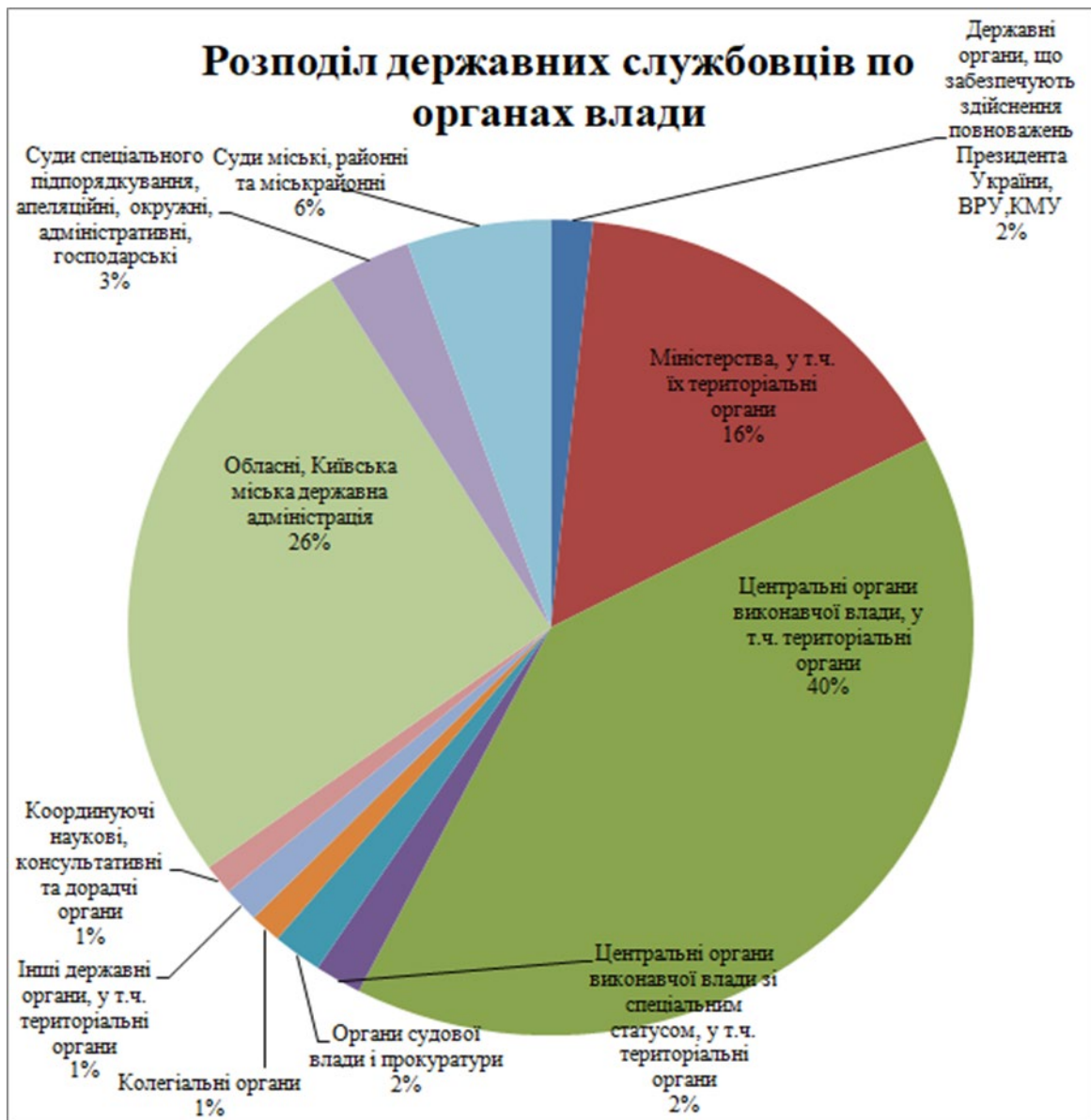


Рис. 2.6 Інформація про кількісне розміщення державних службовців за органами державної влади у 2023 році.

Навіть при скороченні кількості призначених державних службовців у владних органах на 10 325 осіб у 2023 році в порівнянні з попереднім роком, відсоткове співвідношення державних службовців у цих органах майже не змінилося. Розподіл державних службовців в органах місцевого самоврядування наведено на рисунку 2.7.

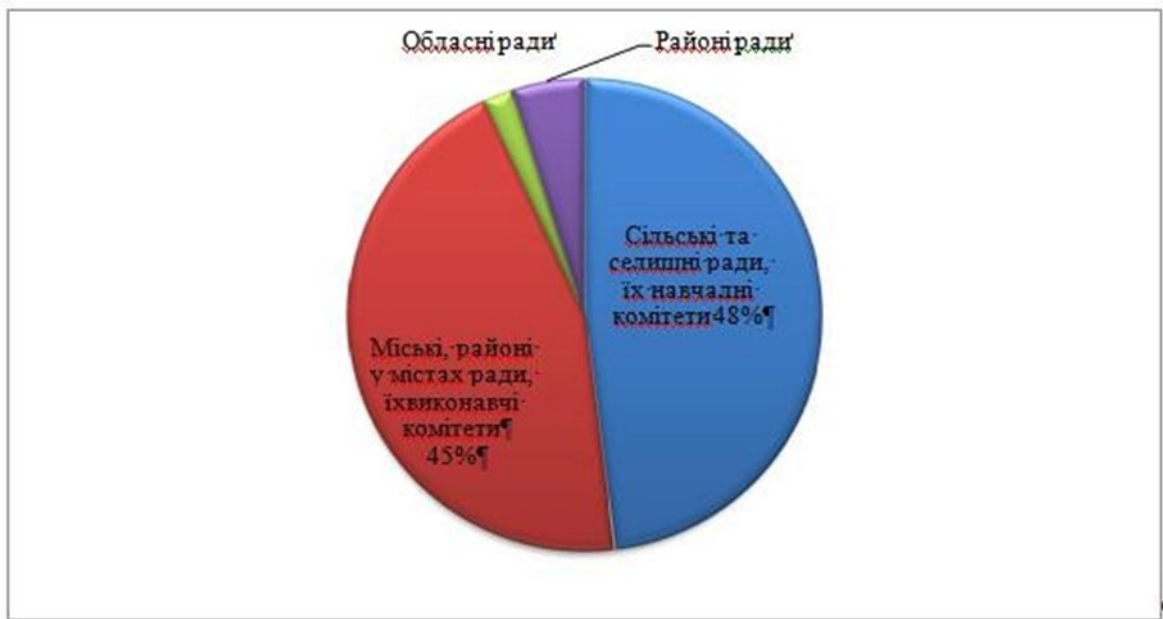


Рис. 2.7 Відсотковий розподіл посадових осіб органів місцевого самоврядування на 2023 р.

Розподіл державних службовців наведено на рисунку 2.8.

