

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Андрій НОСИК

**Науковий керівник,
д.держ.упр., проф.**

Віктор СИЧЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****Носика Андрія Олександровича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні»**Науковий керівник:** Сиченко В.В., д.держ.упр., проф.,

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 202__року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 4 грудня 2024 року _____**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Накази Міністерства освіти і науки, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці вчених з публічного управління та адміністрування.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**1. Теоретичні основи кадрового механізму в публічному управлінні. Сучасний стан формування кадрового механізму в публічному управлінні. Напрями удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні. Висновки та пропозиції.**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**Підходи до трактування механізму публічного управління. Модель механізму реалізації державної кадрової політики. Кадровий механізм у публічному управлінні. Структура державної кадрової політики. Способи підготовки спеціалістів для державної служби. Пріоритетні напрями розвитку кадрової політики.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 11 жовтня 2023 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2023р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2023р.	
3.	Написання Розділу 1. «Теоретичні основи кадрового механізму в публічному управлінні»	січень - березень 2024р.	
4.	Написання Розділу 2. «Сучасний стан формування кадрового механізму в публічному управлінні»	квітень - травень 2024р.	
5.	Написання Розділу 3. «Напрями удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні»	червень - листопад 2024р.	
6	Написання загальних висновків	грудень 2024р.	
7	Оформлення роботи	грудень 2024р.	

Здобувач _____
(підпис)

_____ Андрій НОСИК
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

Віктор СИЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні»

Кваліфікаційна робота містить: 69 с., 11 рис., 2 табл., 57 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - процес удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні.

Предмет дослідження теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні.

Метою роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні.

Методи дослідження методи синтезу, аналізу, індукції, дедукції, графічний, стратегічний.

Визначено поняття, складові та основні характеристики кадрового механізму в публічному управлінні. Проаналізовано роль кадрової політики як складової системи публічного управління. Вивчено іноземний досвід у формуванні та реалізації кадрової політики в публічному управлінні для визначення кращих практик, які можна адаптувати до українських реалій. Досліджено чинне законодавство України у сфері кадрової політики. Проведено аналіз кадрового механізму у сфері вищої освіти в контексті публічного управління. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення системи мотивування та стимулювання персоналу в публічному управлінні. Розроблено механізми професійного зростання та безперервного навчання кадрів як важливої складової кадрової політики.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні нових підходів до вдосконалення кадрового механізму в публічному управлінні, що враховують сучасні виклики та тенденції розвитку суспільства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КАДРОВИЙ МЕХАНІЗМ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

KEYWORDS

PERSONNEL MECHANISM, PUBLIC ADMINISTRATION, PERSONNEL POLICY, STAFF MOTIVATION, PROFESSIONAL DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1. Поняття та складові кадрового механізму в публічному управлінні	9
1.2. Роль кадрової політики в системі публічного управління	15
1.3. Іноземний досвід у формуванні та реалізації кадрового механізму в публічному управлінні	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	31
2.1. Нормативне забезпечення кадрового механізму в публічному управлінні	31
2.2. Напрями реалізації сучасної кадрової політики в Україні	34
2.3. Аналіз кадрового механізму на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	48
3.1. Розвиток системи мотивування та стимулювання персоналу як основа формування кадрового механізму в публічному управлінні	48
3.2. Формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови суспільного розвитку вимагають від органів публічного управління високого рівня професіоналізму, ефективності та прозорості. Основою для досягнення цих цілей є створення та впровадження дієвого кадрового механізму, який забезпечує належний рівень професійної підготовки, мотивації та розвитку службовців. В умовах реформування державного управління в Україні, пов'язаного з децентралізацією, цифровізацією та підвищенням вимог до якості надання послуг громадянам, кадрова складова набуває особливого значення.

Основними проблемами сучасного кадрового механізму є недостатня мотивація службовців, низький рівень використання сучасних технологій у кадрових процесах, обмежені можливості для професійного розвитку та відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор. Ці виклики ускладнюють забезпечення ефективності, результативності роботи публічної служби.

Актуальність удосконалення кадрового механізму також зумовлена необхідністю адаптації до швидких змін в економіці, політиці та соціальному середовищі, що вимагає нових підходів до підготовки, управління та мотивації персоналу. Зростає значення інноваційних методів управління людськими ресурсами, таких як автоматизація кадрових процесів, дистанційне навчання, застосування систем оцінки результативності роботи службовців та впровадження нематеріальних стимулів.

Розбудова сучасного кадрового механізму є критично важливою для забезпечення стабільності та сталого розвитку державного апарату, що дозволить підвищити довіру громадян до органів публічного управління. Удосконалення кадрового механізму сприятиме формуванню професійного кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати поставлені завдання,

забезпечуючи якісне обслуговування громадян та впровадження інновацій у сфері державного управління.

Проблематика удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні є важливою темою, що привертала увагу багатьох науковців. Серед ключових дослідників варто відзначити таких вчених: Ю. Ковбасюк, Р. Науменко, Л. Довгань, П. Друкер, Я.Ф. Жовнірчик, В.Ф. Золоторьов, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, Л. Михайлова, В. Нижник та інші.

Таким чином, дослідження та впровадження нових підходів до удосконалення кадрового механізму є важливим напрямом розвитку публічного управління, який відповідає сучасним викликам та сприяє досягненню стратегічних цілей держави.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає у дослідженні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні.

Визначена мета потребує вирішення таких завдань:

- визначити поняття, складові та основні характеристики кадрового механізму в публічному управлінні.
- проаналізувати роль кадрової політики як складової системи публічного управління.
- вивчити іноземний досвід у формуванні та реалізації кадрової політики в публічному управлінні для визначення кращих практик, які можна адаптувати до українських реалій;
 - дослідити чинне законодавство України у сфері кадрової політики;
 - провести аналіз кадрового механізму у сфері вищої освіти в контексті публічного управління;
 - сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи мотивування та стимулювання персоналу в публічному управлінні;
 - розробити механізми професійного зростання та безперервного навчання кадрів як важливої складової кадрової політики.

Об'єкт дослідження: процес удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо удосконалення кадрового механізму в публічному управлінні.

Методи дослідження. В ході написання кваліфікаційної роботи було використано наступні загально-наукові методи: аналізу, який дав змогу розглянути кадровий механізм публічного управління як складну систему, виявити його основні елементи, проблеми та слабкі сторони, що потребують удосконалення; синтезу дозволив об'єднати дані, отримані під час аналізу, у цілісну систему, що дозволило сформулювати пропозиції щодо вдосконалення кадрового механізму; метод порівняння використано для вивчення іноземного досвіду управління кадрами у публічному секторі, що сприяло виявленню найкращих практик, які можна адаптувати до українських реалій; узагальнення дозволив сформулювати основні напрями вдосконалення кадрової політики на основі виявлених тенденцій і закономірностей. Системний підхід забезпечив комплексний аналіз кадрового механізму, його взаємозв'язок з іншими елементами системи публічного управління, а також обґрунтування пропозицій для його модернізації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові розробки, положення та висновки вчених, які у своїх працях розглядали проблеми, тенденції та перспективи вдосконалення кадрового механізму в публічному управлінні. Додатково були проаналізовані правові акти, що мають безпосереднє відношення до тематики дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні нових підходів до вдосконалення кадрового механізму в публічному управлінні, що враховують сучасні виклики та тенденції розвитку суспільства. Зокрема:

