

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Студентки Добикіної Мар'яни Владиславівни

академічної групи 281М-22з-5 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Квітка С.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневіська О.В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід».

72 стор., 11 рис., 10 табл., 53 джерела.

КАДРОВА ПОЛІТИКА, АДМІНІСТРАТИВНА РЕФОРМА, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, СЛУЖБА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

Предмет дослідження – формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Мета дослідження – вивчення теоретичних засад, особливостей формування державної кадрової політики України, розкриття особливостей її реалізації та на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду розробити пріоритетні напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

У першому розділі досліджується теоретичні основи формування та реалізації державної кадрової політики. Другий розділ присвячено аналізу чинного механізму формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. У третьому розділі надані перспективні напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Сфера практичного застосування результатів роботи – в українській кадровій політиці можуть бути використані напрямки, щодо вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики для підвищення ефективності роботи органів публічної влади.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience».

72 pages, 11 figures, 10 tables, 53 sources.

PERSONNEL POLICY, ADMINISTRATIVE REFORM, CIVIL SERVICE, PERSONNEL POTENTIAL, BODIES OF PUBLIC AUTHORITY, MODERNIZATION, SERVICE IN BODIES OF PUBLIC AUTHORITY, PROFESSIONALIZATION, COMPETENCE.

Object of research is the process of formation and implementation of personnel policy in public authorities.

Subject of research is the formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience.

The purpose of research is to study the theoretical foundations, features of the formation of the state personnel policy of Ukraine, to reveal the features of its implementation and, based on the study of domestic and foreign experience, to develop priority directions for the improvement of the personnel policy in public authorities.

The first section examines the theoretical foundations of the formation and implementation of state personnel policy. The second section is devoted to the analysis of the current mechanism of formation and implementation of personnel policy in public authorities. The third section, provides directions for the improving personnel policy in public authorities are provided, taking into account domestic and foreign experience.

Scope of practical application – in the Ukrainian personnel policy, directions can be used to improve the mechanism of formation and implementation of the personnel policy to increase the efficiency of the work of public authorities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	8
1.1. Державна кадрова політика: поняття, принципи, завдання	8
1.2. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади	23
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	32
2.1. Сучасний стан формування та проблеми реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади.....	32
2.2. Формування та реалізація кадрової політики в зарубіжних країнах	46
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З УРАХУВАННЯМ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	55
3.1. Вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.....	55
3.2. Шляхи удосконалення кадрової політики в органах публічної влади	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Формування державної кадрової політики є досить складним та суперечливим процесом. Його результативність залежить від дотримання низки вимог: за умови реалізації науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно-управлінських заходів. Кадровий процес можна розглядати як сукупність заходів із професійної підготовки та перепідготовки персоналу, з підбору і розстановки кадрів, що відповідають вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, завданням відповідних органів влади. Зарубіжний досвід країн у реалізації кадрової політики дає змогу трансформувати його у реалії нашого життя для вдосконалення кадрового менеджменту у сфері публічного управління України.

Євроінтеграційні вектори розвитку України вимагають формування та забезпечення функціонування сучасних механізмів державотворення, які повинні ґрунтуватися на принципах демократії, відкритості, гласності, відповідно концепції «належного врядування». Існуючі публічні інститути незважаючи на низку реалізованих реформ не спроможні забезпечувати необхідний рівень ефективності прийняття державотворчих рішень. Важливу роль в системі публічних інститутів відіграють публічні установи, необхідність забезпечення ефективності діяльності яких є головною передумовою досягнення результативності всієї системи.

Таким чином, можна зазначити, що забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади є як методичною так і практичною проблемою. В публічному секторі на відміну від приватного, де розвиток підприємств залежить від низки чинників, кадри відіграють найголовнішу роль, адже саме вони здійснюють управлінський процес, уособлюючи в собі функції держави. Саме тому кадрове забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади є актуальним питанням, вимагає розробки науково-теоретичного обґрунтування та практичних рекомендацій.

У рамках проведення адміністративної реформи було розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики,

більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних потрібно виділити такі законодавчо-правові акти, як закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» тощо.

Політичний та економічний стан в Україні зумовлює покладання важливих завдань та виконання функцій держави на державну службу та органи публічної влади. Тому вкрай гостро постають питання із формуванням потужного потенціалу управлінців, які були б здатні сумлінно та професійно виконувати ці функції та обов'язки, що у глобальному вимірі відповідають місії «служіння» суспільству, рідній державі та власним територіальним громадам. Кадрова політика в органах публічної влади є не тільки опорою для стабільності розвитку цих органів, а й покликана сприяти посиленню місцевого самоврядування, його реальної здатності здійснювати повноцінне управління на місцевому рівні.

Незважаючи на суттєвий доробок вчених О. Бобловського, О. Дороніна, А. Завгороднього, Н. Липовської, В. Олуйко, Ю. Яшина та ін. не існує єдиного підходу щодо формування кадрового забезпечення, визначення ефективності функціонування органів публічної влади, практично відсутні концепції перспективного розвитку і ефективного використання персоналу, бракує методів щодо забезпечення індивідуального підходу у питаннях зацікавлення персоналу в досягненні стратегічних цілей регіону та держави. Вищезазначене дозволяє зробити висновки, що окремі аспекти даної проблеми залишаються малодослідженими та потребують подальшої оцінки і розвитку з урахуванням змін, що відбуваються в Україні.

З огляду на це метою магістерського дослідження є вивчення теоретичних засад, особливостей формування державної кадрової політики України, розкриття особливостей її реалізації та на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду розробити пріоритетні напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

Предмет дослідження - формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Беручи до уваги складність і багатогранність теми, автор ставить відповідні до мети завдання:

- визначити поняття, принципи, завдання державної кадрової політики;
- розкрити зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- охарактеризувати сучасний стан формування державної кадрової політики в органах публічної влади;
- вивчити зарубіжний досвід формування та реалізації державної кадрової політики;
- запропонувати вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- визначити напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Методологічною базою дослідження є комплекс методів збирання, аналізу та обробки фактологічної та емпіричної інформації, серед яких і методи загальнонаукового, системно-теоретичного та конкретно-історичного аналізу зарубіжних і вітчизняних джерел; структурно-функціональний метод. Застосовано також системний підхід, статистичний, формально-логічний методи.

Аналіз сучасних державотворчих процесів свідчить про те, що кадрова політика є основою модернізації країни. Тож очевидно, що людські ресурси, кадровий потенціал і особистість зокрема мають стати об'єктом подальшої уваги, дослідження і переорієнтації стратегічних підходів до розвитку державного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Державна кадрова політика: поняття, принципи, завдання

Формування державної кадрової політики є досить складним та суперечливим процесом. Його результативність залежить від дотримання низки вимог: за умови реалізації науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно- управлінських заходів.

Кадровий процес можна розглядати як сукупність заходів із професійної підготовки та перепідготовки персоналу, з підбору і розстановки кадрів, що відповідають вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, завданням відповідних органів влади.

В енциклопедичному словнику «Управління персоналом» кадрова політика визначається як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу. Науковці визначають поняття «кадрова політика» як головний напрям роботи з кадрами, чітку і послідовну діяльність щодо підбору, підготовки та розстановки кадрів з урахуванням кількісної й якісної потреби в посадових особах.

У сфері державного управління кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики.

Метою кадрової політики є формування системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Основні аспекти реалізації кадрової політики в Україні показано на рис. 1.1 [41].

Аналізуючи механізм реалізації кадрової політики, можна виділити чотири етапи її здійснення:

- визначення суб'єктів кадрової роботи, співвідношення їхніх функцій (по вертикалі – між центральними, регіональними, локальними рівнями; по горизонталі – за рівнями управління в органах виконавчої влади);
- визначення завдань та пріоритетів;
- вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами;
- вибір організаційних принципів державної кадрової політики.

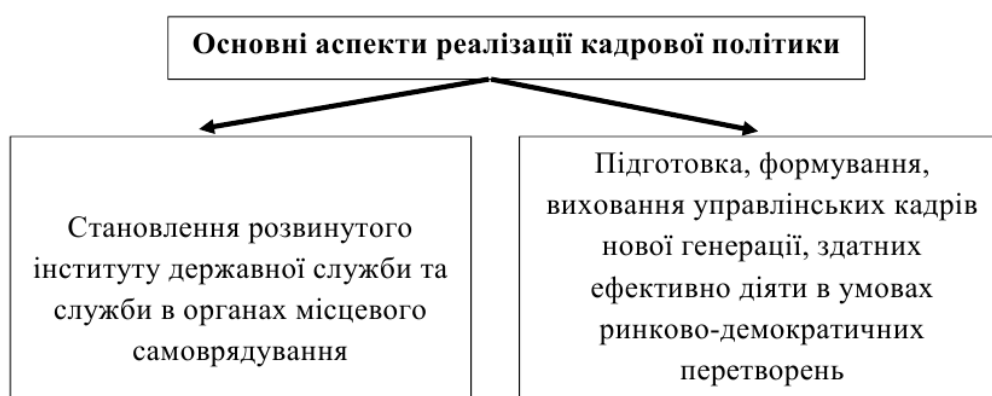


Рис. 1.1. Основні аспекти реалізації кадрової політики

Основні елементи кадрової політики можна представити у вигляді схеми рис. 1.2 [41].

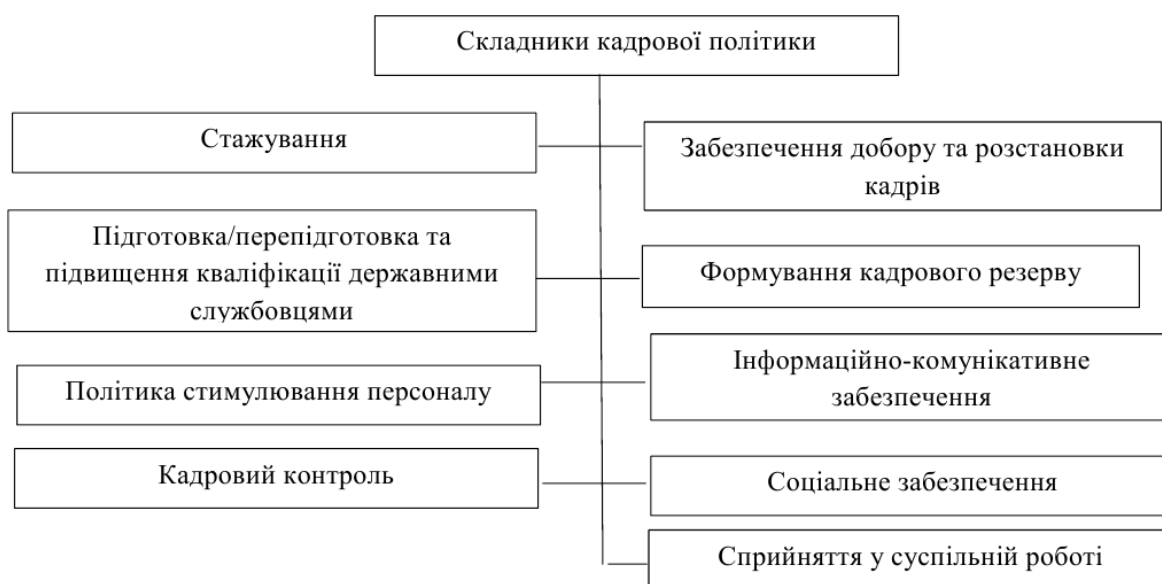


Рис. 1.2. Елементи державної кадрової політики

На рис. 1.3. представлені типи кадрової політики [41].

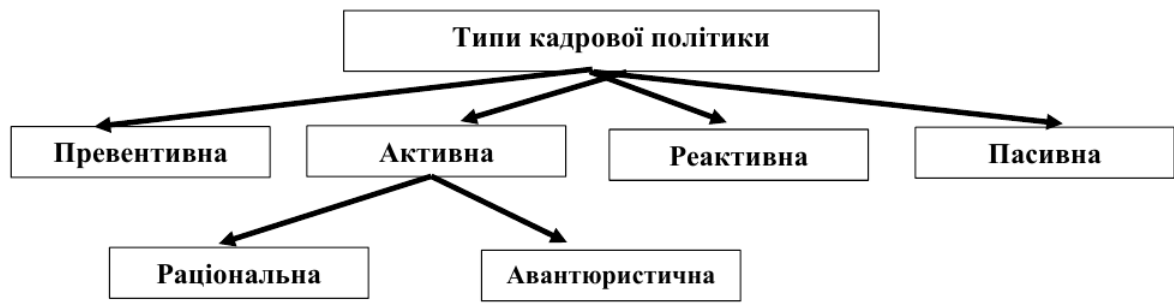


Рис. 1.3. Типи кадрової політики залежно від впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації

Державна кадрова політика – це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні.

Головними принципами державної кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність і послідовність її проведення, збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп, професіоналізм, збалансованість досвідчених та молодих працівників, гендерна рівність, безперервність навчання.

Метою державної кадрової політики, як було зазначено у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Відповідно основних цілей та завдань, Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [47] передбачалося реалізовувати у три етапи:

1. Перший етап (2012–2013 рр.):

- розроблення та прийняття державної цільової програми щодо формування і реалізації державної кадрової політики, необхідних нормативно-правових актів для забезпечення реалізації Стратегії;
- створення Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»;
- посилення державного контролю над дотриманням стандартів щодо охорони та умов праці;

- створення профілів професійної компетентності посад державної служби;
- запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців із вищою освітою для задоволення потреб ринку праці;
- упровадження системи наставництва;
- здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;
- розроблення заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення;
- удосконалення механізмів детінізації ринку праці.

2. Другий етап (2014–2016 рр.):

- розроблення та затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики;
- упровадження електронного урядування;
- удосконалення системи профорієнтаційної роботи.

3. Третій етап (2017–2020 рр.):

- удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів щодо забезпечення реалізації Стратегії;
- упровадження системи моніторингу державної кадрової політики;
- створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу – стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку. Особливе місце серед шляхів реалізації Стратегії посідало

підвищення ролі молоді як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежать реформування та оновлення, стабілізація та розвиток українського суспільства [10].