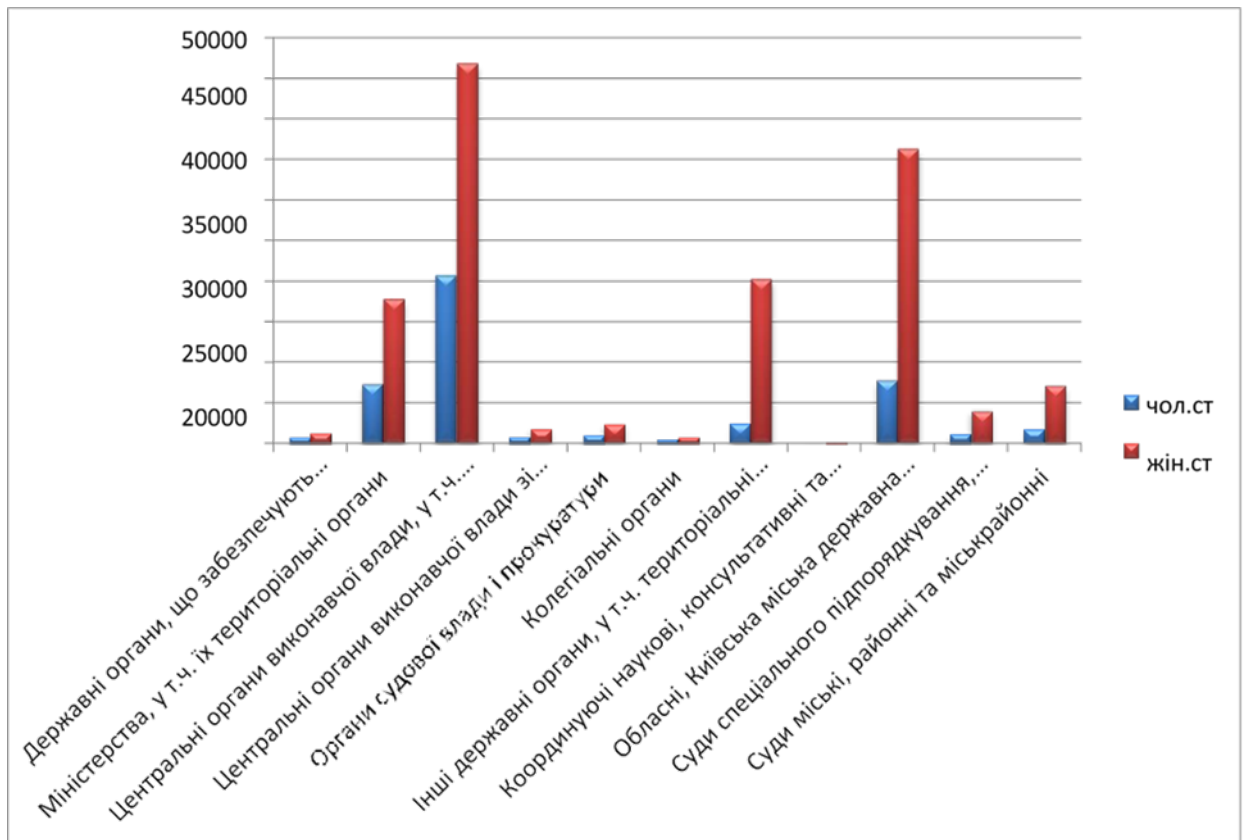


Рис. 2.8 Розподіл державних службовців в органах влади

Посадові особи є не лише представниками влади, але й необхідною складовою не лише представляють владу, але й складовою, що відображає суспільні відносини та орієнтацію на їх розвиток. Вони також є інструментом спілкування між публічною владою та громадськістю, що утворює суть кадрової політики. Основні процеси у сфері державної служби включають професійну підготовку, залучення до професійної діяльності, професійний розвиток, навчання та набуття досвіду.

Проте адміністративні процеси залишаються малопередбачуваними, непослідовними та хаотичними, що спричиняє високу плинність кадрів та відсутність соціального захисту. Корупція наростає, справедливість у процедурах відбору державних службовців порушується, а вплив окремих посадових осіб, які діють у власних інтересах, перебільшує логіку та порушує закон.

Це підтверджується високою плинністю кадрів у публічній службі, як підтверджує статистика Національного агентства з державної служби. Умови воєнного стану, введеного після вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року, викликали складнощі у кадровій політиці. Директорка НАДС, Наталія Алюшина, повідомила: «16,3% респондентів змінили місцезнаходження, з них 13,6% - внутрішньо переміщені, а 3% - перебувають за кордоном. Більшість тих, хто вимушено змінив своє місце проживання, жили в областях, де ведуться активні бойові дії. Внутрішньо переміщених державних службовців з Луганської області становить 95,1%, Донецької - 69,7%, Харківської - 45,9%, Херсонської - 33,2%. 11,1% державних службовців працюють дистанційно. 9,1% перебувають на простойі». Таким чином, воєнний стан додав нові виклики для державних службовців, які змушені приймати рішення щодо продовження роботи в умовах нестабільності та ризику. Ця тенденція трималася протягом 2022 року.

Таблиця 2.1

Кількість посадових осіб, призначених і звільнених у третьому кварталі 2023

п./п	Найменування органів влади	Кількість державних службовців, призначених у III кварталі 2020	Кількість державних службовців, звільнених у III кварталі 2020
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	54	61
2.	Міністерства (апарат)	416	584
3.	Міністерства (територіальні органи)	963	707
4.	Центральні органи виконавчої влади (апарат)	364	311
5.	Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	1074	1571
6.	Центральні органи виконавчої влади зі	65	61
7.	спеціальним статусом (апарат)	61	71
8.	Центральні органи виконавчої влади зі	30	22
9.	спеціальним статусом (територіальні органи)	2	1
10.	Колегіальні органи (апарат)	100	61
11.	Колегіальні органи (територіальні органи)	29	15
12.	Органи судової влади та прокуратури	138	322
13.	Інші державні органи (апарат)	4	1
14.	Інші державні органи (територіальні органи)	9	5
15.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (апарат)	1151	1457
16.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (територіальні органи)	159	195
17.	Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)	365	394
18.	Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	54	61
19.	Суди міські, районні та <u>міськрайонні</u>	416	584
20.	Всього	4984	5839

Таблиця 2.2

Кількість призначених та звільнених державних службовців у IV кварталі
2022 року [22]

п./п	Найменування органів влади	Кількість державних службовців, призначених у IV кварталі 2019	Кількість державних службовців, звільнених у IV кварталі 2019
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	76	64
2.	Міністерства	1703	1740
3.	Центральні органи виконавчої влади (апарат, територіальні органи)	7791	16841
4.	Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (у т.ч. територіальні органи)	146	129
5.	Колегіальні органи	28	46
6.	Органи судової влади та прокуратури	174	94
7.	Інші державні органи (у т.ч. територіальні органи)	61	58
8.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (у т.ч. територіальні органи)	13	13
9.	Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)	2180	3582
10.	Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	351	193
11.	Суди міські, районні та міськрайонні	388	292
12.	Всього	12911	23052

У 2019 році відбувся суттєвий розрив між відправленими у відставку та новозатвердженими працівниками, особливо в ключових управлінських структурах. Це можна пояснити процесом децентралізації, скороченням персоналу та недоліками кадрової стратегії, що спричинило втрату значної кількості кадрів.

З наявних даних можна зробити висновок, що кадрова ситуація в органах влади є нестабільною. Управління персоналом значно відхиляється від норм

через політичний тиск, що призводить до неорганічних рішень у суспільно-політичній системі. Зміни персоналу в управлінні не лише негативно впливають на поточний персонал, але й діють як чинник, який відлякує потенційних майбутніх кадрів.

За результатами аналізу кадрової ситуації у державній службі та органах місцевого самоврядування можна визначити, що в процесі реформування цих сфер існує значна кількість прогалин у нормативній базі. Необхідно посилити правовий та соціальний статус державних службовців, вдосконалити систему підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, розробити ефективні методи оцінки, стимулювання та мотивації працівників. Усі ці заходи є важливою складовою кадрової політики державної служби.

Більшість державних службовців не проявляє ініціативи щодо праці в умовах сучасних реформ. Вони не володіють необхідними навичками для планування на майбутнє, адекватної оцінки та аналізу ситуації, розробки та впровадження нововведень, а також не готові приймати на себе відповідальність.

Одним зі слабких аспектів кадрової політики є відсутність стратегічного управління процесом навчання державних службовців та працівників місцевого самоврядування. Для покращення ситуації потрібні ефективне прогнозування, планування та оцінка кадрових потреб, а також впровадження системного підходу до управління, який охоплює всі аспекти кадрової сфери, включаючи професійну орієнтацію, відбір, навчання та підвищення кваліфікації. Важливо розробити програми, які забезпечують постійне навчання персоналу та сприяють формуванню як молодих, так і досвідчених спеціалістів.

2.3. Зарубіжний досвід формування та здійснення кадрової політики у органах публічної влади

Світовий досвід свідчить, що багато викликів у розвитку організацій, компаній і навіть країн виникають через неефективну діяльність державних службовців, що є результатом несправного управління людськими ресурсами в державних установах. Важливість ефективного управління людськими ресурсами стає вирішальною при оцінці країни і має набагато більший вплив, ніж видимий дефіцит інвестицій або фінансових ресурсів. Досвід багатьох країн підтверджує, що неправильна організація роботи державних службовців призводить до численних труднощів для народів.

Багато країн приділяють особливу увагу стратегічним аспектам, пов'язаним з удосконаленням кадрової політики. «Розглянемо найбільш типові проблеми, з якими стикалися провідні країни у процесі удосконалення кадрової політики» [54]:

- Перегляд системи управління з фокусом на оцінку виконання адміністративних завдань, впровадження нових методів оцінки результативності та застосування передових технологій обліку.

- Посилення управління людськими ресурсами за допомогою використання гнучких статусних положень і норм права, впровадження системи диференційованої оплати праці (залежно від досягнутих результатів), стимулювання працівників до досягнення результатів, а також пошук ефективних методів роботи.

- Спрощення та модернізація адміністративних процедур шляхом впровадження контрактного управління, проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, реформування центральних адміністрацій, а також розвиток електронних інформаційних та комунікаційних засобів.

Незважаючи на унікальність кожної країни у впровадженні кадрової політики, існують загальні тенденції, які можна виявити за допомогою малюнка 2.9.