удосконалено:

- механізми мотивації працівників органів публічного управління через інтеграцію інноваційних методів стимулювання, які поєднують матеріальні

та нематеріальні інструменти;

набуло подальший розвиток:

- механізм безперервного професійного розвитку, який базується на сучасних технологіях навчання та адаптований до потреб публічного управління;

- інструменти адаптації іноземного досвіду до національної системи публічного управління шляхом впровадження ефективних кадрових практик, зокрема у сфері добору, оцінювання та розвитку персоналу

Апробація результатів роботи. Результати проведеного дослідження обговорювалися на XII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2024 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 57 найменувань, містить 11 рисунків, 2 таблиці. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 69 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та складові кадрового механізму в публічному управлінні

Механізм публічного управління є важливим елементом, що забезпечує ефективне виконання державної політики та управлінських функцій. У літературі є різні підходи до визначення цього поняття та його складових. Механізм публічного управління включає в себе систему інструментів, методів, заходів та організаційних структур, які використовуються органами державної влади для виконання своїх управлінських завдань.

Дослідження механізму реалізації державної кадрової політики є важливою та актуальною проблемою в сучасній теорії та практиці публічного управління. Вітчизняна наука демонструє різноманітні підходи до визначення цього феномену. Сьогодні особлива увага вчених і практиків зосереджена на таких питаннях, як сутність, структура (елементи та компоненти), змістовне накладання та конкретні технології механізму реалізації державної кадрової політики.

Існує кілька основних підходів до визначення сутності цього механізму, зокрема у працях українських вчених.

Колектив авторів трактує механізм реалізації державної кадрової політики як систему кадрової діяльності, орієнтовану на кадрове забезпечення реформ у перехідний період. Це відображається в державній концепції кадрової політики, законодавчій базі, принципах, методах, методиках, технологіях і формах кадрової роботи [56].

Шаповал О.А. розглядає механізм реалізації державної кадрової політики як систему конкретних заходів, що реалізуються на практиці, таких

як правові, організаційно-управлінські, соціально-економічні та виховні заходи, визначаючи порядок кадрової діяльності [55].

Колектив авторів визначає механізм реалізації державної кадрової політики як сукупність установ та заходів, зокрема адміністративно-організаційних, соціально-економічних, правових, професійних та культурно-виховних, які приводять у дію кадрову політику [48].

Підходи до трактування механізму публічного управління наведено на рис. 1.1.

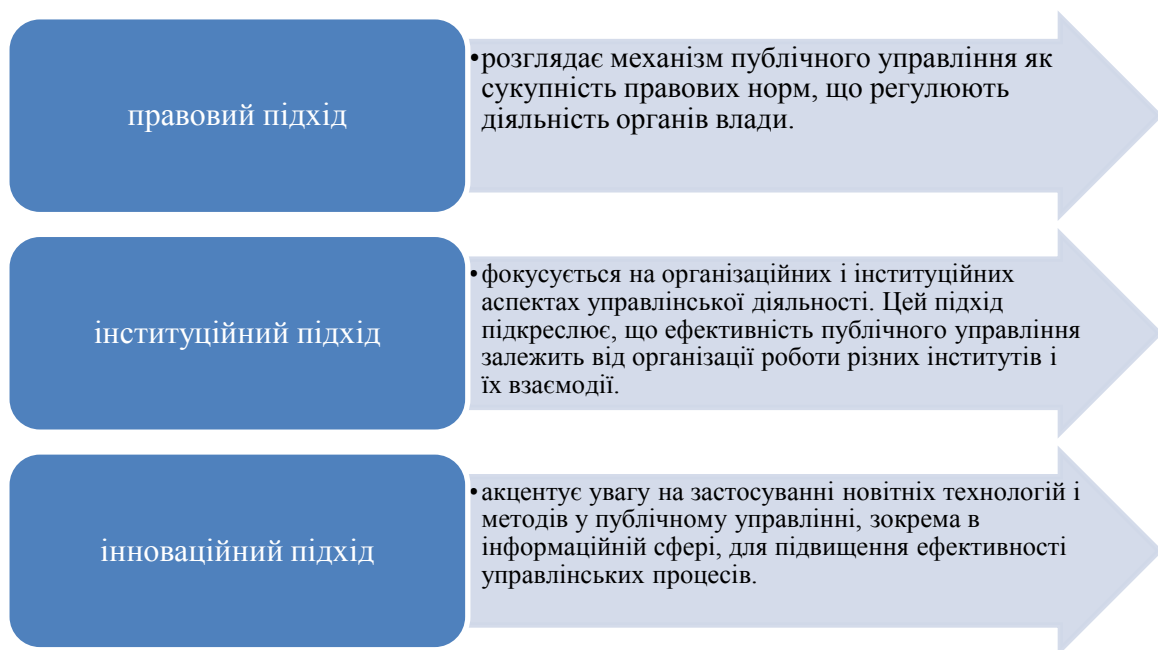


Рис. 1.1. Підходи до трактування механізму публічного управління [48].

На нашу думку, механізм реалізації державної кадрової політики є системою кадрової діяльності суб'єктів кадрової політики (державні органи, посадові особи, кадрові служби, організації та установи), що ґрунтується на концептуальній та нормативно-правовій базі, здійснюється через кадрово-управлінський процес (заходи, способи, технології) та спрямована на об'єкт кадрового управління (кадри, персонал).

Механізм реалізації державної кадрової політики має розглядатися як система кадрової діяльності, що забезпечує кадрове забезпечення

політичного, соціально-економічного, оборонного та культурного розвитку держави та суспільства.

Основними складовими механізму публічного управління є:

1. нормативно-правова база - це закони, постанови та інші нормативно-правові акти, що визначають права та обов'язки учасників управлінського процесу та легітимізують діяльність органів державної влади.

2. організаційна структура - структура органів влади, яка включає державні установи та інститути, що виконують управлінські функції на різних рівнях.

3. технології управління - інструменти та методи, що використовуються для досягнення цілей державної політики. Це можуть бути інформаційно-комунікаційні технології, соціальні методи управління та інші інструменти для ефективного регулювання;

4. кадрове забезпечення. Для успішного функціонування механізму публічного управління важливо мати якісних державних службовців, а також систему їх відбору, підготовки та підвищення кваліфікації.

Змістовно модель механізму реалізації державної кадрової політики включає чотири основні складові рівні:

1. Перший рівень - концептуальний, який включає теоретичні основи державної кадрової політики.

2. Другий рівень - нормативно-правовий, що охоплює законодавчу базу кадрової політики.

3. Третій рівень - організаційний, що включає спеціалізовані органи, які займаються кадровою роботою.

4. Четвертий рівень - технологічний, який містить форми, способи та методи кадрової роботи.

Сутність механізму реалізації державної кадрової політики варто розглядати в контексті єдності його основних складових: концептуальної, нормативно-правової, організаційної та технологічної. Такий підхід є

виправданим, оскільки він дозволяє зрозуміти як структуру, так і зміст кадрової політики, об'єднуючи різні підходи та точки зору.

Модель механізму реалізації державної кадрової політики складається з трьох основних компонентів: суб'єкта, процесу кадрового управління та об'єкта (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Модель механізму реалізації державної кадрової політики [47].