Формування та реалізація державної кадрової політики має здійснюватися на засадах системної діяльності, яка поєднує науково-методологічні, політико-правові, соціально-економічні, морально-психологічні, соціокультурні, управлінські та інноваційні аспекти.

Проте в Україні сьогодні немає законодавчо-нормативного акту, в якому було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення, насамперед, на регіональному та місцевому рівнях. А це, своєю чергою, перешкоджає якісному наданню адміністративних послуг.

Кадрова політика в Україні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю над негативними проявами в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктів. Характерною є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації до праці посадовців, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. Кадрові служби більшості органів влади не мають програм розвитку персоналу.

Сучасна кадрова політика реалізовується шляхом забезпечення скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, що організовують свою діяльність відповідно до норм чинного національного законодавства. Нормативно-правовим підґрунтям державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів. Державна кадрова політика є найважливішим чинником збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства, стратегічним складником регуляції життєдіяльності громадян.

Важливим складником державної кадрової політики є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що має забезпечити

оптимальне використання трудових ресурсів країни. Проведення реформи публічної служби на всіх рівнях, передусім на місцевому, сприятиме створенню в Україні професійної, політично нейтральної та ефективної служби, впровадженню системних змін та модернізації моделі державного управління у цілому.

Однією з причин, що спровокували кризові явища в державному управлінні в Україні, є слабкість сучасної системи управління й зумовлена такими основними чинниками: кількісними та якісними втратами кадрового потенціалу; низьким рівнем професіоналізму; високою плинністю кадрів державної служби; безвідповідальністю; корумпованістю; низьким загальним рівнем культури. Існують також проблеми реалізації державної кадрової політики, зокрема:

- послаблення контролю та вимогливості до управлінських кадрів; відставання розвитку правового забезпечення боротьби зі зловживаннями працівників апарату державного управління;
- низький рівень мотивації та соціального захисту державних службовців;
- недостатній рівень організаційної культури;
- недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу державної служби у цілому та кадрової політики в ній зокрема;
- застарілі технології та механізми реалізації державної кадрової політики, недостатній рівень їх теоретичного розроблення в науковій літературі;
- відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну роль працівників кадрових служб у керуванні людськими ресурсами на державній службі;
- необхідність усебічного вивчення та запровадження кращого вітчизняного й зарубіжного досвіду формування служб (підрозділів) із реалізації державної кадрової політики.

Незважаючи на певні реформи в країні та проведену кадрову роботу, криза в кадровій сфері значною мірою ще неподолана.

Реалізація кадрової політики в державному управлінні повинна забезпечувати: спрямованість на забезпечення потреб людини; пріоритетність національних інтересів; професіоналізм і компетентність; оптимальне поєднання повноважень, відповідальності та оплати праці; політичний нейтралітет; відкритість до громадян; урахування особливостей регіонів; адміністративну культуру управління та етику [19, с. 60].

Механізм реалізації державної кадрової політики має три рівні, як відображено на рис. 1.4:

– перший, вищий рівень – соціально-політичний – подає механізм реалізації державної кадрової політики як систему кадрової діяльності, спрямовану на кадрове забезпечення сучасного етапу розвитку держави і суспільства;

– другий рівень – структурно-організаційний – визначає механізм реалізації державної кадрової політики як систему закладів, організацій і заходів, що дають хід усій кадровій політиці;

– третій рівень – технологічний – визначає це явище як сукупність принципів, форм і методів впливу та технологій, що застосовуються з метою вирішення конкретних кадрових завдань [12, с. 420].

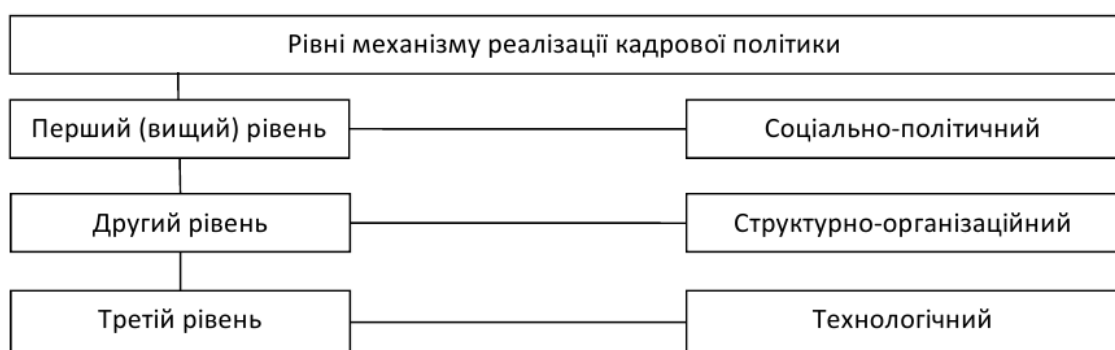


Рис. 1.4. Рівні механізму реалізації кадрової політики (Узагальнено автором на основі [12, с. 420].)

Реалізація державної кадрової політики охоплює всі аспекти суспільного життя країни і спрямована на досягнення:

- у соціальному аспекті – високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;
- в економічному аспекті – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами;
- в інституційному аспекті – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;
- в організаційному аспекті – розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності [2, с. 3-4; 15, с. 7].

Реалізація кадрової політики в державному управлінні передбачає переорієнтацію державного управління із системоцентричної парадигми на персоноцентричну. У зв'язку з цим доцільно розглядати розвиток системи державного управління як сукупність трансформацій компонентів (цілі, принципи, кадри, структура, функції, методи, технологія, інформація, техніка), процедур діяльності, зв'язків між компонентами та учасниками процесів, уявлень працівників щодо напрямів, темпів та змісту цих змін [13, с. 104].

На думку багатьох вчених теоретиків та практиків пріоритетними напрямами механізму реалізації ефективної державної кадрової політики повинні стати [6; 13, с. 106; 3, с. 126; 19, с. 60]:

- забезпечення професіоналізації державного управління та публічної влади, комплектування органів державної влади та органів публічної влади висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг;
- формування управлінської ланки за професійно ціннісними ознаками;
- здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами;
- розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати

зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби;

- прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

- створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення. Кадровий резерв для державної служби бажано формувати із людей, які мають вищу освіту та стаж роботи не менше, ніж 3 роки. В першу чергу з числа кадрового резерву на керівні посади працевлаштовують людей, які мають науковий ступінь з державного управління;

- визначення основних принципів і порядку його формування;

- нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;

- створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб публічної влади, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі;

- посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів;

- упровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб публічної влади, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників;

- формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах публічної влади;

- розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш

досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців, посадових осіб публічної влади, розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та органів публічної влади;

- забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління, створення на рівні окремих регіонів консультаційно наглядових рад (із числа керівників органів державної влади, органів публічної влади, представників політичних партій, громадських об'єднань, провідних науковців, представників ЗМІ та інших), наділених дорадчими функціями щодо призначення осіб на керівні посади в регіоні;

- удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб публічної влади, запровадження системи цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній галузі знань «Публічне управління та адміністрування» з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах публічної влади, створення й ефективне використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів;

- запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування;

- вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління, публічної влади, поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

- здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників

органів державної влади та органів публічної влади, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування.

Крім того, необхідно розробити та впровадити програму з децентралізації державно-управлінських відносин за такими напрямками рис. 1.5 [13, с. 105].

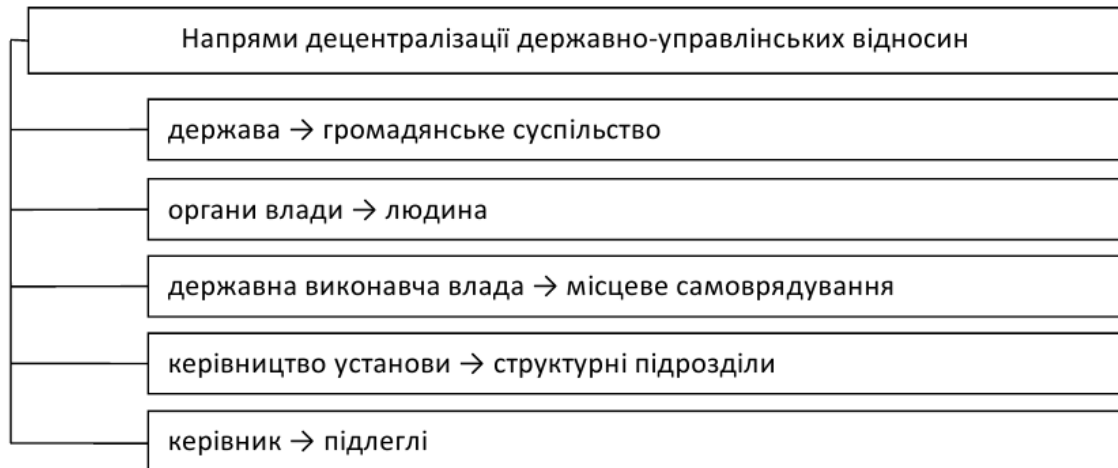


Рис. 1.5. Напрями децентралізації державно-управлінських відносин

Однак на сьогодні немає законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення, насамперед, на регіональному та місцевому рівнях. А це в свою чергу перешкоджає якісному наданню адміністративних послуг. Сучасна кадрова політика реалізується шляхом забезпечення скоординованих дій всіх зацікавлених суб'єктів, що організують свою діяльність у відповідності до норм чинного національного законодавства. Нормативно-правовим підґрунтям державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів [13, с. 106; 3, с. 179-180].

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так й організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

Механізм реалізації кадрової політики в державному управлінні являє собою комплекс взаємопов'язаних, структурованих механізмів, що дозволяють реалізувати державну кадрову політику за всіма аспектами суспільного життя країни, схематично представлено на рис. 1.6 [13; 3, с. 180-182; 1 с. 135, 164].

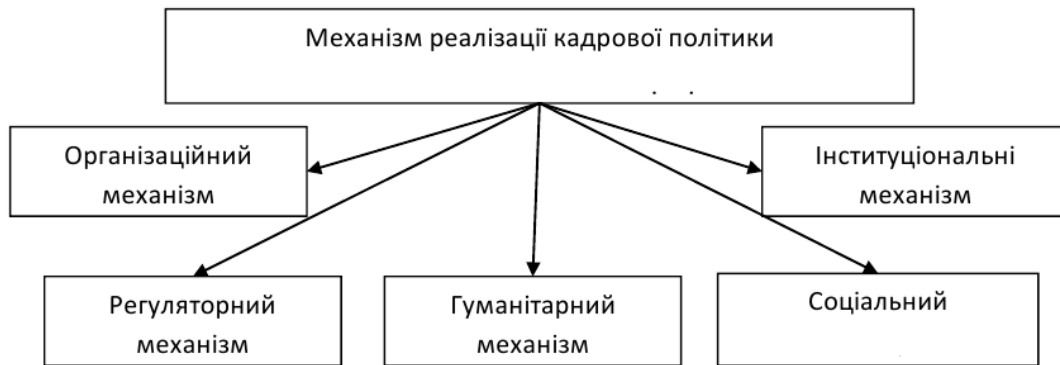


Рис. 1.6. Складові механізму реалізації кадрової політики в державному управлінні

Організаційний механізм державної кадрової політики спрямований на забезпечення реалізації таких завдань, а саме [9, с. 180-182; 1, с. 135]:

- створення концептуальних та стратегічних засад формування та реалізації державної кадрової політики;
- визначення необхідного комплексу заходів щодо інтелектуального, методичного, матеріального і фінансового забезпечення кадрових процесів в Україні;
- створення єдиної загальнодержавної системи управління людським капіталом держави, що передбачає такі складові (підсистеми): управління персоналом, класифікація посад та прозорість кадрових рішень, планування та оцінювання результатів діяльності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, оплата праці та забезпечення соціальних стандартів, забезпечення суспільних потреб держави;
- визначення наукової та інноваційних складових формування сучасної державної кадрової політики;

- створення та забезпечення безперервної системи професійного зростання, оновлення та підвищення якісних характеристик людського капіталу на конкурсних та прозорих засадах;

- запровадження системи аналізу ризиків у державній кадровій політиці, що має передбачити всебічний аналіз кадрових процесів в Україні та підготовку рекомендації суб'єктам державної кадрової політики з питань її удосконалення.

Організаційні механізми державної кадрової політики мають бути покладені в основу Національної стратегії державної кадрової політики, що визначає комплекс базових стратегічних положень єдиної державної кадрової політики в Україні. Зазначеним документом має бути передбачено, що Національна стратегія державної кадрової політики спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Інституціональний механізм державної кадрової політики передбачає реалізацію таких стратегічних завдань [1]:

- побудова професійної, публічної, політично нейтральної державної кадрової політики на підставі кращого досвіду світових демократій;

- нормативно-правове визначення та закріплення основних напрямів та пріоритетних завдань щодо формування та реалізації державної кадрової політики, що передбачають досягнення якісно нового рівня кадрового забезпечення в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування в Україні;

- напрацювання, прийняття та імплементацію національної нормативно-правової бази, що має врегулювати всі процеси, що пов'язані із оптимальним використанням трудових ресурсів країни та їх соціальний захист;

- визначення умов, критеріїв та якісних характеристик, що пов'язані із проходженням державної служби громадянами України;
- гармонізацію законодавства України та законодавства провідних країн світу з питань удосконалення державної кадрової політики шляхом імплементації кращих світових стандартів у сфері суспільного життя;
- запровадження системи державного та громадського контролю за дотриманням національного законодавства із питань імплементації державної кадрової політики.

Регуляторний механізм державної кадрової політики передбачає реалізацію таких стратегічних завдань [1, с. 135]:

- побудову системи функціонального управління державною кадровою політикою шляхом: розмежування політичних та адміністративних посад в органах державної влади, модернізації класифікації посад державних службовців, реформування системи управління людським капіталом, удосконалення методології щодо розробки та виконання посадових обов'язків державних службовців;
- створення ефективної системи визначення потреб у людському капіталі в центральних та регіональних органах державної влади та місцевого самоврядування;
- визначення сфер відповідальності та розподіл компетенції органів державної влади України, що відповідають за імплементацію завдань державної кадрової політики;
- удосконалення та оптимізації організаційно-штатної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, приведення її у відповідність до потреб національної безпеки України;
- створення умов для формування необхідного кадрового потенціалу: професійно підготовленого, з високими морально-діловими якостями, здатного якісно вирішувати завдання державної служби в умовах актуалізації та глобалізації викликів та загроз національній безпеці України;

– забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці України шляхом реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення професійних якостей державних службовців.