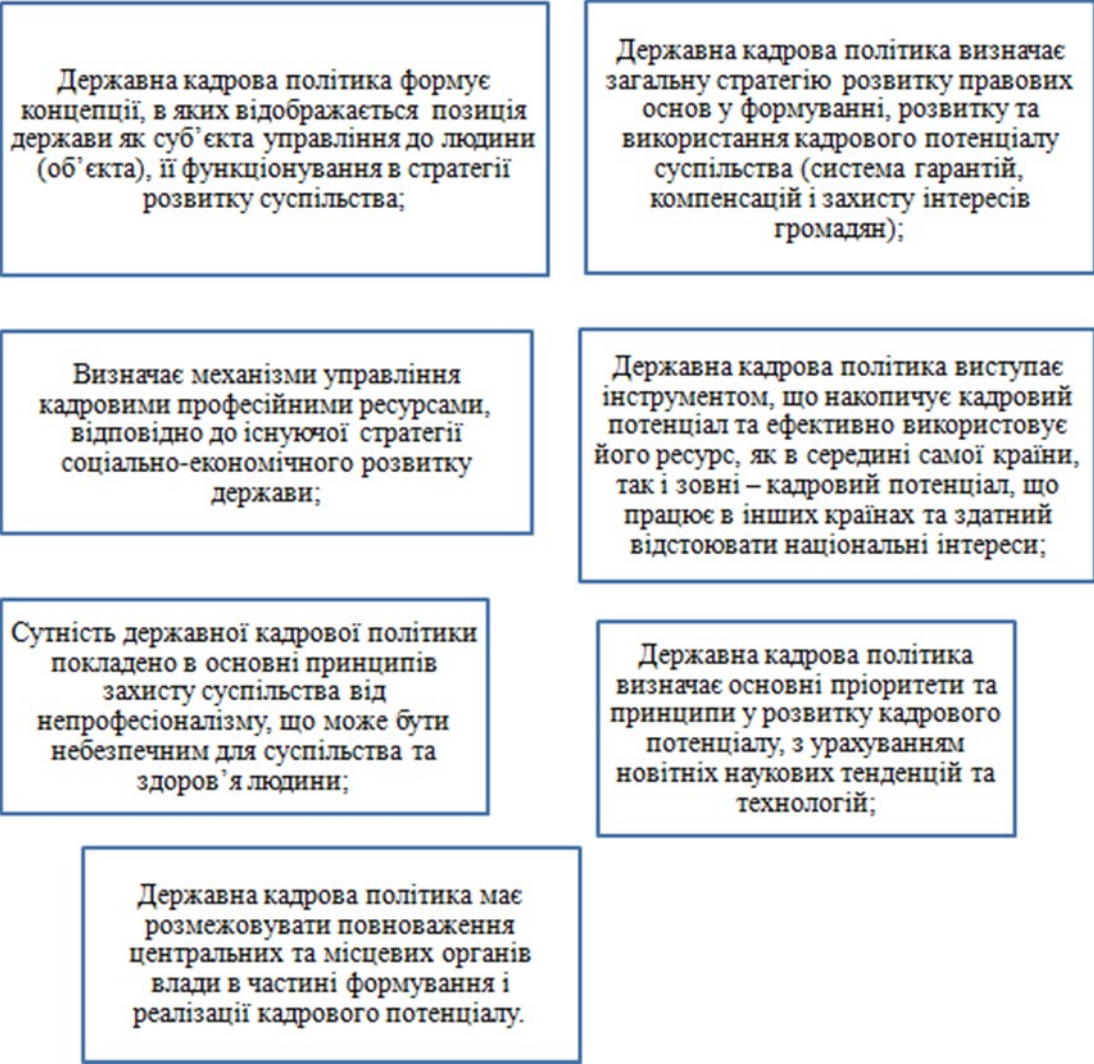


Рис. 2.9 Особливості реалізації кадрової політики

Забезпечення органів влади кваліфікованим персоналом, який отримав навчання за кордоном, є ключовим етапом у поліпшенні кадрової політики. Розвиток прозорих конкурсних процедур і застосування однакових принципів доступності для всіх, хто бажає працювати за високими професійними стандартами, є надзвичайно важливими. Світовий досвід професійної координації, систем просування державних службовців за ієрархічними рівнями та механізмів оцінювання діяльності в цій сфері дозволяє успішно вдосконалювати кадрову політику.

У Японії вже існує система, за якою прийом на роботу визначається результатами вступного іспиту, який може складати будь-хто. Інформація про час і місце проведення цього іспиту публікується у ЗМІ.

У Сполучених Штатах існують три етапи іспиту на державну службу. Перший етап перевіряє загальну інтелектуальну підготовку кандидата з історії державотворення, права та здатність вільно володіти англійською мовою, а також знання міжнародних відносин, економіки та географії. Другий етап оцінює професійні якості кандидата, його комунікабельність та здатність діяти в різноманітних ситуаціях.

Підвищення рівня професійно-технічної освіти стає все більш актуальним у всьому світі. Існують різні системи навчання державних службовців, наприклад, в об'єднаних штатах, зазвичай, централізована система підготовки менеджерів, тоді як у федеральних штатах навчання переважно децентралізоване. Системи навчання відрізняються в залежності від типу державної служби, такого як кар'єрна чи контрактна.

Таблиця 2.3

Приклади систем підготовки державних службовців різних країн

Країни	Установи, що займаються професійною підготовкою
Франція	Підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться в компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних службовців середньої ланки здійснюють п'ять регіональних інститутів державного управління; Складається рейтинг слухачів, і залежно від місця випускнику надається можливість обрати посаду.
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються 1,5 роки і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати 5 років.
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання

	<p>службовців, які працюють у різних сферах державного сектору, та посадовці місцевих урядів, які працюють на виборних посадах.</p>
Німеччина	<p>Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ проводить навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, надає консультаційні послуги з добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Федеральна вища школа державного та муніципального управління та відповідні земельні школи</p>
Швейцарія	<p>Швейцарська школа державного управління готує на посади в органах державного управління за напрямками: державне управління та маркетинг, державна політика Європи, державні фінанси, державне управління та політичні інститути країни, оцінка державної та місцевої політики, державна екологічна політика, державна політика та людські ресурси, соціальна політика, державна політика та інформаційні системи.</p>
США	<p>Школа державного управління ім Дж Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера Нью – Йоркського університету готує фахівців для роботи у вищих органах влади; Вашингтонський інститут управління, Інститут державної політики – навчання керівників середньої ланки.</p>
Канада	<p>Канадська школа публічної служби – займається базовою підготовкою службовців, підвищенням кваліфікації кадрів, наданням консультаційних послуг органам державної влади та науково- методичної допомоги особам, що обіймають посади в урядових установах</p>

Сприяючи кар'єрному зростанню за кордоном, можна врахувати потреби державних службовців у професійному просуванні. У Франції, згідно з чинними кодексами, просування державних службовців відбувається протягом трьох років після прийняття на роботу, незалежно від їхньої продуктивності, за допомогою «таблиць просування».

У Німеччині передбачається підготовча робота та період випробувань, під час якого працівники не мають права на підвищення, а просування здійснюється на основі результатів іспиту.

В Японії кожен працівник має можливість просуватися по службі, а відбіркові тести проводяться щорічно під час періодичних зборів персоналу. Після завершення випробувального терміну, який триває 6 місяців, приймається рішення, незалежно від результатів тестування.

У всьому світі сертифікація та оцінка талантів строго регулюються на всіх етапах процесу. В Великобританії, наприклад, сертифікація досягається шляхом заповнення анкети, в якій детально вказується особиста інформація, цілі та посадові інструкції на попередній та наступний рік.

Досвід управління персоналом на державній службі Ірландії викликає значний інтерес, зокрема, створення урядового агентства, яке має повноваження набирати та відбирати персонал на державні посади. Так, в межах Казначейства Ірландії було створено Службу державних призначень (Public Appointments Service або PAS). Основне завдання таких служб полягає в наданні допомоги (за запитом) у проведенні процедур відбору та набору державних службовців для кожного міністерства, а також підтримці та сприянні розвитку кадрів державної служби.

Служба PAS також відповідає за нагляд за дотриманням правил проведення конкурсів на державну службу у тих міністерствах і відомствах, які мають відповідну ліцензію для самостійного проведення конкурсних процедур. Цей підхід розглядається як обґрунтований і може використовуватись під час здійснення незалежного контролю за призначенням на посади державної служби.

Сервіс веб-порталу PAS не лише є джерелом інформації, але й використовується як інструмент для початкової оцінки кандидатів на будь-яку посаду державної служби. Цей портал містить, наприклад, дані про особистість, початкову оцінку навичок, тести для визначення комерційної придатності та інше. Він розроблений як частина централізованої системи кадрового забезпечення державних службовців, відомої як Система управління людськими ресурсами (HRMS). Протягом двох років уряд Ірландії активно впроваджував HRMS з метою спрощення кадрових процесів у міністерствах та формування загальної стратегії управління персоналом.

У політиці державної служби Сінгапуру велике значення приділяється підготовці державних службовців. Усі працівники державного сектору мають право на 100 годин додаткової освіти щороку, з яких 60% припадають на професійні курси, а 40% - на курси саморозвитку.

У Сінгапурі принципи Кодексу поведінки державного службовця ґрунтуються на конкретних принципах. Україна також раніше мала Кодекс, який був затверджений рішенням Кабінету Міністрів від 11 лютого 2016 року, але пізніше був скасований рішенням від 22 березня 2017 року. Наразі діє наказ Державного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 року, який містить правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Принципи поведінки влади в Сінгапурі можна знайти у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Принципи Кодексу поведінки державного службовця на прикладі Сінгапуру

Принципи кодексу поведінки державного службовця	непідкупність
	чесність
	порядність
	політична нейтральність
	відмова від використання свого службового положення для досягнення своїх приватних інтересів
	відмова від надання послуг для будь-якого зовнішнього учасника
	відмова від участі у діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів

У Сінгапурі за порушення принципів Кодексу передбачені суворі покарання, і спеціальна установа, що відповідає за розслідування корупції та зловживань владою, проводить дослідження порушень і повідомляє відповідні органи для вжиття необхідних заходів.