Так, суб'єкти кадрової роботи - це органи та посадові особи, які чинять вплив на кадри. Суб'єкти кадрової політики можна класифікувати наступним чином:

- за рівнями державної влади (державний рівень, регіональний рівень);
- за сферами державного управління (державний, муніципальний, ринковий, змішаний сектори);
- за гілками влади (законодавча, виконавча, судова). Тут важливим є розмежування функцій та компетенцій різних структур і їх кадрових служб, а також законодавче визначення повноважень у кадрових питаннях між органами влади на різних рівнях.

Під процесом кадрового управління розуміються технології кадрової діяльності, який в себе включає:

- управління персоналом з боку лінійних менеджерів та кадрову роботу менеджерів з персоналу; визначення пріоритетів і завдань для роботи з кадрами на короткострокову та довгострокову перспективу;
- використання ефективних технологій роботи із персоналом суб'єктами кадрового управління.

Об'єктами державної кадрової політики є те, на що впливає суб'єкт кадрової політики, а саме громада, трудові ресурси, кадровий потенціал, кадровий корпус, кадри та їх окремі категорії й групи.

Якщо державна кадрова політика - це стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу країни, то механізми її реалізації - це організаційні форми, технологічні способи та прийоми її втілення в життя. При цьому механізми кадрової політики значно ширші за управлінські технології [49].

Мета механізму реалізації державної кадрової політики полягає в практичному впровадженні цієї політики, створенні сприятливих і рівних соціальних умов для реалізації здібностей та знань працівників, підборі кадрів та забезпеченні їх високого професіоналізму, а також ефективному використанні кадрового корпусу та кадрового потенціалу країни.

Основним завданням цього механізму є досягнення високої якості державного управління персоналом. Механізм кадрової політики безпосередньо формує та реалізує кадровий потенціал суспільства, перетворюючи кадровий корпус на ефективний адміністративний ресурс країни, що стає важливою матеріальною силою для держави.

Отже, кадровий механізм в публічному управлінні є цілісною системою кадрової роботи (рис. 1.3). Він базується на стратегії чи концепції державної кадрової політики, що враховує відповідну законодавчу базу, принципи, методи, способи, методики, технології та форми.



Рис. 1.3. Кадровий механізм у публічному управлінні

Цей механізм впроваджується через систему інституцій із застосуванням політичних, нормативно-правових, адміністративно-організаційних, соціально-економічних, культурних та виховних заходів.

Формування механізму реалізації державної кадрової політики має забезпечити органи державної влади висококваліфікованими фахівцями, які здатні адаптуватися до змін у трудовому процесі, швидко опанувати нові методи та види професійної діяльності, підвищувати рівень кваліфікації та освіти, оперативно оновлювати знання і гнучко орієнтуватися в інформаційному середовищі. Це необхідно для ефективного впровадження національних інтересів України, з урахуванням реальних факторів, що визначають розвиток українського суспільства.

1.2. Роль кадрової політики в системі публічного управління

Кадрова політика є важливим елементом системи публічного управління, оскільки від її ефективності залежить здатність державних органів виконувати свої завдання та досягати поставлених цілей. Вона включає в себе цілу систему заходів, що спрямовані на правильний підбір, підготовку та розвиток кадрів в органах державної влади.

Різні науковці і практики розглядають її з різних точок зору, акцентуючи увагу на різних аспектах цієї проблеми. Польовий П.В. вважає, що кадрова політика в публічному управлінні є системою принципів і методів, спрямованих на забезпечення органів влади професіоналами, здатними реалізовувати державні програми і політику. За його думкою, кадрова політика повинна базуватися на чітких правових засадах, що включають не лише відбір і підготовку кадрів, але й постійну оцінку ефективності їхньої роботи. Оскільки кадрова політика безпосередньо впливає на якість управлінських процесів, Польовий П.В. підкреслює важливість стабільності кадрового складу для забезпечення безперервності роботи органів влади [40].

Жовнірчик Я.Ф. визначає кадрову політику як інструмент, який забезпечує ефективне управління людськими ресурсами в державних установах, формуючи основи для управлінських змін і реформ. Він вважає, що кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення ефективних інститутів, але й на покращення соціальних умов для державних службовців, що дозволяє підвищити їхню мотивацію та професіоналізм. Жовнірчик Я.Ф. також акцентує увагу на важливості чіткої організаційної структури кадрової роботи, що включає компетентність і законність кожного кроку в кадрових процесах [15].

Дороніна О.А. додає до визначення кадрової політики важливий аспект, який полягає в інтеграції кадрових функцій з іншими державними інститутами. Він вважає, що ефективність кадрової політики залежить від її

здатності взаємодіяти з іншими складовими державної політики, такими як економічна, соціальна та культурна. Дороніна О.А. підкреслює важливість адаптації кадрової політики до сучасних умов, зокрема в умовах глобалізації та інформаційних технологій. За його думкою, кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у суспільстві [14].

Костенко О., вивчаючи роль кадрової політики в публічному управлінні, звертає увагу на важливість інтеграції кадрових процесів у стратегію розвитку органів влади. Вона зазначає, що кадрова політика повинна бути довгостроковою, орієнтованою на майбутнє, і включати програми розвитку кадрів для забезпечення кадрової стабільності та зростання компетентності державних службовців. Костенко О. також акцентує на необхідності створення механізмів для залучення молодих, талановитих фахівців до публічного управління, що забезпечить його оновлення і прогресивний розвиток [24].

Бобко О.Л. акцентує увагу на тому, що кадрова політика є не лише суто організаційним і правовим питанням, але й культурним, оскільки вона визначає моральні та етичні стандарти, які повинні бути притаманні держслужбовцям. Бобко О.Л. стверджує, що кадрова політика не може бути ефективною без відповідного виховання державних службовців у контексті етики публічної служби, що включає чесність, прозорість, неупередженість та високий рівень відповідальності перед громадянами [4].

Різні дослідники пропонують різноманітні підходи до трактування ролі кадрової політики в публічному управлінні, проте всі вони одностайно визнають, що ефективна кадрова політика є вирішальним фактором для забезпечення стабільності та результативності державного управління [5].

Державна кадрова політика є важливим чинником, який мобілізує та зосереджує зусилля державних і громадських інститутів для досягнення сталого розвитку та ефективного використання кадрових ресурсів країни, а також для комплектування та професійного розвитку кадрів.

У вузькому розумінні державна кадрова політика є стратегією, політичним курсом роботи з кадрами, закріпленим в офіційних документах, які визначають діяльність державних структур щодо встановлення та регулювання кадрових відносин в контексті історичного розвитку суспільства. Основним компонентом цієї політики є стратегія державних органів, яка стосується формування, розвитку та раціонального використання трудових ресурсів держави, а також мобілізації і професійного використання кадрового потенціалу [24].

Кадрова політика держави є фундаментом, без якого неможлива ефективна взаємодія і координація роботи з персоналом в усіх державних і недержавних структурах. Вона може служити інтеграційним фактором для продуктивного використання трудових ресурсів країни, якщо поєднує національні традиції і прагнення до демократичних змін в суспільстві, враховуючи світовий досвід формування та регулювання кадрових відносин.

Державний апарат є основним джерелом висококваліфікованих кадрів для недержавних структур. Однак, традиційний підхід до взаємин «адміністрація - працівник» досі часто залишається основним методом у кадрових процесах.