Також не менш важливими є соціальні та гуманітарні механізми державної кадрової політики, що передбачають розвиток системи мотивації у сфері державної кадрової політики шляхом [1, с. 135]:

– гарантування державою конституційних прав та свобод кожному громадянину України, розвиток та демократизація інститутів громадянського суспільства в державі;

– забезпечення для кожного громадянина гідної оплати праці та соціальних гарантій на рівні провідних країн світу;

– забезпечення належних матеріальних та моральних стимулів до особистісного розвитку державних службовців та створення необхідних умов для реалізації їх потенціалу;

– удосконалення національної системи соціальних гарантій та пільг, підвищення якості соціальних послуг для населення;

– створення ефективних механізмів та класифікаторів кар'єрного росту державних службовців;

– забезпечення індивідуального підходу в кадровій роботі та ефективного управління кар'єрою, прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень;

– підвищення престижу та мотивації державної служби;

– вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [1, с. 135].

Важливими є як механізм формування державної кадрової політики, так і механізм її реалізації. Всі необхідні елементи цих двох складових (формування та реалізація) мають бути тісно переплетені між собою. Етап формування державної кадрової політики мусить бути науково обґрунтованим; мати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, в основі яких мають бути довгострокові пріоритети; ґрунтуватися на принципах, властивих

ефективному державному управлінню та свідомому громадянському суспільству України; бути спрямованими на реалізацію тих першочергових завдань, що виникають повсякчас чи можуть виникнути, зважаючи на стратегічні цілі держави тощо [5].

Підсумовуючи, зазначимо, що вдосконалення реалізації кадрової політики у сфері державної служби України має охоплювати такі аспекти, як прозорість функціонування державної служби для громадськості; удосконалення проведення конкурсного відбору та складання іспитів з метою залучення на державну службу компетентних працівників; удосконалення підходів до процедури проходження державної служби (навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, їх щорічне оцінювання); удосконалення системи мотивації праці публічних службовців тощо [4; 9].

1.2. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Україна за останні роки зробила важливі кроки на шляху становлення та конституційного закріплення основ публічної влади. В Україні відбулася не тільки трансформація структури місцевої влади, причому неодноразово, а й зміна поглядів на місце і роль публічної влади в утвердженні України як європейської демократичної держави.

«Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [38].

Служба в органах місцевого самоврядування, як і державна служба, є видом публічної служби.

Статтею 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [39] визначено, що «служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом».

У статті 6 чинного закону [39] зазначено, що державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за відповідними напрямками, як представлено на рис. 1.7 [39].

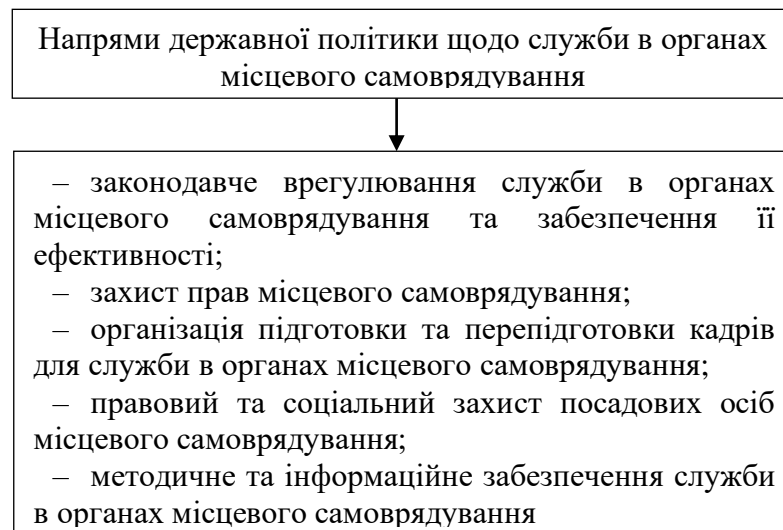


Рис. 1.7. Напрями державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування

«Територіальні громади здійснюють право вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції України та законодавства України через систему місцевого самоврядування, центральною ланкою якого є відповідні ради як представницькі органи місцевого самоврядування – сільську, селищну, міську, районних у місті (у разі її створення) рад та відповідних голів / старост» [38].

Метою кадрової політики є формування цілісної і дієвої системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Сьогодні, на думку О. Костенко та Н. Грущинської можна виділити такі аспекти реалізації кадрової політики в Україні, схематично представлено на рис. 1.8 [23].

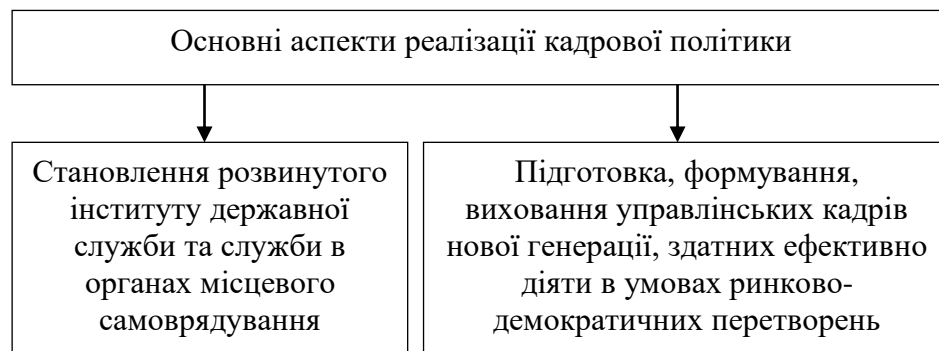


Рис. 1.8. Основні аспекти реалізації кадрової політики

Для реалізації завдань управління територіями представницьким органам територіальних громад на строк їх повноважень надано право утворювати виконавчі комітети (ст. 51 Закону України «Про місцеве самоврядування»), «самостійно визначаючи їх кількісний та персональний склад за пропозицією сільського, селищного, міського голови, районної у місті ради – за пропозицією голови відповідної ради» [38]. Ст. 54 цього ж Закону «визначає право сільських, селищних, міських, районних у місті (у разі її створення) рад у межах затверджених нею структури і штатів створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад» [38].

«Право формувати та реалізовувати кадрову політику органами місцевого самоврядування делегується місцевій владі, однак організаційні засади реалізації повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад щодо здійснення державної регуляторної політики визначаються Законом

України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»» [50].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III [27] «... регламентує порядок прийняття на службу та спеціальні обмеження, пов'язані з цим; складання Присяги посадових осіб місцевого самоврядування; присвоєння категорій посад та рангів посадових осіб місцевого самоврядування; формування кадрового резерву служби в органах місцевого самоврядування; проведення атестації посадових осіб; припинення служби в органах місцевого самоврядування. Законодавець також урегументовує питання матеріального та соціально-побутового забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, умов оплати праці, тривалості щорічних основної та додаткової оплачуваних відпусток, пенсійного забезпечення» [39].

У науковій праці [27] акцентовано на тому, що «ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу» [27].

«Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування з метою досягнення певних результатів, причому, цей процес об'єднує такі важливі компоненти як: організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування; система роботи з персоналом місцевого самоврядування; нормативно-правова база управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом місцевого самоврядування; технології, методи та інструменти управління персоналом місцевого самоврядування» [27].

У літературному джерелі [50] зазначено, що «дуалізм вихідних чинників формування кадрової політики органів місцевого самоврядування, необхідність органічного поєднання принципів самостійності та централізованості (підпорядкованості державній кадровій політиці) породжує перед органами місцевого самоврядування чимало проблем».

Проблеми кадрової політики органів місцевого самоврядування [50; 52]:

- обмеженість у розмірах матеріальної винагороди за працю. Зокрема, Закон України Про службу в органах місцевого самоврядування залишає за Кабінетом міністрів України право визначати посадові оклади та розміри оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування, залишивши за місцевими бюджетами функцію джерела забезпечення цих виплат;

- вікові обмеження, встановлені законодавством, значно звужують можливості залучення до управління територіями та громадами досвідчених професіоналів, які потенційно зберегли високу працездатність та компетентність;

- низькі рівні посадових окладів службовців нижчих рангів не стимулюють приток молоді для служби в органах місцевого самоврядування, що значно гальмує інноваційні процеси в управлінні територіями та місцевому самоврядуванні.

Автор наукової роботи [8] стосовно кадрової політики в органах місцевого самоврядування стверджує про те, що «... вона є недосконалою та

потребує значних змін. Це безумовно пояснюється тим, що в Україні служба в державних органах, зокрема і в органах місцевого самоврядування, не має відповідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого. Ментальність нашого суспільства, а особливо представників влади, теж потребує значних змін, оскільки в такому стані, в якому існує нині, неможливо рівнятись в даному аспекті до європейських країн. Це зокрема стосується корумпованості та використання не за призначенням коштів, що мають слугувати реалізації потреб громадян» [8].

Система управління персоналом, будучи органічною складовою частиною кадрової політики органів місцевого самоврядування, має будуватися і базуватися на її принципах і пріоритетах, а також на загальних принципах такої системи. Слід зазначити, що процеси, які реалізуються в системі управління персоналом органів місцевого самоврядування, зазнають змін. Це відбувається через: ускладнення праці управлінських кадрів; формування нової системи цінностей працівників, що пов'язано з реформами у суспільстві, на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування; оновлення кадрового складу цих органів, що вимагає систематичної, цілеспрямованої, синхронної реалізації заходів щодо його розвитку.

Важливим компонентом державної кадрової політики є створення системи управління кадровим капіталом. Подальше реформування служби в органах місцевого самоврядування сприятиме створенню в Україні професійної та ефективної служби, незалежної від політичних впливів, впровадженню системних змін в усіх сферах суспільства.

На вирішення проблем реалізації державної кадрової політики було спрямоване прийняття множини нормативно-правових актів, систематизованих в табл. 1.1 [46].

На сьогодні криза в кадровій сфері значною мірою ще неподолана. На це спрямований Стратегічний план діяльності НАДС на 2021-2023 роки [46].

Таблиця 1.1

**Нормативно-правові акти, спрямовані на вирішення проблем
реалізації державної кадрової політики**

№ з/п	Нормативно-правовий акт, його зміст
1	2
1	Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р (із змінами)), серед пріоритетів котрої визначено державну службу та управління людськими ресурсами, що передбачає ефективну реалізацію Закону України «Про державну службу», утворення служб з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органів виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС, створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, посилення інституційної спроможності НАДС
2	Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р (із змінами)), яка спрямована на забезпечення оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєве збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ
3	Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р (із змінами)), яка визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій
4	Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р), яка спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, та відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності
5	Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р), яка спрямована на створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом
6	Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5, зокрема розділом 3 «Дорожня карта та першочергові пріоритети реалізації Стратегії»), в якій однією з першочергових реформ визначено реформу державного управління, що має на меті, зокрема, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності

Його стратегічними цілями є: «...забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби і управління персоналом; підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців; посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби; підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих

державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників; адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу» [46].

Держава повинна забезпечити практичну реалізацію призначення місцевого самоврядування. Однак, С. Серьогіна переконана, що існує множина проблем кадрового забезпечення місцевого самоврядування та їх інституційного супроводу [42]:

- поки роль місцевого самоврядування виражена декларативно. Незважаючи на конституційні гарантії самостійності, місцеве самоврядування значною мірою залишається додатком державної влади, слабким і політично, і економічно;

- рівень професіоналізму посадових осіб часто не є визначальним чинником у їх службовій кар'єрі, оскільки на роботу в органах місцевого самоврядування можуть впливати чинники політичної кон'юнктури, внаслідок чого її розглядають не як служіння територіальній громаді, а як сервіс для політиків, як допоміжний інструмент проведення лінії конкретних людей, що зайняти посади внаслідок виборів. Тому особиста відданість стає критерієм «професійної» придатності людини при розгляді питання її-призначення на посаду. На службове просування лише незначною мірою впливає спеціальна освіта та стаж. Немає чіткої і зрозумілої системи критеріїв просування службовими шаблями;

- внаслідок недосконалого мотиваційного механізму відбувається відтік професійних кадрів;

- залежність місцевого самоврядування та його посадових осіб від політичних впливів.

Отже, для того, щоб сформувати в Україні висококваліфіковану і високопрофесійну службу в органах місцевого самоврядування, здатну ефективно виконувати своє функціональне навантаження і обов'язки перед територіальною громадою та її жителями, необхідно вдосконалити інституційне забезпечення процесів формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Політика щодо служби в органах місцевого самоврядування охоплює такі аспекти: становлення інституту цієї служби; формування управлінських кадрів нового типу, які мають необхідні професійні знання і вміння, особистісні характеристики для того, щоб ефективно діяти в умовах реформ.

Основними завданнями щодо управління персоналом сьогодні стають: визначення майбутньої потреби в кадрах і її планування; формування структури персоналу і його раціональне використання; професійний розвиток персоналу; вдосконалення технологізації проведення кадрової роботи.

Серед проблем реалізації кадрової політики виокремлено: інституційні (наприклад, відсутність законодавчого акту, який би закладав концептуальні засади кадрової політики на різних рівнях управління) та організаційні (приміром, відтік кадрів).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Сучасний стан формування та проблеми реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади

Останніми роками у системі державного управління та місцевого самоврядування накопичилось багато недоліків, зокрема, через прогалини у законодавчого врегулювання можемо спостерігати «лазівки», які сприяють недосконалості системи обслуговування населення через таке: недостатність розроблених теоретико-методичних засад обслуговування; відсутність незалежної оцінки якостей кандидатів, які претендують на роботу у державних установах; формалізованість конкурсів на заміщення вакантних посад у державних установах; неефективність процесу формування кадрового резерву як частини системи просування по службі, що створює можливості для неконкурсних призначень; відсутність у чинному законодавстві затвердженої процедури оцінки діяльності державних службовців за результатами їхньої роботи; недосконалість системи оплати праці у сфері державного управління; відсутність реальної відповідальності посадових осіб і т.д. Ці та інші проблеми потребують обов'язкового врегулювання.