Багато країн вже впровадили спеціальні кодекси щодо етики у державній службі, розуміючи глибокий зв'язок між етикою та державною службою. У грудні 1996 року Генеральна Асамблея ООН прийняла Резолюцію 51/59 «Міжнародні кодекси поведінки державних службовців», яка закликає державних службовців професійно та ефективно виконувати свої обов'язки відповідно до закону та адміністративних правил.

Державні службовці повинні дотримуватися принципів сумлінності, справедливості та об'єктивності у виконанні своїх обов'язків. Вони мають уникати надання несправедливих переваг будь-якій особі чи групі, запобігати дискримінації, уникати конфліктів інтересів та не використовувати державні кошти для особистої користі. Використання державних посад для особистих цілей є неприпустимим.

«Комітет міністрів Ради Європи схвалив і рекомендував країнам-членам Ради Європи прийняти зразок Кодексу поведінки державних службовців (рекомендація №R(2000)10). Загальні принципи цього кодексу наведені в табл.

Загальні принципи Європейського Кодексу поведінки державних службовців

п/п	№ статті кодексу	Зміст принципів
1.	Стаття 4	Державний службовець повинен здійснювати свої повноваження відповідно до закону, і тих законних вимог етичних стандартів, що стосуються його чи її функцій
		Державний службовець повинен діяти політично нейтрально і не повинен намагатись створювати перешкоди щодо законної політики, рішень і дій державної влади
2.	Стаття 5	Державний службовець зобов'язаний віддано служити законно сформованій державній, регіональній та місцевій владі.
		Державний службовець повинен бути чесним, безстороннім і ефективним і виконувати свої повноваження найкращим можливим чином, виходячи з його чи її навиків, чесності та розуміння, беручи до уваги публічні інтереси і ті обставини, що стосуються справи
		Державний службовець повинен бути ввічливим і у своїх стосунках з громадянами, яким він служить, і у своїх стосунках з керівниками, колегами і підлеглими.
3.	Стаття 6	Під час виконання своїх повноважень, державний службовець не повинен діяти легковажно, на шкоду інтересам будь-якої особи, групі або органу і повинен брати до уваги права, обов'язки та відповідні інтереси всіх інших.
4.	Стаття 7	Під час прийняття рішень державний службовець повинен діяти законно і здійснювати свої дискреційні повноваження безсторонньо, беручи до уваги обставини, що мають відношення до справи
5.	Стаття 8	Державний службовець не повинен допускати, щоб його чи її особисті інтереси були у конфлікті з його чи її державною посадою. Уникнення таких конфліктів реальних, потенційних або можливих є його чи її обов'язком.
		Державний службовець не повинен зловживати своєю посадою на користь своїх особистих інтересів
6.	Стаття 9	Державний службовець зобов'язаний завжди поводитись таким чином, щоб була забезпечена віра громадськості у чесність, безсторонність і ефективність публічної влади.
7.	Стаття 10	Державний службовець підзвітний своєму безпосередньому керівнику, за винятком випадків передбачених законом.
8.	Стаття 11	Беручи до уваги право на доступ до офіційної інформації, державний службовець зобов'язаний трактувати відповідно, залежною конфіденційністю, всю інформацію і документи, надані йому чи їй у зв'язку з або в результаті його чи її працевлаштування

Професійні стандарти державної служби не включені у цей Кодекс, оскільки вважається, що для виконання кваліфікованої роботи необхідна відповідна професійна підготовка. Основні концепції Європейського кодексу етики подібні до підходу, що використовується у Сполучених Штатах, але

реалізовані по-різному. Наприклад, державні службовці Великобританії відомі своєю високою діловою етикою та строгим дотриманням кодексів адміністративної поведінки. Кодекс етики Великобританії є унікальним тим, що він регулює як етику професійної поведінки, так і взаємодію між державними службовцями та міністрами, і тому він складається з двох частин: вимоги до обов'язків міністра та інші критерії для персоналу.

Велика увага приділяється моральній мотивації та свідомому ставленню державних службовців до реформ як особистої мети у Великобританії. У Франції етика державної служби означає повагу до закону. Сучасний світовий досвід у розробці HR-політики пропонує різноманітні підходи та регуляцію HR-процесів. Сполучені Штати мають прагматичний та механічний підхід до управління людськими ресурсами, але при цьому приділяють велику увагу організаційному розвитку та активізації роботи. Кадрова політика Японії ґрунтується на продуманій та збалансованій системі відбору кадрів, заснованій на традиціях, довічному наймі та гуманізації. Незважаючи на різні підходи, ці дві принципово різні кадрові політики принесли високі результати для держави, сприяючи національній економіці, соціальному розвитку, технічному прогресу та підвищенню рівня життя.

Європейський підхід до формування кадрової політики акцентує на розвитку творчого потенціалу працівників. Наприклад, у Фінляндії кадрова стратегія ґрунтується на принципі "управління ефективністю", де стратегічні цілі організації визначає топ-менеджмент, а засоби для досягнення цих цілей розподіляються серед працівників. Це означає, що конкретні заходи виконуються відповідно до визначених завдань та методів, які були розглянуті.

Аналіз міжнародного досвіду у розробці та впровадженні кадрової політики підтверджує, що ефективні методи контролю над кадровими процесами грають важливу роль у підвищенні ефективності роботи органів влади за межами країни. Це включає в себе процес набору державних службовців, створення умов для їхнього професійного зростання та розвитку, а також систему оцінки їхньої праці.

Висновки щодо другого розділу:

Відповідно до Конституції України, система органів державної влади країни поділяється на дві основні системи: органи державної влади та місцевого самоврядування. Діяльність цих органів регулюється відповідним законодавством, включаючи Закон України «Про державну службу» та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Протягом періоду з 2012 по 2020 рік в Україні було зроблено кілька важливих кроків у сфері регулювання кадрової політики. Були розроблені та прийняті такі стратегічні документи, як «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр.» та «Стратегія реформування державного управління України на період до 2020 р.», а також супровідний «План заходів щодо її реалізації». Додатково, була створена Координаційна рада з питань реформування державного управління, а також прийнято Етичний кодекс державних службовців, який пізніше був визнаний недійсним у 2017 році.

У контексті співпраці з Європейським Союзом та НАТО, експерти Програми SIGMA провели комплексний аналіз адміністративних реформ у 2018 році. Внаслідок цього аудиту та рекомендацій експертів було внесено зміни до «Стратегії реформування» та її супровідного «Плану заходів», а також продовжено реалізацію стратегії до 2021 року.

У 2020 році Указом Президента України було скасовано ряд важливих документів, включаючи «Комплексну програму підготовки державних службовців», «План заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики» та саму «Стратегію державної кадрової політики». Це призвело до часткового паралізу державних служб. Виявлено недоліки у реформуванні державного управління, зокрема, неуважність до законодавства про місцеве самоврядування та службу в органах місцевого самоврядування, що спричинило автономізацію і послаблення органів місцевого самоврядування.

Аналіз статистичних даних Верховної Ради України за період з 2014 по 2020 роки показує, що кількість працівників у державних апаратах майже вдвічі зменшилася. Більшість чиновників концентрується в центральних та місцевих органах, і, як правило, їх звільняють. Чоловіки переважають на керівних посадах, тоді як жінки - на нижчих рівнях управління.

Дослідження ставлення до роботи у державному секторі надає інформацію про мотивацію, задоволеність роботою та прагнення працівників, що може бути корисним для контролю кадрової політики. Проте несистемні реформи та політика децентралізації призвели до безробіття серед багатьох державних службовців та високого рівня змін у кадровому складі. Більшість з них відчувають незадоволення та не бажають працювати в умовах невизначеності.

Багато країн надають велике значення кадровій політиці, тому Україні може бути корисний досвід інших держав, таких як США, Ірландія, Японія, Велика Британія та інші. Навчання державних службовців часто проводиться за кордоном у спеціалізованих коледжах, адміністративних організаціях та академіях.

Непродуманість реформ та недостатня правова база ускладнюють ефективне виконання кадрових процесів у державних установах, що призводить до кадрової кризи в Україні.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади на законодавчому рівні

Українська система публічного управління не відповідає потребам країни в проведенні інституційних реформ у різних сферах національної політики, а також відстає від європейських стандартів належного управління. Українські інституції не відповідають вимогам країни щодо реформ, а також стандартам доброго управління, які встановлені в Європейському союзі. Згідно з чинним законодавством, кожне міністерство відповідає за формулювання та реалізацію державної політики, тоді як Кабінет Міністрів координує та контролює їхню діяльність. Проте існуючі механізми управління та координації потребують удосконалення.

Планування роботи Кабінету Міністрів України повинно бути грамотно узгодженим з бюджетним процесом, включати розробку та затвердження національної кадрової політики та стратегії його впровадження, а також встановлення механізмів взаємодії між органами влади. Однак у процесі реформ не була достатньо уваги приділена координації та співпраці між органами влади. Це призвело до того, що кожен регіон та установа виробляє та втілює власну кадрову політику, орієнтуючись лише на свої власні потреби, що погіршує ефективність державних органів. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити нормативно-правові акти, які чітко визначають національну кадрову політику з конкретними цілями та стратегіями, що лежать в основі кадрової політики у всіх установах.