Мета державної кадрової політики полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, з акцентом на формування, розвиток та раціональне використання трудових ресурсів. Важливість і складність цієї задачі визначаються кількома факторами:

- кадри є основними творцями матеріальних і духовних цінностей, а також суб'єктами управління суспільними процесами;
- багатогранність кадрової проблеми вимагає застосування організаційно-управлінських, соціально-економічних, правових, моральних та психологічних знань;
- необхідність введення нових підходів, відповідно до оновлення всієї політики України, а також врахування вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Термін «кадри» традиційно позначає основний, штатний склад працівників, але останнім часом у науковій літературі та практиці часто використовується більш широке поняття «персонал», яке охоплює весь особовий склад працівників, включаючи тимчасових, сумісників, стажерів і тих, хто проходить випробувальний термін. Кадрова політика стає основою для організації роботи з персоналом, а також для теорії і практики управління персоналом [53].

Кадрова робота - це діяльність, яку здійснюють державні органи, органи управління окремих організацій, кадрові служби та посадові особи з метою реалізації кадрової політики [53]. Напрями кадрової роботи включають:

- формування стратегії управління персоналом, створення системи управління;
- планування кадрової роботи;
- найм, відбір і прийом кадрів;
- оцінка професійної діяльності, профорієнтація та адаптація персоналу;
- навчання, управління кар'єрним зростанням та просуванням кадрів;
- мотивація, організація праці та забезпечення безпеки персоналу;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Нині кадрова політика розробляється і реалізується на різних рівнях управління. Державна кадрова політика здійснюється на державному та регіональному рівнях.

Структура державної кадрової політики є темою різних наукових досліджень. За словами деяких вчених, у кадрову політику мають входити:

- цінності та принципи кадрової політики;
- перспективні (стратегічні) цілі та завдання;
- основні етапи реалізації стратегічних цілей та завдань;
- суб'єкти кадрової політики;

- ефективні засоби та методи організації соціальних сил для досягнення цілей кадрової політики;
- ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів кадрової політики;
- політична діяльність щодо використання ресурсів кадрової політики;
- основні напрямки політичної діяльності в сфері кадрової політики;
- політична культура.

Професор Серьогін С.М. додає до базових елементів кадрової політики такі аспекти, як психологія професійної діяльності, економіка праці, соціологія праці, теорія управління, теорія держави і права, а також державної служби [49].

Інші вчені трактують зміст кадрової політики на державній цивільній службі як систему механізмів мотивації та соціального захисту кадрів.

В загальному, структура державної кадрової політики складається з таких основних компонентів (рис 1.4.)

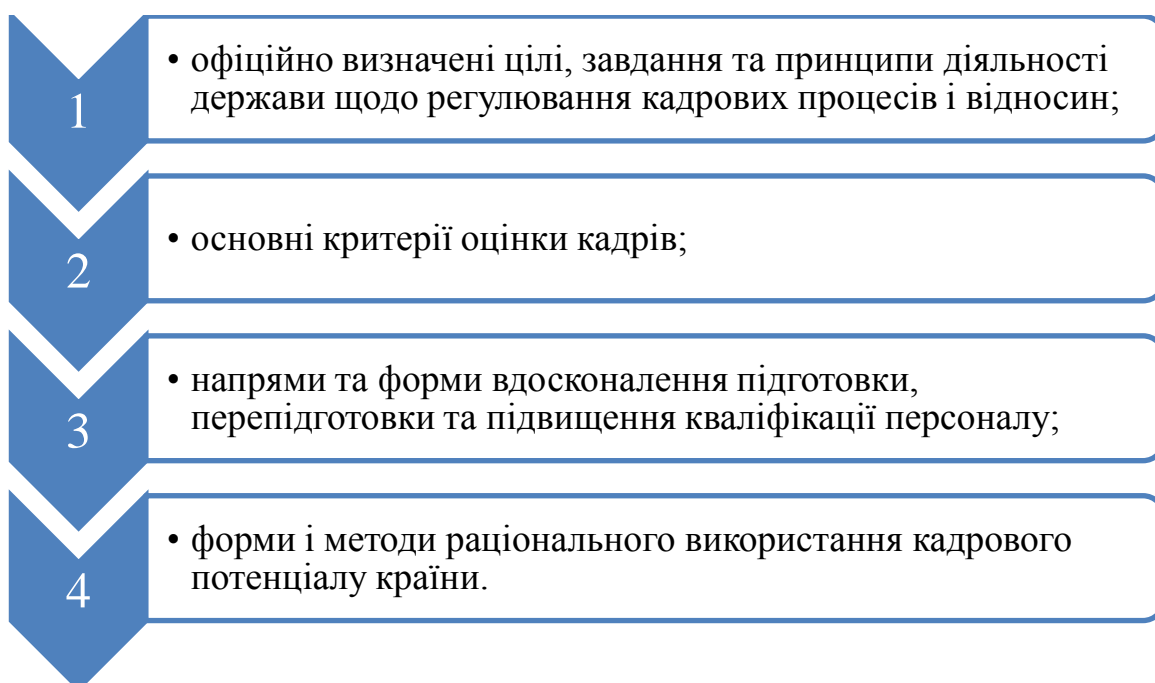


Рис 1.4. Структура державної кадрової політики

До основних соціальних функцій державної кадрової політики України належать:

- «підвищення ефективності державного управління та виробничих процесів;
- зміцнення державної цілісності та соціально-політичної стабільності суспільства;
- залучення трудових ресурсів до державного управління та місцевого самоврядування на користь держави, суспільства та громадян» [45].

Державна кадрова політика є складовою частиною соціальної політики країни, яка інтегрується в загальний комплекс внутрішньої та зовнішньої політики України. Пріоритети та цілі цієї політики визначаються в залежності від державного устрою, рівня розвитку та стану суспільства.

У умовах значних змін в підходах до державного управління та розвитку суспільства головними цілями державної кадрової політики України є:

- забезпечення державних органів та структур, зокрема в державних, військових та спеціальних службах, висококваліфікованими кадрами, здатними реалізувати свої професійні можливості в умовах нових етапів державного будівництва;
- підвищення професіоналізму державних службовців, які працюють у сфері державного управління та різних напрямках народного господарства, а також керівників інших відомств, що здійснюють державну, військову та спеціальну служби;
- максимально ефективного використання інтелектуальних ресурсів кадрового потенціалу країни, його збереження і постійний розвиток, а також своєчасне впровадження наукових досягнень та знань;
- створення умов для реалізації творчих здібностей кожного державного службовця, досягнення високих результатів у службовій кар'єрі

на основі особистих професійних досягнень і підвищення ефективності їх роботи, стимулювання професійного розвитку.

Цілі державної кадрової політики досягаються шляхом вирішення конкретних завдань. Одним з найбільш важливих завдань є формування висококваліфікованого корпусу державних службовців України. У цьому контексті важливо, щоб організаційно-правові механізми, призначені для вирішення стратегічних проблем, та кадровий склад відповідали цілям і завданням розвитку держави.