Для України характерним є два види державної служби: державна служба (діяльність регламентується ЗУ «Про державну службу» [34]) та служба в органах місцевого самоврядування (діяльність регламентується ЗУ «Про службу в Україні місцевого самоврядування» [39]).

У табл. 2.1 наведені дані щодо динаміки змін чисельності державних службовців України, які свідчать про те, що станом на 1.01.2021 р. (за даними «Національного агентства України з питань державної служби» [31]) працювало 351835 державних службовців та місцевих державних службовців, що становлять майже 0,9% від загальної кількості населення України.

Таблиця 2.1.

Динаміка зміни кількості державних службовців України, на початок року, осіб

Тип службовця	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Посадові особи органів місцевого самоврядування	99204	98117	97999	84548	83465	-15739	-15,87
Інші державні службовці	268104	274739	335270	295709	268370	266	0.10
Разом	367308	372856	433269	380257	351835	-15473	-4,21

Разом з тим, чисельність посадових осіб місцевого самоврядування зазнає постійного зменшення – з 99204 у 2017 р. до 83465 у 2021 р. Отже, маємо усі підстави стверджувати, що процес масштабного реформування місцевого самоврядування продовжується.

Динаміка зміни рівня освіти державних службовців наведена у табл. 2.2. Дані таблиці свідчать про зростання кількості працюючих в органах державної влади та місцевого самоврядування, які закінчили вищі навчальні заклади – перші з 83,4% у 2017 р. до 92,3% у 2021 р., а другі – з 70,8% у 2017 р. до 74,5% у 2021 р. [31].

Таблиця 2.2

Динаміка зміни освітнього рівня державних службовців України, на початок року, %

Тип службовця	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Посадові особи органів місцевого самоврядування	70,8	72,2	73,4	72,7	74,5	3,7
Інші державні службовці	83,4	86,5	91,9	91,8	92,3	8,9

Кількість місцевих державних службовців, які підвищили свою кваліфікацію, зазнає негативної тенденції зменшення з 10636 осіб у 2016 р. до 7476 осіб у 2020 р., а от загальна кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію, навпаки – зросла з 40235 осіб у 2016 р. до 47222 осіб у 2020 р.

Отже, можна стверджувати, що у сфері державної служби спостерігається стійка тенденція щодо відтоку кадрів. Фактична кількість працюючих

державних службовців наразі складає 161 575 осіб. Упродовж третього кварталу 2023 року їх стало менше на 1978. А з урахуванням даних другого кварталу їх менше на 4678 [32; 46].

Також, протягом січня-вересня 2023 року фактична чисельність працівників держорганів скоротилася на 5,3 тис. осіб. За оперативними даними Міністерства фінансів України, станом на 1 жовтня 2023 року у 107 органах державної влади фактично працює 170,5 тис. осіб.

З огляду на цю тенденцію збільшується кількість вакантних посад на державній службі. Зараз їх 38 064, упродовж третього кварталу 2023-го їх стало більше на 1823.

За даними Мінфіну, з початку 2023 року найбільше зменшилась кількість працівників Державної податкової служби (-2,1 тис. осіб), апаратів місцевих та апеляційних судів (-765 осіб), Держпродспоживслужби (-731 особи), Держгеокадастру (-546 осіб), Держказначейства (-538 осіб). Водночас збільшилась чисельність працівників Пенсійного фонду (+1,5 тис. осіб), Мін'юсту (+586 осіб), БЕБ (+346 осіб).

«Мінфін спільно з іншими органами влади працює над оновленням підходів щодо оплати праці державних службовців, зокрема шляхом запровадження системи грейдів, яка має підвищити ефективність системи оплати праці у державному секторі. З огляду на це, у 2024 році передбачено нові підходи до реалізації моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби для запровадження прозорих та справедливих умов оплати їх праці», – прокоментував заступник Міністра фінансів Роман Єрмоличев.

Загалом в органах державної влади станом на кінець III кварталу 2023 року функціонує (без урахування сектору безпеки і оборони) Секретаріат КМУ та 17 міністерств, 20 служб, 14 агентств, 4 інспекції, 4 комісії, 8 інших державних органів, чисельність яких встановлюється Урядом, а також 9 державних органів, чисельність яких не встановлюється Кабміном, 24 місцеві державні адміністрації та 6 органів судової влади.

В Україні наразі нараховується 4075 державних службовців (з них 713 – жінки), які мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях територіальних громад. Ця кількість упродовж трьох місяців зросла на 129 чоловік. З початку повномасштабної агресії 133 державних службовців загинули, а 134 зазнали поранення.

1977 державних службовців наразі перебувають за кордоном. Упродовж третього кварталу їх стало менше на 714 чоловік. Ще 5332 державних службовців перебувають на ТОТ або в межах районів бойових дій.

Дослідження структури заробітної плати в органах державної влади та місцевого самоврядування проведемо за такими компонентами: основна заробітна плата (до основної частини заробітної плати належить: посадовий оклад; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця), додаткова заробітна плата (до додаткової частини заробітної плати належить: надбавка за інтенсивність праці; надбавка за виконання особливо важливої роботи), премії та інші виплати, дані наведені в табл. 2.3 [45].

Таблиця 2.3.

Структура заробітної плати державного службовця в Україні за 2023 р.

	Основна ЗП	Додаткова ЗП	Премії	Інші виплати
1) за рівнем державних органів				
1 -й рівень	65	26	8	0
2-й рівень	65	27	5	3
3-й рівень	64	27	7	2
4-й рівень	69	23	6	3
5-й рівень	88	7	3	3
2) по міністерствах, іншим центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах, місцевих державних адміністраціях				
Міністерства		29	5	3
Міністерства ТО	62	28	7	3
ЦОВВ	66	26	7	2
ЦОВВ ТО	67	23	7	3
ОДА	71	21	6	3
РДА	90	5	2	3

Дані таблиці свідчать про те, що найбільший відсоток основної частини заробітної плати в структурі загальної заробітної плати простежується лише в установах 5-го рівня державних органів – 88%, районних державних

адміністраціях – 90%, а в інших державних органах – варіюється від 62% до 71%. Значення додаткової частини заробітної плати варіюється в межах 21-29% і лише установах 5-го рівня державних органів та в районних державних адміністраціях складає 7% та 5%, відповідно. Є усі підстави стверджувати, що найважливішою своєю функцією, якою є мотиваційна, заробітна практично державних службовців не виконує.

Досліджуючи вже визнані проблеми формування кадрової політики в контексті адміністративної реформи в Україні було встановлено наступне:

- науковці констатують, що «збереження низької якості послуг через відсутність чіткого переліку та розподілу адміністративних функцій між місцевою владою та органами виконавчої влади на місцевому рівні; незначні бюджетні повноваження, делеговані державою місцевим громадам щодо надання соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я, культура тощо)» [51, с. 20];

- законодавство, при формуванні структур відділів та місцевих громад, надає керівникам управлінь, міськвідділів та управлінь відомств право самостійно та без конкурсу приймати на роботу своїх помічників і радників [39], а це призводить до того, що відсутній ефективний контроль за підбором персоналу та створюють передумови для хабарництва під час процесу найму;

- є твердження, що «надмірна політизація виборних представників місцевих рад, різне комплектування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, які лежать в основі регіональної кадрової політики, призводять до відкритого обслуговування чиновників із конкретними бізнес-інтересами, корупції, погіршення та значне ослаблення кадрового потенціалу. Відсутність професіоналізму, прозорості та соціальної прозорості в діяльності регіональних та місцевих органів влади загострює кадрову кризу в органах місцевого самоврядування [25, с. 500]»;

- в інформаційно-аналітичному звіті «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні [18]» були

сформовані основні причини невідповідності кадрів органів місцевої влади сучасним потребам їх реформування, серед яких варто виділити «відсутність стратегічних та системних цілеспрямованих підходів до підготовки кадрів, чітко визначеної державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад, невикористання сучасних технологій управління персоналом, іноземного інституційного досвіду в цій сфері; надмірне та постійне оновлення місцевих громад через їх природну мінливість, відсутність дієвої системи стимулювання праці державних службовців, а також необґрунтована політизація призначень, неефективне використання людських ресурсів; невідповідність у забезпеченні ресурсами потребам розвитку людських ресурсів, розвитку системи професійної підготовки працівників, зокрема слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки, недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для цієї мети [18]».

На рис. 2.1 представлені основні наслідки прогалин у кадровій політиці на державному та муніципальному рівнях в Україні [18].

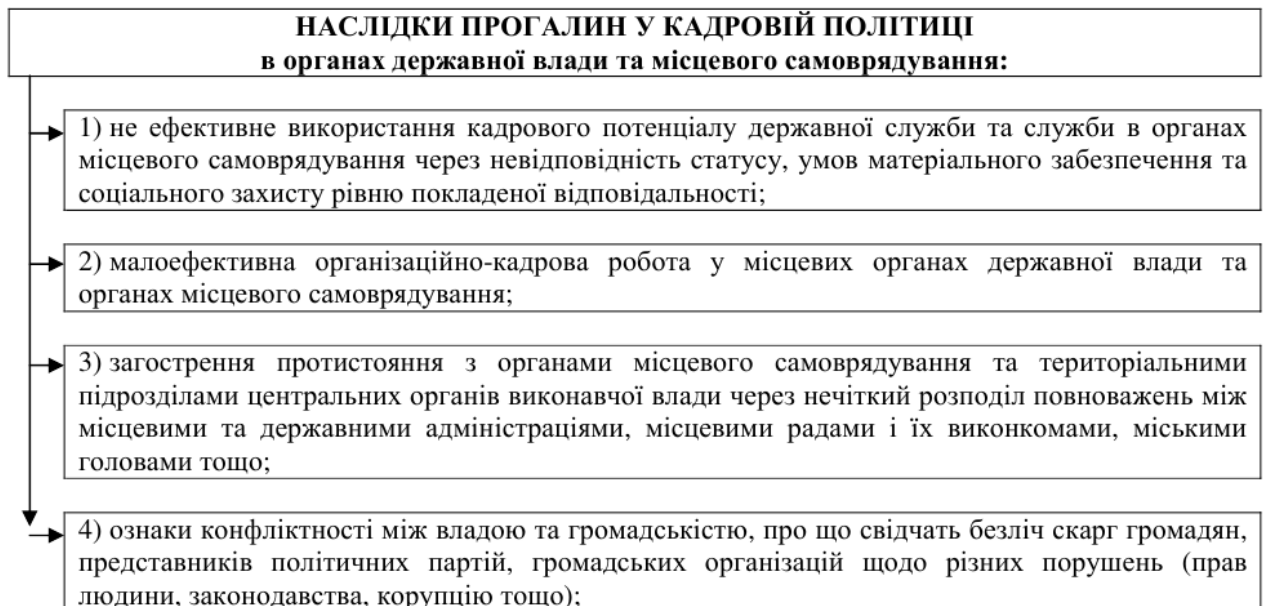


Рис. 2.1. Наслідки прогалин у кадровій політиці в органах державної влади та місцевого самоврядування

Кадрова політика в органах влади та органах публічної влади в Україні ще не повністю відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади досі відсутня програма дій щодо розвитку персоналу і кадровий процес зводиться до оволодіння негативними проявами в кадровій роботі, причинами конфліктів.

Характеризується нестачею висококваліфікованих кадрів, трудової мотивації посадових осіб, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки кадрів і кадрів, прогнозування потреби в кадрах тощо. У відділах кадрів більшості органів державної влади немає програм розвитку персоналу. «Більшість зарубіжних країн вже пережили такі кризи і мають позитивний досвід їх подолання. Врахування їхнього досвіду дозволило б ефективно реформувати кадрову політику органів державного управління України [13, с. 105]».

Досліджуючи світовий досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів було встановлено, що особлива увага приділялася такому: створенню відкритих та прозорих конкурсних процедур; запровадження принципів рівного доступу для всіх, хто бажає працювати професійно; професійній адаптації; просуванню державних службовців через ієрархічні градації, механізми оцінки діяльності державних і муніципальних служб, як показано у табл. 2.4 [13].

Постійне підвищення рівня професійної підготовки є надзвичайно актуальною для різних країн світу. Існують різні системи підготовки державних службовців, а їх специфіка залежить від багатьох факторів (наприклад, в об'єднаних державах домінують тенденції до централізованого навчання державних службовців, а у федеральних державах навчання переважно децентралізоване. Крім того, система освіти залежить від типу державної служби – кар'єра (Європа) чи контрактна (Північна Америка)).

Отже, до першочергових завдань щодо усунення несприятливих явищ у національному суспільстві належить побудова досконалої кадрової політики у державному управлінні, а основним аспектом кадрової адміністративно-територіальної реформи має бути розвиток необхідного кадрового потенціалу.

Також актуальним буде питання освіти та підготовки кадрів служб управління персоналом.