Також, потрібно встановити систему взаємовідносин між державними органами та органами місцевого самоврядування. Важливо визначити, до якої

моделі самоврядування прагне наша держава. У країнах Європи виділяють три моделі місцевого самоврядування (див. таблицю 3.1) [18]

Таблиця 3.1

«Моделі місцевого самоврядування зарубіжних країн» [18]

	Модель місцевого самоврядування	Країни	Характерні ознаки моделі
1	Англосаксонська	Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> - висока автономність місцевого самоврядування; - населення має повноваження вибору та контролю; - на місцях відсутні спеціальні державні уповноважені, які виконують функцію контролю за місцевим самоврядуванням; - відсутні місцеві адміністрації.
2	Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща	<ul style="list-style-type: none"> - поєднання державного управління та місцевого самоврядування; - наявність ієрархії системи управління, в якій місцеве самоврядування ланка державної влади; - обмеження автономії місцевого самоврядування; - на місцях наявні спеціальні уповноваженні службовці, на яких покладено контроль за місцевим самоврядуванням.

3	Змішана	Німеччина, Австрія	Місцеве самоврядування може виступати ланкою муніципального управління і ланкою державної адміністрації
---	---------	-----------------------	---

Жодна з наведених у таблиці 3.1 моделей не є доступною в Україні для безпосереднього впровадження в чистому вигляді. Однак вони можуть слугувати як етапи у окремих процесах реформ, як зазначено на рисунку 3.1.

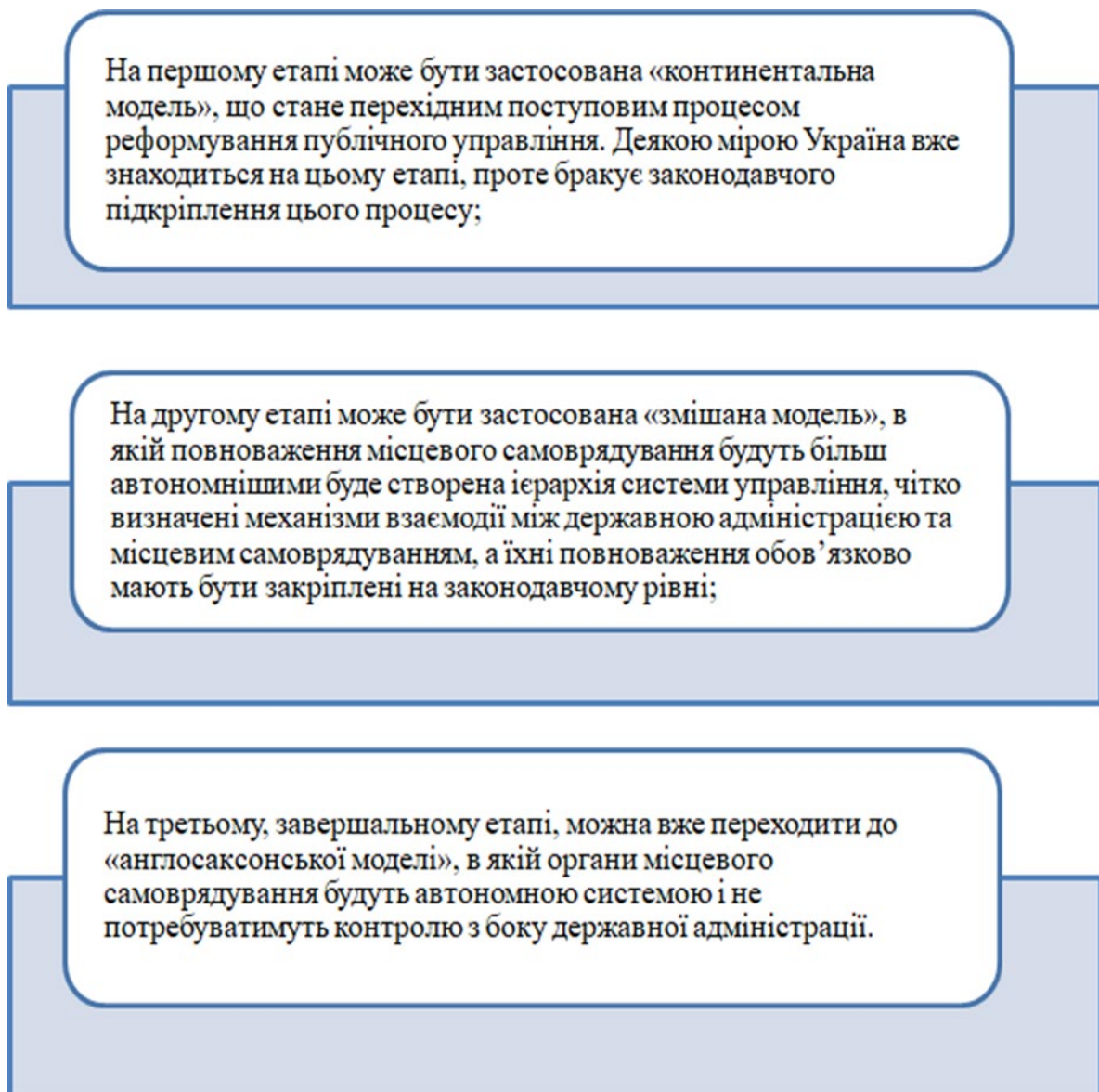


Рис.3.1. Етапи процесу запровадження моделей місцевого самоврядування.

Слід підкреслити важливість постійного моніторингу та аналізу кожного етапу впровадження, зокрема оцінки протікання процесу, виявлення нагальних питань, оцінки реальності впровадження моделі на місцях та реакції суспільства на неї.

Під час реалізації реформ державного управління слід одночасно проводити реформи в адміністративно-територіальній, юридичній та податковій сферах для забезпечення гармонійної реалізації механізму кожної з них.

Необхідно створити правові та організаційні засади для формування єдиної системи стратегічного та національного планування розвитку країни та встановлення єдиних процедур підготовки, затвердження та реалізації стратегічних та національних планів. Ці процеси, які конкретно визначають обов'язки учасників, регулюються Законом України про національне стратегічне планування.

Розробники ігнорують нормативні акти Ради міністрів України, що призводить до відсутності необхідних фінансово-економічних показників та прогнозів впливу введення закону на значні інтереси України у проекті урядового рішення. Хоча зацікавлені сторони існують, в Стратегії реформування державної служби відсутні системне бюджетування та розрахунки для виконання завдань, визначених Планом реалізації Стратегії. На основі плану впровадження адміністративної реформи необхідно сформулювати фінансовий план адміністративної реформи, який враховує всі витрати, пов'язані з її впровадженням.

У 2014 році за Указом Президента України від 2 вересня 2014 року № 702/2014 було припинено дію кадрового резерву «нова еліта держави». Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 22 березня 2017 року було затверджено правила етичної поведінки державних службовців, а також набуло чинності розпорядження НАДС № 158 від 8 травня 2016 року, яке встановлює кодекс етики працівників державних установ. Потрібно ухвалити загальні

правила етики для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Відсутність центрального реєстру державних службовців лишається проблемою для них, ускладнюючи впровадження бухгалтерського обліку та сучасних методів управління персоналом. Наявні методи визначення обов'язків посад стають формалізованими, а відсутність системи оцінки та класифікації посад призводить до нерівності у заробітній платі. Необхідно створити національну резервну службу кадрів та інституційну основу для державних службовців. Наразі в Україні існують різні організації, що надають послуги з підготовки та перепідготовки кадрів, а також здійснюють формування кадрового резерву. Проте повноваження цих організацій недостатньо чітко визначені, кожна має власну базу даних і не має зв'язку з іншими.

Отже, необхідно розробити нормативно-правові акти, які чітко визначатимуть права та обов'язки, повноваження та можливості, сфери впливу таких організацій, а можливо, навіть визначатимуть перелік організацій, які можуть займатися навчанням державних службовців. Цей документ повинен бути складений з урахуванням існуючих документів, таких як «Положення про Національне агентство України з питань державної служби».

У зв'язку з відсутністю розробленого кодексу етичної поведінки державного службовця неможливо створити єдиний образ державного службовця із морально-етичними засадами, тому виникає необхідність у розробці правил етичної поведінки державних службовців. З метою цього потрібно створити нормативну законодавчу базу, яка відобразатиме обов'язки державних службовців відповідно до Кодексу етичної поведінки та визначатиме покарання за його порушення.

Структура управління міністерства є надто централізованою, а керівництво міністерства перевантажене питаннями організаційного характеру. Межі його повноважень та відповідальності регламентовані, але їх слід делегувати адміністраторам на нижчому рівні.

Ще однією перешкодою є відсутність уніфікованих правил і стандартів інституційної підтримки для впровадження державної політики. Наприкінці червня 2020 року головний нормативний документ України було скасовано: кадрової політики на період 2012-2020 років».

Проте було розроблено та затверджено наступні нормативні акти: заходів Стратегії реформування на період 2016-2021 років». Однак ці документи не встановлюють чітких принципів державної кадрової політики, її втілення та формування.