Державна кадрова політика України є важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування державного апарату та досягнення сталого розвитку країни. Основні завдання цієї політики включають:

1. «Забезпечення державних органів висококваліфікованими кадрами, а саме створення умов для залучення та утримання професіоналів, здатних ефективно виконувати функції державного управління.
2. Підвищення професіоналізму державних службовців. Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації, перепідготовки та безперервного навчання для забезпечення високого рівня компетентності персоналу.
3. Розвиток кадрового резерву - формування та підтримка системи підготовки потенційних керівників для забезпечення наступності та стабільності в управлінні.
4. Впровадження сучасних технологій управління персоналом. Застосування інноваційних підходів та інструментів для оптимізації процесів добору, оцінки та розвитку кадрів.
5. Забезпечення соціального захисту працівників - створення ефективної системи соціального захисту, включаючи пенсійне забезпечення, медичне обслуговування та інші соціальні гарантії для державних службовців.

6. Підвищення престижу державної служби - формування позитивного іміджу державної служби серед громадян, залучення молоді до роботи в державних органах» [15].

Виконання цих завдань сприяє формуванню ефективної та професійної державної служби, здатної відповідати на виклики сучасного розвитку України.

На завершення можна зазначити, що державна кадрова політика є важливим інструментом, спрямованим на об'єднання та концентрацію зусиль державних і громадських інститутів для вирішення завдань сталого розвитку, ефективного використання кадрового потенціалу країни, а також забезпечення укомплектованості та професійного зростання кадрів.

1.3. Іноземний досвід у формуванні та реалізації кадрового механізму в публічному управлінні

Для вдосконалення кадрового механізму в публічному управлінні в Україні важливо враховувати міжнародний досвід роботи з кадрами. Так, Франція першою здійснила реформування державної служби наприкінці 1940-х років. У США реформа стартувала наприкінці 1970-х, а у Великій Британії реформа системи державної служби тривала у період 1971–1988 років. У Німеччині суттєві зміни відбулися у 1997 році, тоді як у Нідерландах процес реорганізації державної служби розпочався у 1980-х роках і триває у форматі поступового реформування з 2000-х років. Значні перетворення державної служби у Сінгапурі відбулися після 1990 року, а у Швеції та багатьох інших демократичних країнах світу модернізація державної служби залишається пріоритетом понад 20 років.

Процес удосконалення кадрового механізму у світовій практиці базується на двох основних моделях: континентальній та англосаксонській.

Континентальна модель передбачає систему кар'єрної публічної служби, за якої публічні управлінці вступають на публічну службу на весь

період своєї професійної діяльності, поступово просуваючись по кар'єрних сходах.



Рис. 1.5. Способи підготовки спеціалістів для державної служби

До країн із класичною кар'єрною моделлю належать Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина та Японія. Особливістю такої системи є тривале залучення публічних службовців до роботи в одній структурі з чіткою ієрархією, що забезпечує певну автоматичність кар'єрного зростання [43].

Англосаксонська модель, навпаки, базується на посадовій системі публічної служби, де службовці наймаються на конкретні посади на основі їхнього освітнього рівня та професійних навичок. Класичний приклад такої системи спостерігається у Швеції, а характерні риси притаманні системам державної служби в Італії, Фінляндії, Великій Британії, Естонії та Нідерландах. Модель США також є прикладом відкритої посадової системи. При такій системі немає гарантій просування по службі, оскільки кар'єра службовця залежить від реєстру посад та умов заміщення кожної з них [43].

Особливості проходження публічної служби яскраво представлені в досвіді Франції, Німеччини, Великої Британії, США та Японії, які продемонстрували ефективність своїх державних апаратів завдяки професіоналізму, відповідальності та престижності державної служби.

Франція є класичним прикладом континентальної моделі публічної служби. Згідно з чинним законодавством, прийом на публічну службу здійснюється через конкурс у двох варіантах:

1. очні іспити, співбесіди та тестування;
2. заочне порівняння послужних списків претендентів.

Загальне правило конкурсного відбору має винятки: для створення нового корпусу службовців, для вищих посад (наприклад, міністерських, префектурних або дипломатичних) та для деяких нижчих посад.

Німеччина має подібну до Франції систему, яка ґрунтується на понятті «публічної служби». Її ключові характеристики включають:

1. важливу роль політичних призначень, що зумовлено формою правління Німеччини та впливом політичних партій на формування виконавчої влади;

2. детальну правову регламентацію функцій, повноважень органів влади та службовців;
3. чітко визначену посадову субординацію та формалізацію управлінських процедур і службових відносин;
4. багаторівневу систему підбору кадрів із залученням університетів до процесу підготовки фахівців;
5. високий соціальний статус державних службовців, який забезпечується системою соціальних гарантій, довічних призначень на посади (за винятком певних посад) та наданням статусу «почесного чиновника» після виходу на пенсію;
6. основним критерієм призначення на вищі посади, а також визначення зарплати та премій є заміщувана посада та стаж публічної служби [39].

Таким чином, континентальна та англосаксонська моделі демонструють різні підходи до організації публічної служби. У першій моделі ключовими є стабільність і кар'єрний розвиток службовця в межах єдиної структури, а в другій - мобільність, конкурентність і орієнтація на посаду. Обидві системи мають свої особливості, які формуються на основі історичних, соціальних і політичних умов конкретної країни.

Німецька публічна служба має свою специфіку та відрізняється поділом персоналу на три основні групи: чиновників, службовців і працівників. Посадовці, які обіймають високі та найвищі посади, призначаються довічно, тоді як для службовців та працівників укладаються трудові угоди, які можуть бути розірвані. У німецькій системі існує 16 рангів, з яких вищі посади відповідають 14-16 категоріям. Важливою особливістю є поділ посад на політичні та адміністративні, а однією з обов'язкових умов для вступу на державну службу є знання німецької мови [39].

Процедури добору персоналу та просування по службі детально регламентовані федеральним законодавством. Призначення на посаду відбувається лише після проходження випробувального терміну, який може

тривати від 1 до 5 років. Кар'єрний характер служби у Німеччині означає, що державний службовець розпочинає свою діяльність із найнижчої посади та поступово просувається по кар'єрних сходах, за умови успішного складання кваліфікаційних іспитів, які мають свої особливості для кожної категорії посад. Встановлена також верхня вікова межа для перебування на державній службі - 65 років, із можливістю продовження до 68 років.

Окрім того, в Німеччині сформувався особливий прошарок «політичних призначенців». Ці службовці займають свої посади завдяки політичній ангажованості, тобто через зв'язок із конкретним керівником - канцлером, міністром чи депутатом Бундестагу. Вони не входять у загальну службову ієрархію та, як правило, залишають свої посади разом із відповідним політичним лідером [37].

На відміну від німецької системи, британська модель публічної служби є яскравим прикладом так званої «менеджерської» або відкритої системи. Значні реформи тут були проведені ще у 1970-х роках під керівництвом уряду Маргарет Тетчер, де було запроваджено нові принципи управління, орієнтовані на результат, клієнтоорієнтованість та використання найкращих практик корпоративного сектору. Одним із ключових нововведень стало створення виконавчих агентств (QUANGO), які працювали на контрактній основі та виконували частину функцій публічного управління.

Це дозволило формально скоротити чисельність державного апарату, оскільки працівники агентств не мали соціальних гарантій державних службовців, а їхня заробітна плата залежала від індивідуальних результатів роботи. Однак такі зміни знизили престиж публічної служби, адже навіть працівники QUANGO отримували менше, ніж менеджери у приватному секторі.