Таблиця 2.4

Світовий досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів

Особливості кадрового забезпечення країни:	
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, які доступні для всіх бажаючих після того, як час і місце проведення іспитів будуть оголошені в ЗМІ; - право кожного працівника на підвищення офіційно закріплено (Рада персоналу щорічно проводить добірні іспити); - претендент повинен мати відповідну підготовку, але рішення про перехід буде прийнято після випробувального терміну (6 місяців), незалежно від результатів іспитів.
США	<ul style="list-style-type: none"> - конкурсні процедури заміни, підвищення на основі іспитів, а щорічні сертифікати спонукають працівників постійно вдосконалювати свою кар'єру. - «іспити на державну службу проводяться в три етапи: оцінка загальної інтелектуальної готовності кандидата щодо історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свою думку англійською мовою; перевірка професійних якостей та навичок спілкування, вміння діяти в різних ситуаціях»; - «під час щорічної оцінки працівники звітують про виконання встановленого на початку року плану роботи та подають письмовий звіт за певною формою. Якщо з якихось причин працівник не виконав річний план, він має право пояснити обставини, які йому заважають. Результати такої оцінки є підставою для підвищення або звільнення особи або застосування певних стягнень».
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - є спеціальна підготовча служба, запроваджено випробувальний термін, протягом якого працівника не можна просувати по службі, а розвиток кар'єри ґрунтується на результатах складених іспитів; - державні службовці можуть призначаються довічно, або укладається трудовий договір, який може бути розірваний; - «найважливішим нормативно-правовим актом, що регулює правове становище бюрократії, є «Федеральний закон про державних службовців», який був прийнятий у 1953 р. і застосовується в чинній редакції».
Франція	<ul style="list-style-type: none"> - «посадові особи підвищуються не більше ніж через три роки після вступу на службу незалежно від оцінки їх роботи, запроваджено так звану «таблицю просування по службі»; - «для успішного кар'єрного розвитку французьких державних службовців досвід важливіший за ділові чи професійні якості будь-якої людини»; - має складну систему відбору, де «нижчі й вищі посади конкурсу не підлягають, працівники призначаються на вищі посади, а найнижчі – шляхом заліків та іспитів за фахом. Паралельно проводяться три конкурси (у вигляді іспитів із порівнянням послужного списку кандидатів на посади): перший – для випускників коледжу; другий - для персоналу; третій – для тих, хто вступає до Національної адміністративної школи».
Ірландія	<ul style="list-style-type: none"> - створення державного органу, відповідального за набір та відбір державних службовців (наприклад, у системі казначейства створена Служба публічних призначень (PAS), а її основними завданнями є забезпечення відбору та набору кадрів державної служби в інтересах міністерств та органів влади (за запитом), що сприяє зростанню світової державної служби); - PAS здійснює контроль за дотриманням правил проведення процедур відбору на держслужбу в міністерствах та органах влади, які мають відповідний дозвіл на само-стійне проведення процедур відбору (такий підхід вважається виправданим і може бути використаний в контексті позасудового контролю за призначенням на державну службу); - «Веб-портал PAS є не лише джерелом інформації, а й засобом первинної оцінки претендентів при обстеженні вакантної посади на державній службі. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка знань спеціалістів, тести для визначення якості бізнесу тощо. У рамках створення єдиної кадрової системи державної служби розроблено Систему управління персоналом (СУЛР). Протягом двох років органи державної виконавчої влади Ірландії були пов'язані з HRMS. Основним завданням є відрив від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на розробці кадрової стратегії в цілому».

Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> – кожен державний службовець має право на 100 годин навчання на рік, з яких 60% – це професійні курси, а 40% – курси підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації; – державна служба має Кодекс поведінки державних службовців, який заснований на затверджених принципах; – існують суворі покарання за порушення принципів Кодексу поведінки держслужбовців, якщо Бюро з розслідування корупції та зловживання їх виявив.
Польща	<ul style="list-style-type: none"> – після конкурсу оголошуються не лише прізвища набраних, а й імен не набраних кандидатів (це дуже важливо, оскільки як сам процес експертизи, так і її результати є доступними для громадськості); – створюються умови для громадського формування дієвого державного кадрового резерву, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи набору кадрів (необов'язково залучати представників ззовні).

На рис. 2.2 [14] сформульовані найважливіші завдання кадрових служб та керівників різних державних установ, які дозволять підвищити рівень ефективності кадрової роботи.

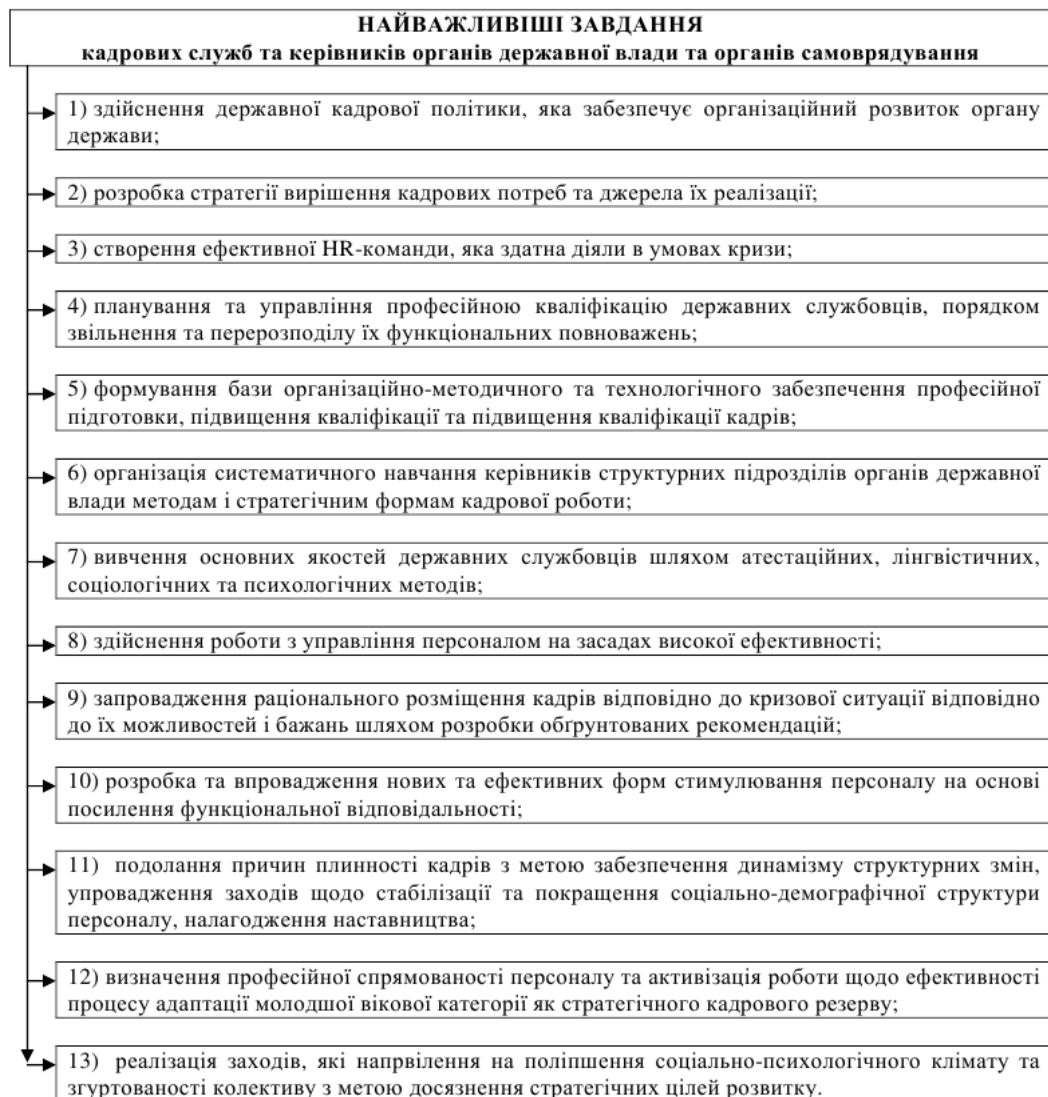


Рис. 2.2. Найважливіші завдання кадрових служб та керівників органів державної влади та місцевого самоврядування

Для запровадження ефективних процедур роботи з персоналом в органах влади та місцевого самоврядування, які відповідають сучасним реаліям, необхідно, у першу чергу, організувати ефективну роботу служб управління персоналом, до складу яких, окрім менеджерів з персоналу, мають входити спеціалісти з типового тестування та психологи на умовах штатного або позаштатного використання. Також слід визначитися з найзначимими функціями управління персоналом, які б дозволили досягти визначеного рівня ефективності управління персоналом, як показано на рис. 2.3 [14].

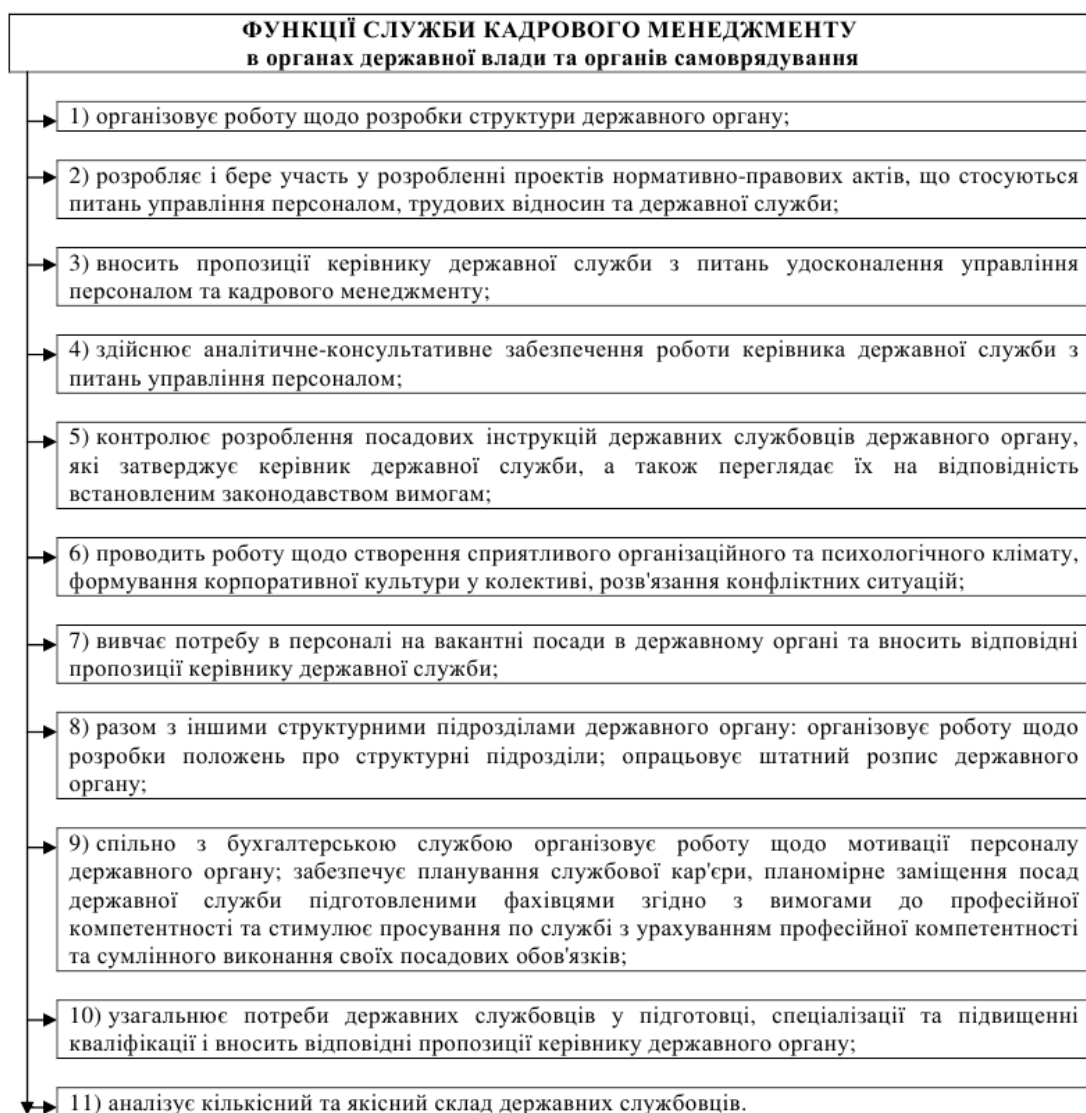


Рис. 2.3. Функції служби кадрового менеджменту, що пропонується впровадити в органах державної влади та місцевого самоврядування

Виконання різних кадрових процедур має відповідати Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України про державну службу та іншим законам України, затвердженим Верховною Радою України міжнародним договорам, рішенням Верховної Ради України, указам Президента України, рішенням Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади та інших нормативно-правових актів.

У світовій практиці при здійсненні кадрового менеджменту в державних установах відомі випадки, коли користується послугами фірм кадрового рекрутингу. Основними завданнями в органах державної влади та органах місцевого самоврядування України є прискорення реалізації державної політики у сфері державної служби з кадрової роботи через організацію такого:

- допомоги у здійсненні аналітичної та організаційної роботи з управління персоналом;
- забезпеченні задоволення потреби в кадрах та у їх ефективному використанні;
- моделюванні прогнозів розвитку персоналу, професійної кар'єри працівників, підготовки державних службовців тощо;
- оптимізації системи документації державної служби та виробничих відносин тощо.

В. Малиновським були визначені складові ринку HR Consulting, який передбачає як один з напрямів: «... підбір кваліфікованого персоналу для консалтингових організацій на платній основі шляхом: використання бази даних; прямиї пошук (executive search); «полювання за головами» (headhunter) т. зв.; аутсорсинг (Outsourcing – листи зовнішнього джерела); передача непрофільних функцій зовнішньому підряднику [25, с. 441]».

«Попит на вітчизняному ринку персональних послуг сьогодні чітко сегментував основні постачальники цих послуг: фірми, що спеціалізуються на підборі керівників високого рівня та ексклюзивних професіоналів; агентство з підбору персоналу (агентства з підбору персоналу); бюро зайнятості [41, с. 46]». На думку вчених «основними причинами низького попиту на персонал

Ukraine Consulting є макроекономічна ситуація та загальний спад комплексної ділової активності; відсутність культури з боку незалежних експертів; занепокоєння щодо порушення конфіденційності; низька кредитоспроможність клієнтів; нездатність оцінити переваги консультаційних послуг; відсутність гарантії конкретних результатів і позитивного ефекту поради; труднощі в отриманні об'єктивної інформації про консультантів та їхні навички [28, с. 78]».

Ю. В. Ковбасюк та А. І. Семенченко дійшли висновку, що «сьогодні постачальник послуг кадрового консультування пропонує споживачам широкий спектр послуг, у тому числі:

- консультації щодо системи управління персоналом, розроблення кадрової політики;
- удосконалення організаційної структури та штату;
- розробка системи мотивації та оцінки персоналу;
- цілеспрямований підбір персоналу (відбір дуже рідкісних спеціалістів);
- особисті тести;
- матеріально-технічне забезпечення персоналу;
- аутсорсинг;
- кадровий аудит;
- зовнішня кадрова служба тощо [21, с. 34]».