Зараз питання кадрової політики відображено у "Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки", яка була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року під номером 831-р. У цьому документі одне з завдань присвячено кадровому резерву. Зокрема, розмова йде про впровадження формування кадрового резерву на посади державної служби (з забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків) із числа кандидатів, які мають відкладене право на зайняття посади та можуть бути призначені на рівнозначну або нижчу посаду державної служби у цьому або іншому державному органі [51].

Щодо плану впровадження стратегії реформування, важливо провести докладний фінансовий аналіз, враховуючи всі можливі людські та фінансові ризики, а також врахувати його результати при складанні бюджету на період реформ.

Кабінет Міністрів України у травні 2020 року затвердив реформу системи оплати праці державних службовців за допомогою розпорядження "Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації". Ця реформа має на меті створення прозорої та простої системи оплати праці у державній службі, встановлення законодавчо закріпленого механізму планування та розподілу

заробітної плати між органами влади та категоріями державної служби. Також, місцевим органам самоврядування було надано право самостійно визначати оплату праці своїх працівників та мати власні бюджети. Проте це призвело до значної нерівності у заробітній платі між державними службовцями та працівниками місцевого самоврядування. Отже, необхідно розробити нормативні закони, які регулюватимуть оплату праці державних службовців та працівників місцевого самоврядування.

На сьогоднішній день в Україні виникає необхідність у прийнятті нових нормативно-правових актів у сфері державної кадрової політики. Це передбачає проведення комплексного аналізу існуючого законодавства, на основі якого будуть розроблені нові норми та оновлені існуючі документи.

При формуванні національної кадрової політики необхідно чітко визначити її зміст і характер, а також визначити пріоритети у розвитку людських ресурсів з метою визначення їхньої ролі у політичному управлінні. Деякі з пріоритетів включають розробку механізмів взаємодії між державою, громадськими організаціями та політичними партіями у сфері кадрової політики та кадрових питань.

Також важливо визначити пріоритети розвитку соціально-економічних галузей держави, спільно з суспільством та соціальними службами. Недостатній успіх у реформуванні державного управління та державної служби в основному пов'язаний з відсутністю системного правового забезпечення, координаційного органу і чітких розрахунків щодо витрат та їх розподілу. Це може призвести до розробки програм з низькою ефективністю виконання та перевантаження державного бюджету другорядними завданнями.

3.2. Напрямки покращання кадрової політики в органах публічної влади

Оскільки державні службовці відіграють ключову роль у державному управлінні, реалізація національних стратегічних цілей неможлива без ефективної національної кадрової політики. Перший крок до поліпшення державного управління має бути у впровадженні такої політики, як передбачено у «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки», яка була анульована Указом Президента України у травні 2020 року. Ця стратегія мала за мету реалізацію основних завдань та цілей національної кадрової політики.

Удосконалення кадрової політики - це складний процес, який потребує послідовної реалізації різноманітних заходів, включаючи законодавчі, організаційні, адміністративні, наукові та інші. Ці заходи спрямовані на створення умов для досягнення національного та соціального розвитку. Потреба в модернізації кадрової політики виникає через те, що протягом останнього десятиліття, незважаючи на проведені реформи та децентралізацію системи державної служби і виконання численних постанов і указів, державне кадрове управління знаходиться у кризовому стані.

На даний момент немає чого покращувати, тому при створенні нової державної кадрової політики необхідно брати до уваги як науковий, так і практичний досвід.

Перше, що необхідно зробити, - це визначити основні цілі та загальні принципи вашої кадрової політики. Мета державної кадрової політики визначена у другому пункті «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки»: забезпечення професійно підготовленими кадрами в усіх сферах життєдіяльності країни з урахуванням національних інтересів у процесі розбудови України як демократичної соціальної держави з ринковою економікою. «За основні цілі та завданнями державної кадрової політики можуть бути прийняті із п.3 Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [8].

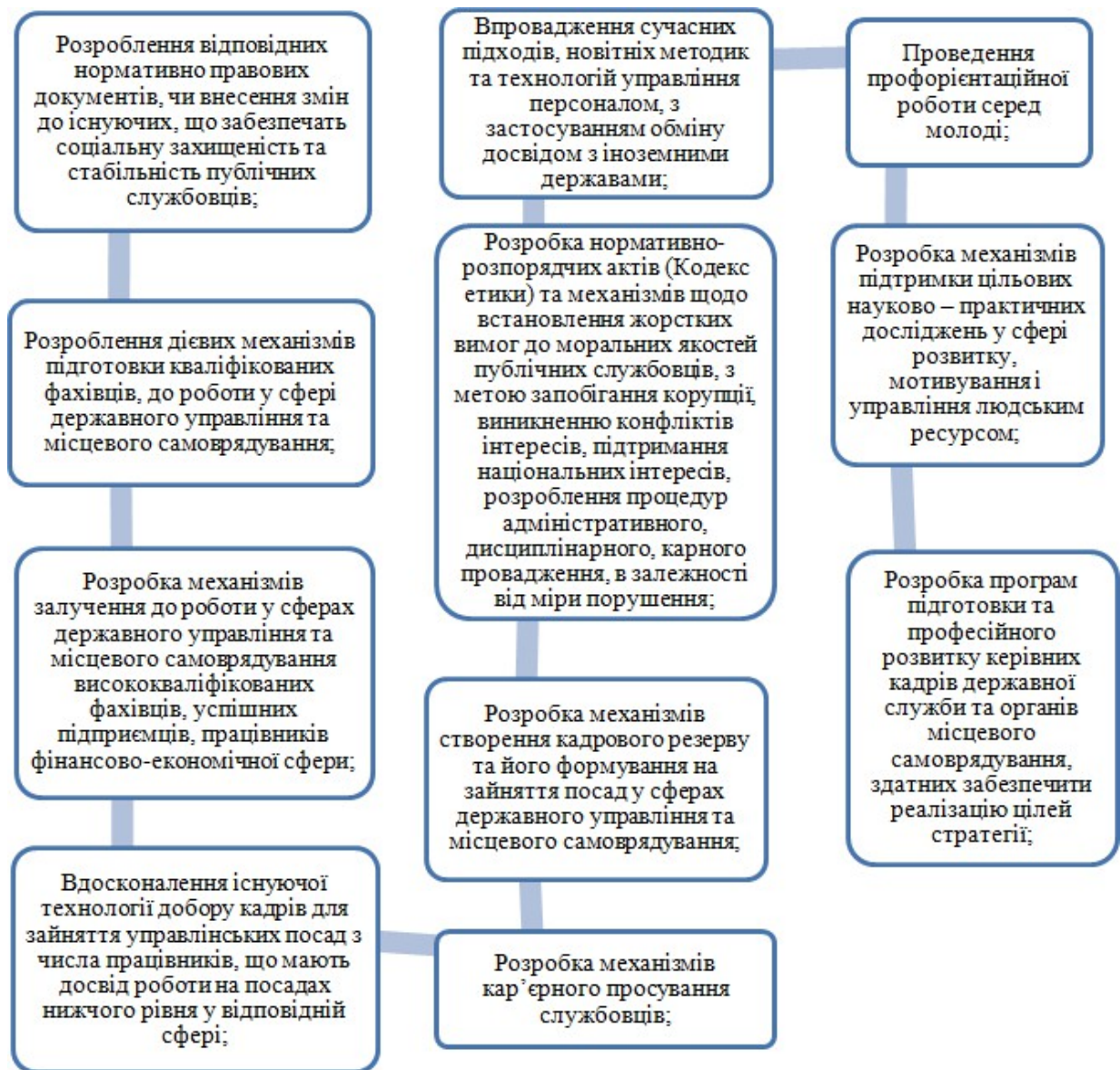


Рис. 3.2 Цілі та завдання державної кадрової політики.

Можна врахувати основні цілі, що визначають впровадження національної кадрової політики, шляхом розгляду виконання першочергових завдань з урахуванням необхідних вдосконалень та доповнень, які передбачені у «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки»:

а) З урахуванням напрямків підготовки кадрів, необхідно: покращити законодавство, що стосується надання освітніх послуг та вимог до кандидатів на посади державних службовців і службовців місцевих органів самоврядування;

провести дослідження і оцінку державних стандартів вищої освіти з метою їх оптимізації відповідно до міжнародних вимог;

розробити національну систему оцінювання якості освіти;

створити сучасні методи для розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти та освіти публічних службовців;

розробити стандарти для нових робітничих професій і оновити існуючі державні стандарти, враховуючи сучасні нові професії;

оновити національний класифікатор професій України;

реформувати систему професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення якісної освіти;

підвищити престиж робітничих професій;

провести дослідження та прогнозування потреб у підготовці кваліфікованих кадрів і фахівців з вищою освітою у всіх сферах життєдіяльності держави;

встановити механізми державного гарантування працевлаштування та кар'єрного зростання після отримання освіти.