Сучасна британська система публічної служби продовжує базуватися на реформах 1980-х років. Вона орієнтована на підготовку універсальних чиновників-менеджерів широкого профілю, а не вузьких спеціалістів. Важливим етапом стало ухвалення у 2006 році Кодексу цивільної служби

(Civil Service Code), де визначено ключові цінності публічних службовців: сумлінність, чесність, об'єктивність та неупередженість. Також був затверджений Кодекс менеджменту цивільної служби (Civil Service Management Code), що регулює умови служби для державних службовців [39].

Таким чином, німецька модель ґрунтується на кар'єрному зростанні, стабільності та ієрархічності, тоді як британська модель орієнтована на гнучкість, результативність і запозичення управлінських практик з приватного сектору.

Закордонний досвід у сфері державної служби є цінним джерелом для вдосконалення національної системи, особливо в контексті сучасних реформ. Зокрема, заслуговує на увагу практика США, де стабільність політичної системи забезпечується чітким поділом влади між законодавчою, виконавчою та судовою гілками. Незважаючи на перехід до системи заслуг (merit system), у США досі широко застосовується практика політичних призначень. Хоча лише близько 5% ключових посад заміщуються за політичним методом, це є характерною особливістю американської моделі. Важливим кроком у реформуванні публічної служби стало впровадження етичного кодексу, що базується на загальнолюдських гуманістичних цінностях. Цей кодекс закликає державних службовців дотримуватися високих моральних стандартів, діяти в межах закону та на благо суспільства.

Цікавим є й досвід Японії, яка поєднує традиційні підходи з інноваційними методами управління. Японська публічна служба завжди відігравала ключову роль у швидкому розвитку країни, а адміністративна реформа, проведена на початку XXI століття, стала важливим етапом модернізації. У 2001 році відбулося скорочення кількості міністерств (з 12 до 10) та чисельності державних службовців. Крім того, було запроваджено політичних призначенців на рівні віце-міністрів (статс-секретарів), яких обирають із числа депутатів парламенту на основі ротації. Головними критеріями ефективності сучасної японської моделі державної служби є

зменшення витрат для суспільства та підвищення продуктивності державного апарату.

Загальний аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновок, що у Європі, США, Японії та інших країнах було створено різні моделі публічної служби, які об'єднуються під концепцією «нового публічного управління». Основні тенденції розвитку інституту публічної служби включають:

- розробку програм реформування та модернізації публічної служби з оптимізацією організаційних структур;
- прийняття нового законодавства для регулювання публічної служби та адміністративних реформ;
- формування інституту вищих керівників та створення спеціалізованих інституцій для управління публічною службою;
- використання методів менеджменту з корпоративного сектору;
- забезпечення безперервної професійної освіти для публічних службовців;
- впровадження кодексів етики для підтримки високих моральних стандартів у роботі публічних службовців.

Таким чином, світовий досвід у сфері публічної служби демонструє ефективні механізми її реформування та розвитку. Адаптація цих підходів до національних умов та традицій може стати важливим кроком для вдосконалення системи державної служби, підвищення її ефективності та авторитетності в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

1. Механізм публічного управління є комплексною системою, що забезпечує ефективне виконання управлінських функцій органів державної влади. Його основними складовими є нормативно-правова база, організаційна структура, технології управління та кадрове забезпечення. Ключовою особливістю цього механізму є його спрямованість на досягнення

високої якості державного управління через професійний розвиток кадрів. Визначення механізму кадрової політики охоплює декілька підходів, зокрема трактування його як системи організаційних, правових та соціально-економічних заходів. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку взаємодії суб'єктів та об'єктів кадрової політики.

2. Основними завданнями механізму реалізації кадрової політики є підвищення професійного рівня кадрів, створення сприятливих умов для їх розвитку, а також ефективне використання кадрового потенціалу країни. Це сприяє зміцненню державного управління як системи та його адаптації до сучасних викликів.

3. Кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, ефективності та безперервності роботи органів державної влади. Вона формує систему заходів із підбору, підготовки, розвитку та мотивації кадрів, що є основою для досягнення стратегічних цілей державного управління. Головними цілями державної кадрової політики є забезпечення органів влади висококваліфікованими фахівцями, розвиток кадрового резерву, впровадження сучасних технологій управління персоналом і підвищення престижу державної служби. Виконання цих завдань сприяє підвищенню довіри громадян до публічного управління.

4 Світовий досвід демонструє дві основні моделі організації публічної служби: континентальну (кар'єрну) та англосаксонську (посадову). Перша зосереджена на стабільності, тривалому професійному розвитку та ієрархічності, тоді як друга - на мобільності, конкурентності та результативності. Практика країн, таких як Франція, Німеччина, Велика Британія та США, свідчить про ефективність реформ, спрямованих на модернізацію публічної служби. Ключовими аспектами таких реформ є запровадження етичних стандартів, оптимізація організаційних структур, розвиток професійної освіти та адаптація управлінських технологій із корпоративного сектору. Інтеграція кращих світових практик у національну систему державного управління дозволить підвищити ефективність

кадрового механізму в Україні. Це потребує адаптації до національних умов, урахування соціально-культурних особливостей і забезпечення гармонійного поєднання стабільності й інновацій у системі публічної служби.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Нормативне забезпечення кадрового механізму в публічному управлінні

Нормативне забезпечення кадрового механізму в публічному управлінні складається з низки законів та підзаконних актів, які регулюють роботу з персоналом у державних органах і місцевому самоврядуванні. Ці документи визначають правила відбору кадрів, їх професійного розвитку, мотивації, оцінки ефективності та просування по службі.

Основу нормативного забезпечення становить Конституція України, яка закріплює право кожного громадянина на доступ до державної служби та визначає загальні принципи діяльності органів влади.

Ключовим законом є «Про державну службу». Він регулює умови роботи державних службовців, їхні обов'язки, порядок призначення на посади, кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації [41].

Окрім того даний нормативний документ визначає правовий статус державного службовця, регулює прийняття на посаду через конкурсний відбір, передбачає професійний розвиток, атестацію, підвищення кваліфікації службовців та встановлює систему стимулювання та підстави для кар'єрного зростання.

Аналогічно, закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає правила для працівників місцевих органів влади, особливо щодо професійного розвитку та соціального захисту [42].

Протягом останніх двох десятиліть було розроблено низку документів, спрямованих на вирішення різних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких мають практичне значення. Серед них особливе місце

займає Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, яка залишається актуальною для сучасного етапу розвитку України.

Також діють інші нормативні документи: постанови Кабінету Міністрів України, що конкретизують порядок професійного навчання державних службовців, стажування та атестації, а також затверджують програми підвищення кваліфікації.

Важливе значення мають Кодекс законів про працю та етичні кодекси, які встановлюють умови праці, права та обов'язки працівників і визначають стандарти поведінки службовців.

Незважаючи на наявність базового нормативного забезпечення, відсутність сучасних стратегій, які враховують реалії сьогодення, є серйозною проблемою. Це призводить до:

- недостатньої координації між інституціями, які займаються кадровою політикою.
- відсутності оновлених механізмів стимулювання, адаптованих до змін на ринку праці.
- слабкої інтеграції сучасних технологій та підходів у кадрову роботу.