Отже, основними завданнями управлінського кадрового консалтингу є: організація людських ресурсів «з нуля»; підвищення ефективності наявних людських ресурсів; розробка та оптимізація конкретних процедур управління персоналом; коригування персоналу; система стимулювання та мотивування; навчання та розвиток.

У табл. 2.5 представлена класифікація консультаційних кадрових послуг, що пропонується в системі кадрового консалтингу органів державної влади та місцевого самоврядування [21].

Класифікація консультаційних кадрових послуг, що пропонується в системі кадрового консалтингу органів державної влади та місцевого самоврядування

Завдання HR-відділу	Послуги HR-консалтингової компанії
Розробка політики кадрової роботи з персоналом	Розробка HR-стратегії
Організаційна побудова HR-відділу	Формалізація HR-процедур (розробка посадових інструкцій, положень, організаційної структури)
Пошук і підбір персоналу	Рекрутинг
Адаптація. Введення нових співробітників на посаду, а також супроводження штатних співробітників на нові для них посади	Створення системи адаптації, коучинг персоналу
Розробка мотиваційної системи	Система мотивації персоналу
Кадровий і управлінський документообіг	Формування соціального пакета
Формування і реалізація навчальних програм	Аутсорсинг. Функції HR-адміністрування й нарахування заробітної плати
Розробка та впровадження елементів корпоративної культури	Розвиток і навчання персоналу
Робота з лояльності персоналу	Місія й цінності установи, формування її внутрішнього іміджу та впровадження цінностей
Формування внутрішнього кадрового резерву	Організація корпоративних заходів

Досліджуючи види кадрових консультаційних послуг у системі управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування нами були виділені найважливіші їх види, які наведені у табл. 2.6. Отже, безпосередні функції системи рекрутингової освіти та відповідних кадрових служб пропонується покласти як державним, так і приватним установам та організаціям, оскільки кадровий рівень є важливим критерієм ефективності державного управління у будь-якому демократичному суспільстві [16].

Процеси соціально-економічної та політичної трансформації українського суспільства призвели до суттєвих змін у кадровій політиці, а це передбачає, що саме кадри є важливим критерієм ефективності державного управління в цілому. Досліджуючи сучасний стан та проблеми у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також світовий досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів було встановлено:

– стан кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування класифікується як «бідний за кадрами», оскільки зі зміною

соціальної системи України постала проблема зміни кадрової політики в бік удосконалення концепції підготовки кадрів як інструменту правлячої еліти;

– необхідність розробки нової кадрової політики впливає із змісту поточних завдань органів державної влади та місцевого самоврядування (основними завданнями є: організація людських ресурсів «з нуля»; підвищення ефективності наявних людських ресурсів; розробка та оптимізація конкретних процедур управління персоналом; коригування персоналу; система стимулювання та мотивування; навчання та розвиток);

– особлива увага у різних країнах світу, які досягли значного успіху у питаннях державного управління, приділялася такому: створенню відкритих та прозорих конкурсних процедур; запровадження принципів рівного доступу для всіх, хто бажає працювати професійно; професійній адаптації; просуванню державних службовців через ієрархічні градації, механізми оцінки діяльності державних і муніципальних служб.

Таблиця 2.6

Основні види послуг кадрового консультування в системі управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування

Вид кадрової консалтингової послуги	Зміст послуги
Підбір, відбір та найм персоналу	Процес підбору-відбору кадрів на основі формалізованої та системної роботи.
Адаптація персоналу	Проведення «супроводу» працівника на робочому місці, його включення в систему колективних взаємовідносин, засвоєння умов праці й дисципліни, а також оволодіння професійними навичками та вміннями у короткий термін.
Розвиток і навчання персоналу	Усунення розриву між можливостями працівника (що працівник знає та вміє) та потребами у роботі (що йому необхідно знати та вміти, вирішуючи завдання на своїй посаді).
Оцінка персоналу	Формалізоване проведення оцінки відповідності працівника посаді, що займає, чи посаді, відповідно заданим критеріям, на яку він претендує.
Ассесмент-центр	Через комплексне оцінююче дослідження виявлення визначених якостей у працівників для виконання типових для даної чи потенційних завдань, які мають відповідати посаді.
Мотивація персоналу	Створення умов регулювання трудових відносин через потребу самовідданої праці, тобто спонукати до праці з метою досягнення загальних цілей.
Аутсорсінг персоналу	Кадровий супровід установи (повний або частковий) в ролі зовнішньої служби управління персоналом.
Формування корпоративної культури	Стратегічний інструмент для орієнтування всіх підрозділів та окремих співробітників на загальні цілі, мобілізацію колективних здібностей, забезпечення відданості справі.

Отже, для запровадження ефективних процедур кадрової роботи в органах влади та місцевого самоврядування необхідно організувати ефективну роботу служб управління персоналом, до складу яких, окрім менеджерів з персоналу, мають входити спеціалісти з типового тестування та психологи на умовах штатного або позаштатного використання, оскільки кадровий рівень є важливим критерієм ефективності державного управління у будь-якому демократичному суспільстві. Системні дослідження різних напрямів кадрової роботи в органах влади та місцевого самоврядування з метою виявлення різних її недоліків мають бути направлені на ефективне удосконалення існуючої системи підготовки державних службовців в Україні та виконуваної роботи ними на державній службі.

2.2. Формування та реалізація кадрової політики в зарубіжних країнах

Світовий досвід свідчить, що більшість перепон у розвитку організації, підприємств чи навіть країн виникають через несумлінне виконання своїх обов'язків публічними службовцями. Що в свою чергу спричинене неякісним і неефективним управлінням персоналом в органах публічної влади. Саме ефективність управління персоналом і є основоположною рейтингу країни, а не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів, як може здатися на першій погляд. Досвід багатьох країн підтверджує, що неналежно організована робота публічних службовців змушує державу зіштовхуватися з багатьма труднощами.

Багато зарубіжних країн приділяють найсерйознішу увагу стратегічним питанням формування та реалізації кадрової політики. Наведемо найбільш типові проблеми, з якими стикалися провідні країни в процесі удосконалення кадрової політики [49]:

- модернізація системи управління, з метою оцінки результатів адміністративної діяльності, з запровадженням нових методів оцінки ефективності та технологій обліку;

- посилення управління людськими ресурсами, із застосуванням гнучких статусних положень і норм права, диференційована оплати праці (залежна від результату), мотивування працівників на досягнення результату, пошук ефективних методів роботи;

- спрощення та модернізація адміністративних процедур, з широким використанням механізмів контрактного управління, внутрішнього і зовнішнього аудиту, реформування центральних адміністрацій, розвитком електронних засобів інформації та комунікації.

І хоча процеси формування та реалізації кадрової політики кожної держави унікальні, все ж можна виділити їх загальні тенденції:

- державна кадрова політика формує концепції, в яких відображається позиція держави як суб'єкта управління до людини (об'єкта), її функціонування в стратегії розвитку суспільства;

- державна кадрова політика визначає загальну стратегію розвитку правових основ у формуванні, розвитку та використанні кадрового потенціалу суспільства (система гарантій, компенсацій і захисту інтересів громадян);

- державна кадрова політика виступає інструментом, що накопичує кадровий потенціал та ефективно використовує його ресурс, як в середині самої країни, так і зовні – кадровий потенціал, що працює в інших країнах та здатний відстоювати національні інтереси;

- визначає механізми управління кадровими професійними ресурсами, відповідно до існуючої стратегії соціально-економічного розвитку держави;

- сутність державної кадрової політики покладено в основні принципів захисту суспільства від непрофесіоналізму, що може бути небезпечним для суспільства та здоров'я людини

- державна кадрова політика визначає основні пріоритети та принципи у розвитку кадрового потенціалу, з урахуванням новітніх наукових тенденцій та технологій;

– державна кадрова політика має розмежовувати повноваження центральних та місцевих органів влади в частині формування і реалізації кадрового потенціалу.

Одним з важливих кроків у забезпеченні органів публічної влади підготовленими кадрами зарубіжних країн є створення відкритих і прозорих конкурсних процедур, запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати на професійних засадах. Важливим є досвід зарубіжних країн у професійній адаптації, просуванні посадовців за ієрархічною градацією, механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних служб.

В Японії запроваджено практику, коли призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, участь у яких можуть узяти всі охочі, після оприлюднення у ЗМІ оголошення про час та місце проведення іспитів.

У США проведення іспитів на посаду державної служби складається з трьох етапів: проведення перевірки загальної інтелектуальної підготовленості кандидата з історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; визначення здатності кандидата вільно висловлювати свої погляди англійською мовою; проведення перевірки професійних якостей та комунікаційних здібностей, вміння діяти в різноманітних ситуаціях. У США процедури конкурсного заміщення посад, просування по службі на основі іспитів та щорічна атестація стимулюють державних та муніципальних службовців постійно підвищувати свій професіональний рівень.

Надзвичайно актуальною у зарубіжних країнах постає проблема постійного підвищення рівня професійної підготовки. На сьогодні у світі існують різноманітні системи підготовки державних службовців, особливості побудови яких залежать від багатьох чинників. Наприклад, в унітарних державах домінують тенденції централізованої підготовки державних службовців, у федеральних – навчання значною мірою децентралізовано. Система навчання залежить також від типу державної служби – кар'єрної (Європа) чи контрактної (Північна Америка) надано в табл. 2.7 [53].

Приклади систем підготовки державних службовців різних країн

Країна	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 управлінців 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 року і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати 5 років; Вищі школи державного управління;
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектора, та посадовці в місцевих урядів, які працюють на виборних посадах.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ проводить навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, надає консультативні послуги з добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу Федеральна вища школа державного та муніципального управління та відповідні земельні школи
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління готує на посади органів державного управління за напрямком: 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 і інформаційні системи
США	Школа державного управління ім. ДЖ Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера Нью-Йоркського університету- фахівців для роботи у вищих органах влади; Вашингтонський інститут управління, Інститут державної політики-навчання керівників середньої ланки
Канада	Канадська школа публічної служби- займається базовою підготовкою службовців, підвищенням кваліфікація кадрів, наданням консультативних послуг органам державної влади та науково-методичної допомоги особам, що обіймають керівні посади в урядових установах

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дозволяє задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі. Наприклад у Франції, максимум через три роки з моменту вступу на службу, посадовець підвищується, не залежно від оцінки його роботи, запроваджена так звана «таблиця просування».

У Німеччині передбачається підготовча служба та випробувальний термін, під час якого службовець не може бути підвищений, а звичайне службове зростання відбувається за результатами складених іспитів.

У Японії формально закріплюють право за кожним службовцем на підвищення на посаді, конкурсні іспити проводить Рада зі справ персоналу, що

відбуваються кожен рік, претендент повинен мати відповідну освіту, проте рішення про переведення на посаду приймається після випробувального терміну – 6 місяців, незалежно від результату складання іспитів.

Атестація та оцінювання персоналу у зарубіжних країнах жорстко регламентується на всіх етапах процедур. У Великобританії атестація проходить шляхом заповнення звітної анкети особою, що атестується, в якій зазначаються особисті дані, мета та опис роботи за минулий та на наступний рік, пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації, деталізація та оцінка особистих якостей, оцінка можливого службового зростання, думки особи, яка затверджує звіт про працівника про особу та його звіт.

У США під час проведення щорічного оцінювання працівники звітують про реалізацію поставленого на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. Якщо службовець не виконав з якоїсь причини поставлений річний план йому надається право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати такого оцінювання є основою для просування особи по службі або її звільнення або застосування певного виду покарань.

Цікавим є досвід управління персоналом на державній службі Ірландії, зокрема, це стосується створення державного органу, до компетенції якого належать питання залучення і відбору кадрів для заняття посад державної служби.

Так, у системі Міністерства фінансів Ірландії була створена Служба з призначень на державну службу (PAS – Public Appointments Service, далі – Служба PAS). Основними завданнями такої Служби є забезпечення в інтересах міністерств та відомств (у відповідності із запитами) проведення процедур відбору і найму персоналу на державну службу, який буде підтримувати зростання світового рівня державної служби.

Служба PAS також здійснює контроль за дотриманням правил проведення конкурсів на державну службу у тих міністерствах і відомствах, які мають відповідну ліцензію для самостійного проведення конкурсних процедур.

Такий підхід вважається виправданим і може бути використаний в процесі здійснення позавідомчого контролю за призначенням на посади державної служби [23].

Веб-портал Служби PAS є не тільки джерелом інформації, але й засобом первинної оцінки кандидатів при розгляді на ту чи іншу вакантну посаду державної служби. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка спеціальних знань, тестування для встановлення ділових якостей тощо. В рамках створення єдиної кадрової системи державної служби була розроблена Інформаційна система управління кадрами (HRMS – Human Resource Management System).

Протягом двох років до HRMS були під'єднані державні органи виконавчої влади Ірландії. Основною задачею є відхід від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на виробленні кадрової стратегії в цілому.

У політиці державної служби Сінгапуру також важливе місце посідає навчання державних службовців. Кожний державний службовець має право на 100 годин навчання щорічно, з яких 60% – це курси, пов'язані з роботою, 40% – курси саморозвитку, самовдосконалення.

На державній службі Сінгапуру існує Кодекс поведінки державного службовця, що базується на певних принципах. В Україні також існував такий Кодекс затверджений постановою Кабінету Міністрів № 65 від 11 лютого 2016 р., проте він втратив чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів № 163 від 22.03.2017 р. На сьогодні в Україні діє Наказ 158 Національного Агентства України з питань державної служби від 05.08.2016. «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»[36].

Принципи Кодексів поведінки державних службовців Сінгапуру наведено у табл. 2.8 [23].

У Сінгапурі передбачені суворі покарання за порушення принципів Кодексу, бюро по розслідуванню випадків корупції та зловживанню посадовим

становищем перевіряє випадки порушень та повідомляє відповідні органи з метою вжиття необхідних заходів.