б) З огляду на напрям підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, важливо реалізувати наступні заходи:

провести реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, спрямоване на удосконалення форм і методів навчання з урахуванням особливостей конкретної галузі або сфери управління;

переорієнтувати систему підвищення кваліфікації на надання спеціалізованих знань та формування необхідних вмінь для виконання роботи за певною професією або посадою;

створити узгоджену систему оцінювання отриманих знань, вмінь та навичок після підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, враховуючи вимоги, необхідні для виконання конкретної роботи;

розробити методи мотивації та стимулювання, враховуючи зв'язок оціночних результатів навчання з можливостями кар'єрного зростання;

встановити механізми забезпечення проведення підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

впровадити систему безперервного професійного навчання кадрів, з регулярним обміном досвіду з фахівцями з інших країн.

в) Щодо напрямку державного регулювання професійної діяльності, варто розглянути наступні питання:

здійснення детінізації ринку праці та запобігання зловживанням роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема під час прийняття на роботу, організації та оплати праці;

перегляд кваліфікаційних характеристик, зокрема щодо визначення необхідних знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик та особистих якостей працівників для виконання завдань на відповідних посадах;

підтримка кар'єрного зростання працівників для постійного вдосконалення рівня особистого розвитку та забезпечення можливості професійного зростання та додаткового навчання;

впровадження механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці через систему наставництва;

запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників та матеріального стимулювання за результатами цього оцінювання;

удосконалення механізму конкурсного відбору на посади з урахуванням вимог до кандидатів та особливостей конкретної роботи;

розроблення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

створення єдиного кадрового резерву та розроблення механізмів конкурсного відбору кандидатів;

подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників різних категорій.

г) Щодо соціального захисту працівників розглянемо наступні аспекти:

- Створення ефективної системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;

забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних

гарантій оплати праці, уникнення встановлення заробітної плати нижче прожиткового мінімуму, визначеного законодавством;

подолання негативних тенденцій у виникненні заборгованості із заробітної плати;

реформування системи соціального страхування;

розроблення заходів соціального захисту, включаючи питання працевлаштування осіб передпенсійного віку;

розроблення заходів щодо запобігання втрати кадрового потенціалу державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування в умовах реформування;

відновлення та розширення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;

створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, установах, організаціях усіх форм власності;

гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;

забезпечення гендерної рівності;

створення належних умов для поєднання професійних та сімейних обов'язків жінок.

д) Щодо забезпечення зайнятості населення розглянемо такі аспекти:

гарантування молоді першим робочим місцем;

створення можливостей для трудової мобільності населення та набуття нових знань, умінь і навичок, що відповідають вимогам інноваційних тенденцій економічного розвитку;

ефективне використання робочих ресурсів у різних регіонах;

впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між регіонами з дефіцитом та надлишком робочої сили;

удосконалення системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду функціонування бірж праці та центрів зайнятості населення;

запобігання нелегальній зайнятості населення та зменшення міграційних потоків за кордон;

розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що вийшли з в'язниці або мають обмеження свободи, через залучення їх до суспільно корисної праці після звільнення;

поширення практики проведення ярмарків вакансій.

є) Щодо модернізації кадрових служб розглянемо такі пункти:

реорганізація кадрових служб у служби персоналу;

надання службам персоналу функцій з планування добору, розстановки та моніторингу кадрів, а також підвищення їх кваліфікації та кар'єрного зростання;

розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом;

продовження впровадження технологій електронного урядування;

удосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом [56].

Початковий етап формування кадрової політики має бути результатом спільної роботи з представниками всіх сфер діяльності країни, при цьому систематично аналізуючи кадрову ситуацію та потреби різних галузей. Основним завданням кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності країни висококваліфікованими кадрами, здатними просувати національні інтереси. Орієнтація на досягнення цих цілей базується на принципах державного управління програмою «SIGMA».

Основні цілі та завдання кадрової політики спрямовані на нові підходи, підтримку конкурентоспроможності персоналу та постійний розвиток і навчання персоналу. Ця відкрита кадрова політика орієнтована на реалізацію національних інтересів, що дозволяє впровадити специфічні механізми та процеси для формування людського потенціалу країни. Це стимулює створення високомотивованого та висококваліфікованого кадрового резерву. Ми прагнемо підняти країну на рівень розвинених країн світу.

Висновки щодо третього розділу:

Сума у 11,5 млн євро була передана безпосередньо до державного бюджету України, а ще 37,6 млн євро було виділено раніше на підтримку реформ у сфері адміністративного сектору Європейського Союзу у 2020 році, що становить частину пакету на 90 млн євро за Програмою бюджетної підтримки. Проте немає інформації про розподіл цих коштів та план їх використання. План виконання стратегії не містить розрахунків для досягнення запланованих завдань.

З цим у зв'язку, з внесенням змін до бюджету, необхідно розробити новий план реалізації з детальною специфікацією витрат як з точки зору часу, так і фінансів. Важливо провести комплексний аналіз чинного законодавства, оновити чинні документи та затвердити нові відповідно до результатів аналізу. Також варто сформулювати кадрову політику, яка враховує кодекс поведінки державних службовців і визначає чітку стратегію для адміністрації.

Додатково, слід розглянути такі можливості для покращення управління людськими ресурсами в державному управлінні:

- Покращення процесів навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кваліфікованих фахівців;
- Вдосконалення та оновлення методів відбору кваліфікованого персоналу для державних установ;
- Стимулювання та надихання державних службовців;
- Підтримка професійного зростання кандидатів на високі керівні посади.

Уряд Сінгапуру служить прикладом системи, в якій талановитих і обдарованих студентів виявляють вже з раннього дитинства, підтримують під час навчання, надають стипендії для вступу до університету та надають гранти. Якщо студенти мають можливість навчатися за кордоном і після цього працювати в уряді протягом 4-6 років, їхні дані додаються до єдиного

кадрового резерву, доступного для провідних компаній та директорів корпоративної сфери країни. Найкращі працівники можуть бути призначені на посади управління. Також є необхідність у створенні єдиного державного резерву.

Для визначення та затвердження навчальних закладів, які здійснюють навчання та підвищення кваліфікації державних службовців національного рівня, а також для розробки та затвердження програм підготовки державних службовців залежно від іноземного досвіду, потрібно провести відповідні процедури.

Запропонована в цій роботі національна кадрова політика виходить із

- Поліпшення законодавчого захисту працівників у сферах бюджетного сектора відповідно до їх сфер діяльності;
- Прийняття ряду законодавчих ініціатив для створення оптимальних умов праці у державних установах, а також підтримки муніципалітетів та їх ресурсів;
- Підвищення ефективності управлінського впливу на державні служби та муніципальні процеси;
- Забезпечення обміну досвідом у державних установах з іншими країнами світу;
- Консолідація державних наукових установ та оптимізація державних послуг;
- Забезпечення систематичного оновлення програм навчання та підвищення кваліфікації державних і муніципальних фахівців;
- Створення кадрового резерву та впровадження конкурентного відбору для нього.

У контексті розвитку України як держави з демократичною, соціальною та ринковою економікою, важливо впровадити в нашій країні механізми

кадрової політики, які сприятимуть формуванню потужного кадрового потенціалу, здатного ефективно захищати національні інтереси.

ВИСНОВКИ

У роботі щодо кваліфікаційної проблематики були розглянуті теоретичні аспекти впровадження кадрової політики в органах державної влади, а також розроблені практичні рекомендації щодо її впровадження в цих органах. Результати дослідження підтвердили, що сучасна кадрова політика є науково обґрунтованою, історично обумовленою, а також спрямованою на вирішення актуальних потреб суспільства в кадрах. Відзначено, що вона має бути системною та перспективною, а також повинна базуватися на лідерстві та демократичних цінностях, враховуючи світоглядні уявлення громадян, стан держави та можливості досягнення поставлених цілей.

Аналіз законодавчого забезпечення впровадження кадрової політики показав, що адміністративна реформа була недостатньо координованою та непропорційною, а більшість нормативно-правових актів у цій сфері втратили свою ефективність, що призвело до загрози для функціонування політики. Становище у кадровому процесі в органах влади стало проблематичним, що в подальшому призвело до виникнення кризи у цій сфері.

Аналіз стану кадрової політики в органах державної влади дозволяє виявити низку проблем, з якими ці органи стикаються:

- Неєфективна система назначення, кар'єрного зростання та ротації кадрів.
- Політизація, прояв якої полягає в тому, що при зміні політичного керівництва державні службовці обираються за приналежністю до певної політичної партії або за особистою лояльністю до конкретної особи, а не за принципами професіоналізму, компетентності та справедливості.
- Недосконалість управління людськими ресурсами.
- Недостатня ефективність антикорупційних заходів влади.
- Низький рівень заробітної плати державних службовців.
- Недосконалість системи підготовки державних службовців.

- Відсутність ефективного громадського та державного контролю за діяльністю та обов'язками посадових осіб.
- Недоопрацьованість стандартів та механізмів об'єктивної оцінки роботи державних службовців.
- Відсутність нормативних документів, які б регулювали морально-етичні засади державних службовців та встановлювали рівень відповідальності та покарання за порушення цих засад.

Дослідження міжнародного досвіду впровадження кадрової політики показує, що ефективно розроблені методи управління кадровими процесами мають важливе значення для підвищення продуктивності та якості роботи державних установ за межами країни. Це включає відбір державних службовців, створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання, підвищення професійної кваліфікації та процедури оцінки персоналу.