Відсутній законодавчо-нормативний акт, який би на основі наукового підходу чітко визначав концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та реалізацію. Хоча окремі аспекти, такі як мета, основні цілі та завдання, прописані в Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, цей документ вже втратив актуальність, і виникає необхідність його оновлення з розробкою стратегії на період до 2030 року. Крім того, комплексні дослідження правових і організаційних аспектів формування державної кадрової політики практично не проводилися, а монографії з цієї тематики відсутні.

«Адміністративно-правове забезпечення професійної підготовки кадрів органів державної влади передбачає створення в структурі цих органів ієрархії суб'єктів, які відповідають за формування, координацію та контроль

діяльності з професійного навчання персоналу. Ця проблема стає особливо актуальною в умовах конституційно-правової модернізації органів державної влади, що спрямована на утвердження демократії участі та залучення громадськості до процесу формування державних органів» [48].

Система професійної підготовки державних службовців - це «комплекс взаємопов'язаних і доповнюючих елементів, кожен із яких виступає окремим правовим інститутом. Вона має на меті забезпечити органи влади висококваліфікованими кадрами, які володіють сучасними знаннями, навичками і здатні ефективно виконувати завдання та функції держави» [45].

Це передбачає набуття та вдосконалення знань, умінь і навичок, необхідних для професійної діяльності, і забезпечує відповідний рівень кваліфікації державних службовців. Планування професійної підготовки має базуватися на визначенні кількісних і якісних потреб у компетентних кадрах для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Ключовим напрямом є професіоналізація державних службовців, де професіоналізм стає основним критерієм відбору. Державні службовці повинні ефективно виконувати завдання, володіти навичками, які застосовуються у професійному, особистому та суспільному житті, а також бути здатними до самовдосконалення. Реалізація компетентнісного підходу у кадровій політиці передбачає формування професійних кадрів, відкритих до змін, які здатні впроваджувати інновації та ефективно реалізовувати нові принципи державного управління.

Для забезпечення актуальності кадрового механізму в публічному управлінні потрібна розробка нових стратегічних документів, які:

- формулювали мету сучасної державної кадрової політики;
- враховували інноваційні підходи до професійного розвитку кадрів;
- забезпечували адаптацію кадрового потенціалу до викликів цифровізації, економічних змін та політичної нестабільності.

Таким чином, нормативне забезпечення кадрового механізму в публічному управлінні створює умови для прозорого та ефективного управління персоналом, забезпечує професіоналізм кадрів, їх розвиток та належну мотивацію для виконання завдань у державному секторі.

2.2. Напрями реалізації сучасної кадрової політики в Україні

У системі публічного управління кадрова політика являє собою комплекс заходів, спрямованих на формування та відновлення кадрового потенціалу відповідно до цілей, завдань та інтересів відповідних утворень.

Кадрова політика органів публічного управління тісно пов'язана з державною кадровою політикою, яка спрямована на визначення та реалізацію стратегічних підходів до управління кадрами на загальнонаціональному рівні. Основною метою є формування, розвиток і ефективне використання трудових ресурсів.

Основні напрями кадрової політики представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Пріоритетні напрями розвитку кадрової політики

На основі положень Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», Стратегії реформування державного управління України основні напрями кадрової роботи в публічному управлінні можна визначити наступним чином:

- формування кадрового складу, що включає пошук і підбір кандидатів, проведення конкурсного відбору, створення кадрового резерву;
- навчання та оцінка службовців, яке передбачає підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, організацію атестації та інших заходів, спрямованих на оцінювання ефективності роботи службовців;
- перевірка достовірності персональних даних, що охоплює перевірку інформації про персональні дані працівників, їх доходи та інші відомості;
- забезпечення кадрового документообігу, яке включає ведення особових справ, трудових книжок, видачу службових посвідчень, підготовку проектів нормативних актів тощо [41].



Рис. 2.2. Блоки процесу забезпечення кадрової політики

Процес забезпечення реалізації кадрової політики в публічному правлінні можна розділити на блоки, відображені на рис. 2.2.

Кадрова політика в публічному управлінні, розглянута як система, має елементи, схожі з елементами кадрової політики державної служби. Зокрема, це нормативно-правове забезпечення, суб'єкти кадрової політики, напрями кадрової роботи, кадрові технології, форми стимулювання та трудової мотивації, спрямовані на досягнення цілей і завдань, а також програми розвитку муніципальної служби.

Кадрові технології, або кадрові процедури, є важливою складовою кадрової політики. Вони охоплюють різні етапи кадрового процесу, взаємозалежні заходи, методи, показники та критерії оцінки. У муніципальній службі застосовуються такі кадрові технології:

- конкурсний відбір на посади муніципальної служби;
- проведення випробувань під час прийому на муніципальну службу;
- формування кадрового резерву;
- атестація службовців;
- присвоєння класних чинів;
- усунення службовців від виконання обов'язків;
- переведення працівників;
- організація заходів із запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- перевірка достовірності даних про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру;
- професійний розвиток муніципальних службовців.

Таким чином, кадрова політика в публічному управлінні реалізується через впровадження широкого спектру кадрових технологій, що охоплюють усі етапи роботи з персоналом. Основні умови ефективного забезпечення кадрової політики в органах місцевого самоврядування наведені на рис. 2.3.

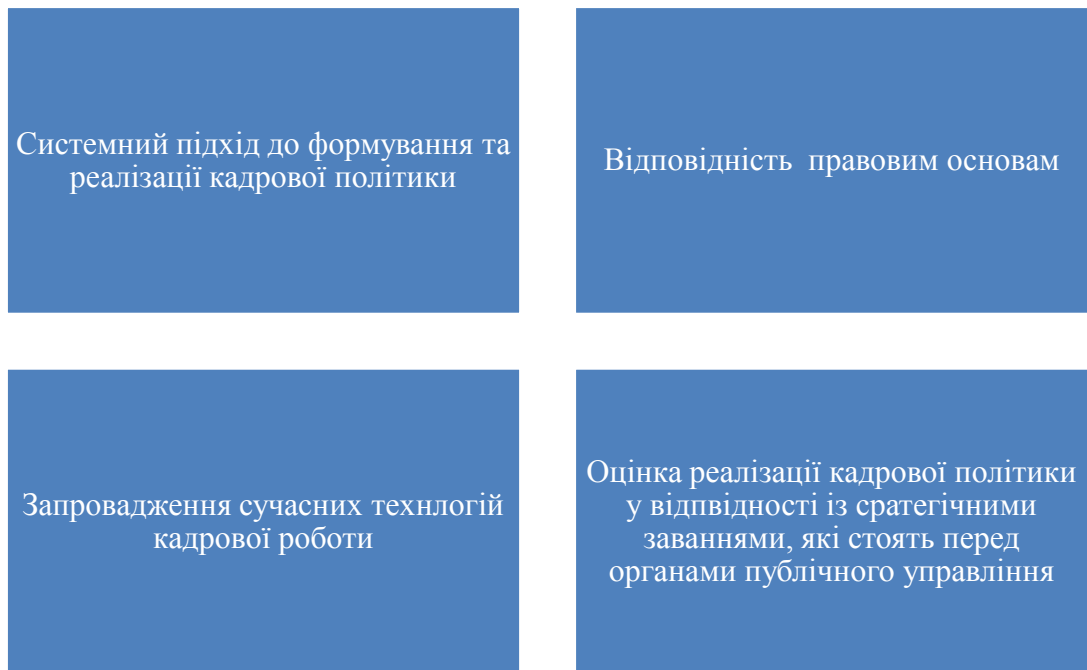


Рис. 2.3. Умови забезпечення ефективності кадрової політики

Кадрова політика в публічному управлінні України сьогодні стикається з низкою проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню державного апарату та наданню якісних послуг громадянам. Однією з ключових проблем є дефіцит професійних кадрів. Багато кваліфікованих працівників покидають державну службу, надаючи перевагу приватному сектору через низькі зарплати, відсутність належних умов праці та обмежені перспективи кар'єрного зростання. Особливо це відчутно на місцевому рівні, де умови роботи значно гірші, ніж у центральних органах влади [15].