Таблиця 2.8

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

В багатьох зарубіжних країнах вже давно прийшли до висновку, що етика і державна служба знаходяться у міцному зв'язку, саме тому в багатьох країнах були прийняті спеціальні нормативні акти з питань етики державних службовців. Ще в грудні 1996 року Резолюцією 51/59 Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй було затверджено «Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб», згідно якого державний службовець має виконувати свої обов'язки та функції професійно і ефективно у відповідності до законів та адміністративних положень, з цілковитою доброчесністю. Державні службовці мають бути уважні, справедливі і неупереджені при виконанні своїх функцій, не повинні надавати неправомірну перевагу будь-якій особі чи групі осіб, не допускати дискримінації, мають попереджати і не допускати конфлікту інтересів, не мають права використовувати державні грошові кошти у власних інтересах, користуватися службовим становищем, переслідуючи власний інтерес [26].

Основні ідеї етичного Кодексу в Європі мають схожість з підходом, що реалізується у США. Проте способи цієї реалізації відрізняються. Наприклад Британській державній службі притаманна висока корпоративна етика, сувора відповідність кодексу адміністративної моралі. Британський етичний кодекс

унікальний тим, що він з одного боку регламентує етику професійної діяльності, а з другого – визначає взаємодію службовців і міністрів, саме тому він складається з двох частин: вимоги до службової діяльності міністрів та вимоги до решти службовців. У Великобританії, вирішальною в успішному реформуванні державної служби визнано моральну мотивацію – свідоме ставлення державних службовців до реформ як до особистих цілей. У Франції етика державного службовця означає повагу до закону [7].

Сучасний світовий досвід у формуванні кадрової політики пропонує різні підходи та регулювання кадрових процесів. Так у США до кадрів суто прагматичний, механічний підхід, одночасно надаючи важливого значення удосконаленню організації і стимулюванню праці. В Японії основою кадрової політики є орієнтування на традиції, довічний найм, гуманізація, що базується на продуманій, виваженій системі добору кадрів. Не дивлячись на різні підходи ці дві кардинально різні кадрові політики приносять своїм державам високий результат: відтворення національних економічних систем, соціальному розвитку, технічному прогресі і зростанні рівня життя.

Сутністю Європейського підходу у формуванні кадрової політики, важливим є активізування творчого потенціалу службовця. Так у Фінляндії кадрова політика заснована на активізації людського чинника «управління за результати», її сутність полягає в тому, що визначення кінцевих цілей організації полягає на вище керівництво та керівних менеджерів, разом з працівниками розглядаються способи досягнення, а конкретні дії визначаються вже виконавцем.

Аналізуючи зарубіжний досвід в формуванні і реалізації кадрової політики стає зрозумілим, що важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів влади у зарубіжних країнах відіграють вміло побудовані технології управління кадровими процесами: відбір кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання службовців.

Таким чином, можна зробити висновки, що вивчення зарубіжного досвіду, запровадження окремих прогресивних елементів розбудови державної служби в Україні на підставі цього досвіду є важливою складовою формування професійного, відданого своїй справі корпусу державних службовців. На основі зроблених висновків пропонуються наступні рекомендації:

- мобілізація людського ресурсу, який сконцентровано в державному апараті, є необхідною передумовою успішності адміністративної реформи, без такої мобілізації сама реформа загрожує перетворитись на низку чергових реорганізацій, які позбавлені єдиної стратегічної мети;

- така мобілізація може стати можливою за умови вирішення істотної суперечності між домінуючими стандартами поведінки державних службовців як соціальної групи та їх власними життєвими орієнтирами;

- практично це означає перебудову принципів кадрової політики, професійно-кваліфікаційних вимог та унормованих стандартів взаємин у державній службі відповідно до реальних життєвих орієнтацій державних службовців, тобто з орієнтацією на особисту ініціативу, а не жорстке ієрархічне підкерування;

- в цьому контексті можливо було б доцільним запровадженням в структурі адміністративного апарату підрозділів, ланок, організацій тощо, які були б побудовані не за традиційною «вертикальною» схемою ієрархічної координації, а за сучасними принципами на зразок «проектного менеджменту» (робочі групи, тимчасові колективи з конкретних питань тощо).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З УРАХУВАННЯМ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Система державного управління в Україні не відповідає потребам держави у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою.

Відповідно до законодавства міністерства визначено як органи, відповідальні за формування та реалізацію державної політики, а Кабінет Міністрів України – як орган, який спрямовує, координує та контролює діяльність міністерств. Проте існуючі механізми спрямування і координації міністерств, так само як і спроможність міністерств до формування політики, потребують вдосконалення.

Зокрема, процес планування діяльності Кабінету Міністрів України повинен належним чином узгоджуватися з бюджетним процесом. Слід розробити і затвердити державну кадрову політику, стратегію реалізації державної кадрової політики та план її реалізації, згідно яких будуть побудовані механізми взаємодії органів публічної влади. У процесі реформування не звернули увагу на корегування та ув'язку процесів взаємодії органів публічної влади, через це у кожному регіоні, чи то організації формується та реалізується кадрова політика, яка враховує лише цілі самої організації та не відповідає єдиній меті держави в цілому. Що значно уповільнює процеси діяльності органів публічної влади. Необхідно розробити такі нормативно-правові документи, що будуть чітко декларувати державну

кадрову політику з чітко визначеними метою та стратегією, яка й буде покладена в основу кадрової політики в усіх органах публічної влади.

Необхідно побудувати систему взаємовідносин між державними органами та органами місцевого самоврядування. Та перш за все необхідно визначитись з тим до якої моделі самоврядування наша держава хоче прийти. У європейських країнах виділяють три моделі місцевого самоврядування табл. 3.1 [23].

Таблиця 3.1

Моделі місцевого самоврядування зарубіжних країн

	Модель місцевого самоврядування	Країни, що застосовують	Характерні ознаки моделі
1.	Англосаксонська	Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> – висока автономність місцевого самоврядування, – населення має повноваження вибору та контролю; – на місцях відсутні спеціальні державні уповноважені, що – виконували б функцію контролю над органами місцевого самоврядування. – місцеві адміністрації відсутні
2.	Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	<ul style="list-style-type: none"> – пряме державного управління і місцеве самоврядування поєднуються; – наявність ієрархії системи управління, в якій місцеве самоврядування ланка державної влади; – обмежена автономія місцевого самоврядування; – на місцях наявні спеціальні державні уповноважені службовці, на яких покладено контроль за органами – місцевого самоврядування
3.	Змішана	Німеччина, Австрія	Місцеве самоврядування може виступати ланкою муніципального управління і ланкою державної адміністрації

Для України не може бути прийнята жодна з запропонованих в табл. 3.1 моделей у чистому вигляді, проте їх можна розглядати як етапи єдиного процесу реформування:

– На першому етапі може бути застосована «континентальна модель», що стане перехідним поступовим процесом реформування публічного управління. Деякою мірою Україна вже знаходиться на цьому етапі, проте бракує законодавчого підкріплення цього процесу;

– На другому етапі може бути застосована «змішана модель», в якій повноваження місцевого самоврядування будуть більш автономнішими буде створена ієрархія системи управління, чітко визначені механізми взаємодії між державною адміністрацією та місцевим самоврядуванням, а їхні повноваження обов'язково мають бути закріплені на законодавчому рівні;

– На третьому, завершальному етапі, можна вже переходити до «англосаксонської моделі», в якій органи місцевого самоврядування будуть автономною системою і не потребуватимуть контролю з боку державної адміністрації.

Слід наголосити, що за реалізацією кожного етапу потрібно постійно вести моніторинг та проводити аналіз того, як відбувається процес, які виникають поточні питання, те наскільки дійсно реалізується модель на місцях, та як в цілому реагує суспільство на запроваджені моделі.

При впровадженні реформування державного управління слід проводити реформування юридичної, адміністративно- територіальної та податкової сфер одночасно, для того щоб механізм реалізації був злагодженим та узгодженим з кожним із них.

Необхідно визначати правові та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку держави, встановлення загального порядку розроблення, затвердження і виконання документів державного стратегічного планування, чіткого закріплення повноважень учасників цих процесів, має бути розроблений та прийнятий Закон України «Про державне стратегічне планування».

Через недотримання розробниками вимог Регламенту Кабінету Міністрів України проекти урядових рішень часто не мають належних фінансово-економічних розрахунків та прогнозу впливу реалізації акту на ключові інтереси зацікавлених сторін. Так, «Стратегія реформування державної служби» [37] не має чіткого планування бюджету, відсутні розрахунки на реалізацію поставлених задач у планах реалізації Стратегії. Тому слід

розробити план бюджетування реформи державного управління на основі плану реалізації цього реформування, з урахуванням усіх можливих витрат пов'язаних з реалізацією.

У сфері державної служби проблемою залишається відсутність централізованої бази даних державних службовців, що ускладнює облік та запровадження сучасних практик управління персоналом. Існуючі підходи до визначення посадових обов'язків є формальними, а відсутність методики проведення оцінки та системи класифікації посад створює дисбаланс в оплаті праці. Необхідно створення державного кадрового резерву та єдиної бази державних службовців. На сьогодні в Україні з'явилося багато організацій, що пропонують послуги з підготовки публічних службовців та пропонують внесення даних до кадрового резерву. Проте справжні повноваження таких організацій досить розмиті та не зрозумілі, у кожній своя база даних, що не має взаємоув'язки з іншими організаціями, та немає нічого спільного зі створенням єдиного державного кадрового резерву, схоже це лише схема звичайного заробітку. Саме слід розробити такі нормативно-правові документи, в яких будуть чітко визначені повноваження та можливості, права та обов'язки, сфера діяльності таких організацій, та можливо визначити перелік таких організацій, які можуть займатися підготовкою публічних службовців. Такі документи мають бути розроблені з урахуванням вже існуючих, таких як «Положення про Національне агентство України з питань державної служби» [35].

Відсутність кодексу етичної поведінки державного службовця не дозволяє сформувати єдиний образ державного службовця з високоморальним та етичними принципами, саме тому необхідно розробити принципи етичної поведінки для публічних службовців. Розробити нормативно-правові акти в яких буде визначена міра відповідальності публічних службовців в межах кодексу етичної поведінки, та міру покарання за порушення етичної поведінки.

Система управління міністерства є надто централізованою, а керівництво міністерства переобтяжене питаннями організаційного характеру, які доцільно

делегувати керівникам нижчого рівня, та за допомогою нормативно-правових актів прописати їхні межі повноважень та відповідальності.

Проблемою також є відсутність єдиних правил чи критеріїв щодо організаційного забезпечення реалізації державної політики. Починаючи з липня 2020 року в Україні втратили чинність фундаментальні нормативні акти: «Стратегія кадрової політики 2012-2020 роки», «Комплексна програма підготовки державних службовців».

І хоча було розроблені і затверджені такі як «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (2015 р.), реформування», «Стратегія реформування державного управління 2016-2021» (2016 р.), «План заходів Стратегії реформування 2016-2021» вони не визначають чіткі засади державної кадрової політики, її формування та здійснення.

Необхідно скласти детальний фінансовий аналіз плану заходів реалізації стратегії реформування, визначити усі ризики як фінансові так і людські, та урахувати результати при складанні бюджету на період реформування.

У травні 2020 р. Кабінет Міністрів України Розпорядженням № 622-р «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» схвалив реформування оплати праці державних службовців [40]. Яке ставило на меті створення прозорості та спрощення структури заробітної платні державних службовців, юридично обґрунтованості механізму планування та розподілу оплати праці між державними органами, класифікацію посад державних службовців. В той самий час місцеві органи самоврядування отримали можливість встановлювати оплату праці службовцям на власний розсуд маючи власний бюджет. І як результат в цілому в Україні з'явився великий розрив між оплатою праці державного службовця і оплатою праці службовців органів місцевого самоврядування. Тому необхідно розробити такий нормативно-правовий акт, що буде регламентувати оплату праці державної служби і служби органів місцевого самоврядування.

Отже в Україні на сьогоднішній день існує потреба у прийнятті нормативно – правових актів з питань державної кадрової політики. Необхідно провести комплексний аналіз чинного законодавства, і на підставі отриманого результату здійснити оновлення чинних документів і розробити нові.

Таким чином, при розробці державної кадрової політики слід визначити чітко її поняття, сутність і зміст. Визначити її місце і роль в політичному управлінні, розробити механізми взаємодії держави і громадських організацій, політичних партій у виробленні кадрової політики та роботі з кадрами, потрібно чітко визначитись з пріоритетами розвитку соціально-економічних сфер держави. Реформування державного управління і державної служби не дало бажаних результатів переважно через відсутність системності в законодавчому забезпеченні цих реформ, відсутністю відповідального координатора реформ, відсутність чіткого розрахунку витрат та розподілення бюджету на реалізацію реформ. Що й призвело до появи програм з низькою ефективністю реалізації, до того ж які перевантажують державний бюджет другорядними завданнями.

3.2. Шляхи удосконалення кадрової політики в органах публічної влади

Державна служба основною складовою державного управління, тому саме державна кадрова політика є головним інструментом реалізації стратегічних цілей держави. Першим кроком удосконалення державного управління має бути запровадження державної кадрової політики, так як у «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки» втратила чинність на підставі Указу Президента України № 214/2020 від 05.06.2020 р. Зазначена стратегія вказувала мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика.

Удосконалення кадрової політики – складний процес, що потребує послідовного здійснення ряду законодавчих, організаційно- управлінських,

науково-дослідних та інших заходів спрямованих на створення умов досягнення цілей розвитку держави і суспільства. Необхідність в модернізації кадрової політики викликана тим, що за останнє десятиліття, незважаючи на здійснення реформування державної служби та децентралізації і введення в дію низки Постанов та Указів, державне управління людськими ресурсами знаходиться у кризовому стані.