Для забезпечення відкритих і прозорих процедур допуску до державної служби в Україні, варто взяти на увагу досвід Японії, де всі охочі мають гарантований доступ до конкурсу. У справі навчання персоналу можна використовувати нарізаний досвід Німеччини, Польщі та Франції. Щодо акредитації, досвід Великобританії може надихнути та мотивувати наших працівників. За своїм досвідом Сінгапур може вказати на шляхи притягнення правопорушників до відповідальності, що може послужити початковим кроком у боротьбі з корупцією в Україні.

Використання іноземного досвіду у реалізації кадрової політики в державних установах може сприяти підвищенню ефективності державного управління в Україні. Проте для успішного впровадження цієї політики потрібні додаткові теоретичні та практичні дослідження кадрової політики державних установ в Україні.

У кваліфікаційній роботі визначені мета і принципи кадрової політики, які спрямовані на стимулювання та координацію дій всіх національних, економічних і громадських структур у вирішенні, формуванні, розвитку та раціоналізації проблем людських ресурсів. Мета полягає в максимальному

використанні всіх ресурсів, включаючи керівницький та підприємницький потенціал. Кадрова політика є динамічним механізмом соціально-демократичних змін і важливим елементом управлінського процесу загалом. Для успішного впровадження її в органи публічної влади потрібні наступні передумови:

- Забезпечення високого рівня професійної кваліфікації державних службовців.
- Покращення законодавчої бази, що забезпечує легальність, систематичність і захист кадрових процесів.
- Формування та управління кадровими резервами.
- Розробка правових, соціальних та організаційних засад для успішного розвитку професійних компетенцій державних службовців.
- Впровадження ефективної системи підвищення задоволеності державними службовцями роботою.
- Забезпечення прозорості та відкритості в кадровій політиці у сфері публічного управління.
- Удосконалення системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.
- Покращення та оптимізація служб управління людськими ресурсами (HR).
- Дотримання демократичних принципів відкритості, прозорості та справедливості у вирішенні кадрових питань.

Такі заходи дозволять нації розробити механізми та процеси для розвитку свого людського потенціалу, зорієнтованих на втілення її національних інтересів, і можуть призвести до створення резерву висококваліфікованих та морально зрілих людських ресурсів. Країна зможе досягти рівня розвитку, який буде на рівні з розвиненими країнами світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Алюшина Н.О., Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану 2021, Публічне управління та регіональний розвиток, 16 (2021), Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/298/253>

2. Білинська М.М., Сороко В.М, Чмига В.О., «Стратегія державної кадрової політики України: Цілі та шляхи реалізації», Навчально- методичні матеріали, Київ, 2013, 52 с.

3. Бойко Л.О., Мариняк Л.В., «Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України», «Державне управління: удосконалення та розвиток», № 10, 2018, С. 6.

4. Бутенко А.П., Григор'єв В.М., «Методичні рекомендації щодо підготовки модельного кодексу етики і професійної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування», НАДС, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2011, 100 с.

5. Виноградський М.Д., «Управління персоналом», Навч. Посібник, ООО Видавництво «Центр навчальної літератури» - 2009

6. Волкова Н., Красноштан Ж., «Кадрова політика: напрями та інструменти реалізації», «Економічні науки», №8, 2019, С 40-42.

7. Голобор Н.Ю., «Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні», НАДУ 2015, С. 8.

8. Гончарук Н., Є. Кулакова, «Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду», «Державне управління та місцеве самоврядування», 2019, № 3 (42), С 128-136.

9. Гончарук Н.Т., Придиус Л.В., «Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні», «Аспекти публічного управління», том 6, № 1-2, 2018, С 42-51.

10. Гусак І., «Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції», «Демократичне врядування», 2013, № 11, С 11.

11. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

12. Дороніна О.А., «Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики», Донецький національний університет, 2012, С. 129-134.

13. Дороніна О.А., «Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні». ISSN 1814-1161. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. № 4 (85), 2015. С 10-17.

14. Дробиш Л.В., «Теоретичні аспекти запровадження кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах», Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, №3 (59), 2013, С 287- 291.

15. Ємельянов В. М., «Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням людських компетентностей». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №

1 16. Жавнірчик Я.Ф., «Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування», «Державне управління, інвестиції: практика та досвід», №12, 2017, С. 102-107.

17. Загорський В.С., Ліпенцев А.В., «Проблеми розвитку публічного Управління в Україні», Пленарне засідання науково-практичної конференції за міжнародною участю до 100-річчя запровадження державної служби в Україні, 2018, 124 с.

и 18. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ, Об'єднання профспілок, організацій профспілок у м. Києві «Київська міська р

д 19. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі 4 країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції

в

т

. Підготовлено в рамках проекту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». –2011/27-102 (компонент1,Захід 1.1.4), 2015.

20. Зелінська Г.О., «Теоретичні аспекти удосконалення кадрової політики на підприємстві», «Кадровий менеджмент та управління трудовими ресурсами», Режим доступу: 2015, С 174-176.

21. Золотарьов В.Ф., «Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади», ХарPI НАДУ, Харків, 2013, С. 12.

22. «Інформація про кількісний склад державних службовців в органах державної влади», II квартал 2020 року, Режим доступу:

Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

24. Кабінет Міністрів України Розпорядження від 24 червня 2016 року № 474-р, «Деякі питання реформування державного управління України», Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

25. Канавець М.В., «Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні», Державне будівництво, №2, 2013, С. 11.

26. Карен Хілл, «Принципи державного управління», «SIGMA», Київ

27. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І., «Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток». К. НАДУ, 2015. 404 с

28. Ковбасюк Ю.В., Ващенко К.О., «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи», Наукова доповідь, НАДУ при Президентові України, Київ, 2012, С. 72.

29. Комітет Міністрів Ради Європи «Рекомендація №R (2000)10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки

30. Конституція України. Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
- В
- і 31. Костенко О., Грущинська Н., «Формування та реалізація кадрової політики в публічних органах влади: вітчизняний та зарубіжний досвід», Економічний простір, Збірник наукових праць, 2020, № 158, С. 77-82.
- м 32. Лаврук О., «Кадрове планування в системі управління персоналом», Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства, №1, 2016, С 118-123.
- т 33. Мінаєва І.М., «Складові поняття «Публічна влада», Хар РІ НАДУ, №69, 2018, 10 с.
34. Незяць В., «Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування», «Державне управління та Місцевесамоврядування», 2019, №1 (40), С. 130-136.
- У 35. Никифороенко В.Г., «Управління персоналом», Навч. Посібник, Одеса-2013
36. Олуйко В.М., «Управління персоналом в умовах децентралізації», «Бібліотека місцевого самоврядування», Київ, 2018, 508 с.
- 9 37. Паршикова А., Європейський дослідницький центр, «Правила етичної поведінки державних службовців (Досвід країн Європейського Союзу)», Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/>
- . 38. Погребняк А.Ю., Лінник І.М., «Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства», Ефективна економіка», №10, 2018, С. 5.
- . Прокопенко Л.Л., Рудік О.М., «Правові аспекти публічного управління: теорія та практика», НАДУ при Президентіві України, Х науково-практична конференція, 2018, 159 с.
- . 40. Про визнання такими, щовтратили чинність, деяких указів
- П
- р 41. Про державну службу, Відомості Верховної Ради Закон України
- €
- В

42. Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, Національне Агентство України з питань державної служби, Наказ № 158 від 05.08.2016.

43. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців, Кабінет Міністрів України - Постанова № 65 від 11 лютого 2016 р. Урядовий портал: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>

44. Про Координаційну раду з питань реформування державного управління, Кабінет Міністрів України, Постанова від 18 травня 2016 р. №335,

Р

45. Про місцеве самоврядування в Україні, Закон України Відомості

В

46. Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України

В

47. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації, Кабінет

Міністрів України, Розпорядження від 27 травня, 2020р №622-р, Режим

Д

48. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки:

Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. Режим доступу:

П

49. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О.

Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна та ін.; за

вп. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

50. Рахункова палата № 4-2 від 26.02.2019, «Звіт про результати аудиту

ефективності використання коштів державного бюджету, виділених

Національному агентству України з питань державної служби на керівництво

та функціональне управління у сфері державної служби», Київ, 2019 р.

51. Стратегія реформування державного управління України на 2022-

2025 роки, розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №

В

В

52. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4 (68). С.53–

53. Тищенко О. П., Корольок Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 343–355.

54. Ткаченко А.М., «Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу», Вісник Економічних наук України, 2015, №1, С 141-146.

55. Указ Президента України «Про Президентський кадровий резерв

56. Указ Президента України від 1 лютого 2012 р №45/2012,

57. Чикуркова А.Д., «Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу», Подільський державний аграрно-технічний університет, 2010 р, С. 150-157.

58. Штиршов О.М., Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / О. М. Штиршов // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2016. - Т. 267, Вип. 255. - С. 188-192. – Режим доступу:

59. Штиршов О.М., Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління О.М. Штиршов // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Т. 226. Вип. 214: серія Державне управління. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – С. 114-117.

ж

я

в

н

№

ї