Для початку необхідно визначитися з пріоритетними цілями та загальними принципами кадрової політики:

Мету державної кадрової політики можна запозичити з п.2 «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [47]: забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами для забезпечення національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

За основні цілі та завданнями державної кадрової політики можуть бути прийняті зі п.3 «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [47] з певними доповненнями:

- розроблення відповідних нормативно правових документів, чи внесення змін до існуючих, що забезпечать соціальну захищеність та стабільність публічних службовців;
- розроблення дієвих механізмів підготовки кваліфікованих фахівців, до роботи у сфері державного управління та місцевого самоврядування;
- розробка механізмів залучення до роботи у сферах державного управління та місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери;
- вдосконалення існуючої технології добору кадрів для зайняття управлінських посад з числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері;
- розробка механізмів кар'єрного просування службовців;

- розробка механізмів створення кадрового резерву та його формування на зайняття посад у сферах державного управління та місцевого самоврядування;

- розробка нормативно-розпорядчих актів (Кодекс етики) та механізмів щодо встановлення жорстких вимог до моральних якостей публічних службовців, з метою запобігання корупції, виникненню конфліктів інтересів, підтримання національних інтересів, розроблення процедур адміністративного, дисциплінарного, карного провадження, в залежності від міри порушення;

- впровадження сучасних підходів, новітніх методик та технологій управління персоналом, з застосуванням обміну досвідом з іноземними державами;

- проведення профорієнтаційної роботи серед молоді;

- розробка механізмів підтримки цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку, мотивування і управління людським ресурсом;

- розробка програм підготовки та професійного розвитку керівних кадрів державної служби та органів місцевого самоврядування, здатних забезпечити реалізацію цілей стратегії.

Відповідно до зазначених основних цілей реалізації державної кадрової політики можемо взяти за основу вже розроблені у «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [47] виконання першочергових завдань з певним удосконаленням та доповненням:

1. За напрямом підготовки кадрів:

- удосконалення законодавства в частині вимог до надання освітніх послуг, вимог до кандидатів на посади державних службовців та службовців місцевих органів самоврядування;

- проведення дослідження, оцінювання державних стандартів вищої освіти і проведення їх оптимізації з урахуванням міжнародних вимог;

- розроблення національної системи оцінювання якості освіти;

- створення сучасних методів розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти, та освіти публічних службовців;
- розроблення стандартів з нових робітничих професій, а також оновлення діючих державних стандартів у урахуванням сучасних нових професій;
- оновлення національного класифікатору професій України;
- реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;
- підвищення престижу робітничих професій;
- дослідження та прогнозування потреб у підготовці кваліфікованих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- налагодження механізмів державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття освіти;

2. За напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

- реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі удосконалення форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;
- переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;
- формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців та регламентування частоти та строку проходження підготовки;
- розроблення методів мотивування та стимулювання: ув'язки оціночних результатів підготовки з кар'єрним просуванням;

- формування механізмів забезпечення проведення підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів

- запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів, з періодичним обміном досвіду з фахівцями зарубіжних країн;

3. За напрямом державного регулювання професійної діяльності:

- детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці;

- перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

- супроводження кар'єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;

- створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;

- запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;

- удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі;

- удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;

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

- створення єдиного кадрового резерву, розроблення механізмів конкурсного відбору і вимог до кандидатів;

- подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій;

4. За напрямом соціального захисту працівників :

- створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;

- забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом;

- подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати;

- реформування системи соціального страхування;

- розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб передпенсійного віку;

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

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

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

- гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;

- забезпечення гендерної рівності;

- створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;

5. За напрямом забезпечення зайнятості населення:

- гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;

- формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;
 - ефективне використання трудових ресурсів у регіонах;
 - впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;
 - удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення;
 - недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення
 - міграційних потоків за кордон;
 - розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення;
 - поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій; є)
- за напрямом модернізації кадрових служб : - реорганізація кадрових служб у служби персоналу;
- покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки та моніторингу кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;
 - розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно технологічного супроводження процесів управління персоналом;
 - продовження впровадження технологій електронного урядування;
 - вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом

Етапи реалізації кадрової політики необхідно розробити спільно з представниками усіх сфер діяльності держави, та при наявності детального аналізу стану кадрового забезпечення та потреб кожної сфери. Тільки тоді

кадрова політика зможе досягнути своєї мети: забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави висококваліфікованими кадрами, що здатні реалізовувати національний інтерес.

Запропоновані доповнення до цілей і завдань кадрової політик основані на «Принципах державного управління» програми «SIGMA» [20].

Таким чином, наведені основні цілі та завдання кадрової політики спрямовані на нові підходи, підтримання конкурентоспроможності персоналу, його постійний розвиток та навчання. Такий тип кадрової політики називається «відкрита». Вона дає можливість запровадити певні механізми та процеси в державі для створення кадрового потенціалу держави, з основним наголосом на реалізації її національних інтересів, створенні висококваліфікованого кадрового резерву управлінців з високою моральністю, що матимуть зможуть підняти країну на такий щабель розвитку, що вона стане на одні ланці з передовими країнами світу.

ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні розглянуті теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, розроблено практичні рекомендації, щодо її формування та реалізації в органах публічної влади, з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

1. Державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, що спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Упровадження демократичних принципів в Україні супроводжується зміною ролі державної кадрової політики у сфері державного управління. Перехід до нової управлінської практики вимагає не тільки переорієнтації державно-суспільних відносин, які мають формуватися на засадах консенсусу та співробітництва, а й реформування інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме побудові ефективної держави.

2. У статті 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» зазначено, що державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за такими напрямками: законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності; захист прав місцевого самоврядування; організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування; правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування;

методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

3. Основні аспекти реалізації кадрової політики охоплюють: становлення розвинутого інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; підготовку, формування, виховання управлінських кадрів нової генерації, здатних ефективно діяти в умовах ринково-демократичних перетворень. Це обумовлено зміною парадигми управління персоналом органів місцевого самоврядування. У цьому контексті, основоположними завданнями управління персоналом в системі місцевого самоврядування в сучасних умовах стають: прогнозування і планування потреби в трудових ресурсах; формування складу персоналу; раціональне його використання; підготовка та професійний розвиток персоналу; технологізація кадрової роботи.

4. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед: недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державного управління; нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі; непрозорістю діяльності органів місцевого самоврядування в кадровій сфері; недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу тощо.

5. На сьогодні у сфері кадрової політики присутній цілий ряд гострих проблем, що суттєво знижують її ефективність, а саме:

– невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу державного управління та місцевого самоврядування не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу;

- відсутність стратегічного спрямування щодо підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні;

- невпорядкованість, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;

- політизованість кадрів, що є успадкованим стереотипом командно-адміністративної свідомості щодо державної кадрової політики. Як наслідок, спостерігається значна залежність державного апарату від політичних впливів, коли зі зміною політичного керівництва змінюється кадровий склад в органах публічної влади, а визначальним фактором належності певного державного управлінця до політичних лідерів все ще відбувається не «за компетентністю», а «за посадою».

6. Проаналізувавши основні європейські моделі місцевого самоврядування можна визначити, що найбільш прийнятною для України є змішана модель. Сучасне місцеве самоврядування в Україні побудоване саме на цій моделі, але й вона повинна змінюватися за прикладом європейських країн, тобто шляхом збільшення повноважень місцевої влади і надання їй необхідних інструментів для здійснення місцевої політики щодо переданих повноважень.

Доведено, що важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів влади у зарубіжних країнах відіграють уміло побудовані технології управління кадровими процесами: відбір кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їхньої професійної компетентності, процедури оцінювання службовців. Для забезпечення відкритих і прозорих процедур прийому осіб на публічну службу в Україні доречно було б використати досвід Японії, де забезпечується вільний доступ до участі у конкурсі всіх бажаючих. Щодо підготовки кадрів доцільно було б

перейняти досвід Німеччини, Польщі, Франції. Що ж стосується атестації, то, можливо, саме досвід Великобританії допоміг би у стимуляції і мотивуванні працівників. А досвід Сінгапуру щодо відповідальності за порушення, можливо, став би першим кроком у ліквідації корупції в Україні.

7. Визначено, що ефективність органів місцевого самоврядування залежить від професійної та компетентної кадрової укомплектованості, що особливо проявляється у виконанні кадровим складом поставлених перед ним завдань і покладених на нього функцій. Обґрунтовано, що важливим критерієм підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування є показник громадянської активності громадян, збільшення якого сприятиме соціальному включенню громадян в місцеві процеси. Проаналізовано чинники підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, серед яких найбільш впливовими визначено: підвищення рівня компетентності працівників виконавчих органів; підвищення рівня оплати праці працівників виконавчих органів; запровадження системи оцінювання результатів службової діяльності працівників; запровадження нових інструментів нової управлінської культури; проведення змін в організаційній структурі; зміна системи мотивації працівників.

Визначено ключові характеристики ефективного органу місцевого самоврядування, а саме: забезпечення розвитку громади; прийняття зважених та обґрунтованих рішень; забезпечення доступу до якісних послуг; забезпечення раціонального використання всіх наявних ресурсів; забезпечення лідерства тощо.

8. Запропоновано практичний інструментарій впровадження управлінських інновацій в кадровому забезпеченні, серед яких: практика застосування сервісів групового спілкування; практика переміщення співробітників в структурних підрозділах; практика проведення обов'язкової атестації, практика публічного підбору кадрів.

Таким чином, в українській кадровій політиці можуть бути використані закордонні технології відбору та пересування по службі державних службовців. Важливим елементом цього процесу має бути висування чітких вимог до кандидатів на будь-яку державну посаду, гласність та публічність відбору, створення реально діючої конкурсної системи тощо.

Необхідно створити привабливу для громадян систему ефективної мотивації державних службовців, що буде заснована на їх матеріальному та моральному стимулюванні. Проте при «запозиченні» елементів зарубіжної кадрової політики варто враховувати такі положення: необхідність розробки програми впровадження; апробація різних моделей організації кадрової роботи в якості експерименту, поступово; розробка механізму контролю за ходом впровадження та результатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банчук-Петросова О. В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. *Економіка та держава*. 2013. № 13. С. 133–135.
2. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf. (дата звернення: 03.10.2023).
3. Бобловський О. Ю., Грідін О. В. Теоретичні аспекти та пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/3904/1/16.pdf> (дата звернення: 13.11.2023).
4. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
5. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf (дата звернення: 10.11.2023).
6. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.
7. Грицяк Н. В. Етичні принципи демократичного врядування та їх значення: європейський вимір. *Електронний науковий фаховий журнал «Державне управління: теорія та практика»*. 2010. № 2. С. 30.
8. Демихіна О. І. Кадрова політика органів місцевого самоврядування: проблеми та шляхи удосконалення. URL: <http://intkonf.org/demihina-oi-kadrova-politikaorganiv-mistsevogo-samovryaduvannya-problemi-ta-shlyahi-udokonalennya/> (дата звернення: 15.11.2023).
9. Державна служба : підручник : у 2 т. Т.1. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін. Київ, НАДУ. 2012. 372 с.

10. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. *Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 4. С. 10–17.

11. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк : ДонНУ, 2013. 395 с.

12. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

13. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.

14. Завгородній А. А. Сучасні проблеми та шляхи розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Дипломна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», Київ. 2021.

15. Застрожнікова І. В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук.пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2019. Вип. 1 (55). С. 150–155.

16. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь. 2018. № 2. С. 148–152.

17. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентіві України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк,

А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін ; за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2015. 160 с.

18. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні». Київ, 2017. URL : <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit> (дата звернення : 10.11.2023).

19. Кадрова політика і державна служба / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

20. Карен Хілл. Принципи державного управління. Чому всі про них говорять! «SIGMA», Київ 2017. URL : <https://sigmaweb.org/events/Ukraine-16-11-17-PPT-K-Hill-SIGMA-UA.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

21. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.

22. Колісніченко Н. М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи. Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. ОРІДУ. ОРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 4. URL : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf (дата звернення: 25.11.2023).

23. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587> (дата звернення : 10.11.2023).

24. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місьцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень. Київ : 2017. 110 с.

25. Малиновський В. Державне управління. Луцьк : Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.

26. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ : НАДУ, 2016. 28 с.
27. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. к.е.н.: 08.00.04 / Харк. нац. економ. ун-т. Харків, 2011. 20 с.
28. Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. Хмельницький : Поділля, 2016. 570 с.
29. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні*: Матеріали науково-практичної конференції. Київ : Вид-во УАДУ, 2020. С. 33–35.
30. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. Київ : Вид-во УАДУ. 2001. 284 с.
31. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2023).
32. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 25.11.2023).
33. Падалко Г. В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правове дослідження : монографія. Харків : Право, 2019. 288 с.
34. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
35. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 1.10.2014 р. № 500. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2023).
36. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців : Постанова КМУ від 11.02.2016 р. № 65 URL : <https://www.kmu.gov.ua/pras/248839311> (дата звернення: 11.11.2023).

37. Про Координаційну раду з питань реформування державного управління : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.06.2016 р. № 335, URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2023).

38. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.11.2023)

39. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493- III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення : 20.11.2023).

40. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2020 р. № 622-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

41. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.

42. Серьогіна С. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні в умовах демократизації та консолідації суспільства. URL : https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6110/1/Serohina_107_115.pdf. (дата звернення : 10.11.2023)

43. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах. пер. з англ. Ю. Д. Полянського. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 424 с.

44. Слюсаренко О. Про професійний добір і фахове навчання в системі кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи. *Вісн. УАДУ*. 2004. № 2. С. 202–210.

45. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 р. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnihslyzhbovciv/>

statistichnij-zvit-pro-rezultati-monitoringu-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-u-2020-roci (дата звернення: 24.11.2023).

46. Стратегічний план діяльності НАДС на 2021-2023 роки. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf> (дата звернення: 24.11.2023).

47. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 23.04.2013 р. № 229/2013. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2292013-15239> (дата звернення : 01.12.2023).

48. Титаренко Л. Підготовка управлінської еліти в Україні та зарубіжний досвід. Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. праць ОРІДУ. Вип. 1 (13). Одеса : ОРІДУ Вісн. УАДУ. 2006. С. 206–216.

49. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник Економічних наук України*. 2015. № 1. С. 141–146.

50. Цибровська Л. В. , Серeda Г. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. URL : <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view> (дата звернення: 15.11.2023).

51. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. *Вісн. держ. служби*. 2021. № 3. С. 17–23.

52. Яцишин Р. Вдосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28.05.2021 року). Тернопіль : ТАЙП, 2021.

53. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Держ. упр. та місц. самоврядування* : зб. наук. пр / редкол. : С. М. Серьогін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236–245.