Окрім цього, рівень мотивації службовців залишається низьким через недостатню прозорість у системі заохочень та обмежені можливості для самореалізації. Соціальні гарантії часто не відповідають очікуванням працівників, а система стимулювання є застарілою та не враховує індивідуальні досягнення службовців.

Фінансування системи професійного навчання та перепідготовки кадрів також є серйозною проблемою. Недостатність коштів обмежує можливості для підвищення кваліфікації працівників, що особливо важливо в умовах

швидких змін законодавства та технологій. Відсутність сучасних навчальних програм та інноваційних підходів до підготовки кадрів лише погіршує ситуацію [48].

Додатково, система управління кадрами все ще використовує застарілі методи. Це проявляється у недостатній цифровізації кадрових процесів, відсутності автоматизації документообігу та надмірній бюрократизації процедур, зокрема під час прийому на службу чи переведення працівників. Складні адміністративні процедури не лише забирають час, але й відлякують потенційних фахівців від роботи в державному секторі.

Недосконалість нормативно-правової бази створює ще один виклик. Багато законодавчих актів є застарілими або не узгодженими між собою, що ускладнює реалізацію кадрової політики. Відсутність єдиної оновленої стратегії державної кадрової політики, яка б відповідала сучасним реаліям, значно знижує ефективність управління кадрами.

Політизація кадрових процесів також залишається значним недоліком. Часто на ключові посади призначаються не кваліфіковані фахівці, а політично лояльні особи, що негативно впливає на ефективність роботи державного апарату. Цей фактор також підриває довіру громадян до державної служби.

Крім того, нерівність у можливостях між службовцями на центральному та місцевому рівнях створює дисбаланс. У регіонах доступ до програм навчання, сучасних технологій та інструментів для роботи є значно обмеженим. Це впливає на якість виконання завдань службовцями місцевого рівня.

Недостатній рівень прозорості у кадрових процесах також є проблемою. Результати конкурсів на посади, критерії оцінки та просування кадрів не завжди є доступними для громадськості, що викликає підозри у корупції та знижує престиж роботи в державному секторі.

У підсумку, система кадрової політики в Україні потребує комплексних змін. Це включає реформування підходів до управління кадрами, створення

конкурентоспроможних умов праці, впровадження сучасних технологій та оновлення нормативної бази. Такі заходи дозволять залучити та утримати висококваліфіковані кадри, підвищити їхню мотивацію, а також забезпечити ефективне виконання завдань державного управління.

Сучасна державна політика орієнтована на вдосконалення професійної підготовки державних і муніципальних службовців, а також на забезпечення високої якості кадрової роботи в системі державного та муніципального управління. Однак практика показує, що муніципальна служба стикається з труднощами у реалізації цих вимог через дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатність ресурсів для їхнього професійного розвитку [39].

Професійне навчання та підвищення кваліфікації відіграють ключову роль у формуванні ефективного кадрового механізму в публічному управлінні. В умовах динамічних змін у суспільстві та технологічного прогресу, постійний розвиток знань і навичок кадрів стає необхідною умовою для забезпечення якісного виконання функцій органів публічної влади.

2.3. Аналіз кадрового механізму на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради (КЗВО «ДАНО» «ДОР») є одним із ключових центрів підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державного управління, освіти та публічної служби. Його діяльність спрямована на формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, що відповідає сучасним викликам у системі публічного управління та освітнього середовища [51].

Освітня діяльність КЗВО «ДАНО» «ДОР» базується на концептуальних положеннях, закладених у Національній доктрині розвитку освіти [42],

Законі України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII [43] та інших нормативно-правових актах, що регулюють освітній процес. Ідея цілісного підходу до особистості учасників освітнього процесу виступає головним методологічним і методичним орієнтиром для досягнення освітніх цілей [42].

Ключовою особливістю КЗВО «ДАНУ» «ДОР» є спрямованість на підвищення кваліфікації державних службовців, що розглядається як інвестиція у розвиток країни. Це не лише сприяє її сталому розвитку, але й підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій та забезпечує високу якість державного управління. Особливо актуально це в нинішніх умовах, коли державні службовці повинні вміти швидко адаптуватися до роботи в кризових ситуаціях, організовувати ефективну діяльність та приймати стратегічні й оперативні рішення відповідно до поставлених завдань [52].

Згідно зі Статутом, діяльність КЗВО «ДАНУ» «ДОР» ґрунтується на наступних принципах:

- автономії та самоврядування;
- розмежування прав, повноважень і відповідальності між Органом управління майном, органами управління Академії та її структурними підрозділами;
- поєднання колегіальності та єдиноначальності;
- незалежності від політичних партій, громадських і релігійних організацій [51].

Кадрова політика академії базується на сучасних освітніх концепціях та нормативно-правових актах, таких як Національна доктрина розвитку освіти та Закон України «Про освіту». Основними принципами є автономія, самоврядування та незалежність від політичних і громадських організацій. Це створює умови для прозорого управління персоналом і ефективної організації роботи.

Особливістю кадрового механізму є орієнтація на постійне підвищення кваліфікації працівників. Академія організовує навчальні програми, тренінги

та стажування, що сприяють професійному розвитку персоналу. Важливу роль відіграє індивідуальний підхід до кожного співробітника, врахування його освітніх потреб та можливостей для кар'єрного зростання.

У сучасних умовах академія забезпечує підготовку державних службовців, здатних працювати в умовах кризових викликів, швидко адаптуватися до змін та ефективно виконувати свої обов'язки. Особлива увага приділяється впровадженню новітніх методів управління, розвитку лідерських якостей та здатності приймати стратегічні рішення.

Таким чином, кадровий механізм КЗВО «ДАНО» «ДОР» будується на принципах професіоналізму, інноваційного підходу та безперервного навчання. Це дозволяє забезпечити високу якість підготовки кадрів, які відповідають сучасним вимогам суспільства та сприяють сталому розвитку країни.

Освітня діяльність КЗВО «ДАНО» «ДОР», орієнтована на принципи безперервного навчання та освіти впродовж життя, повністю відповідає сучасним завданням розвитку освітніх закладів. Особливий акцент робиться на підготовці та підвищенні професійних компетентностей педагогічних працівників і управлінців у сфері освіти. Такий підхід забезпечує постійне вдосконалення професійної майстерності, оновлення знань, навичок і компетенцій освітян протягом усієї їхньої кар'єри, що є важливим чинником підвищення якості освітнього процесу.

Для аналізу кадрового механізму в системі публічного управління вищою освітою доцільно провести діагностику кадрового забезпечення КЗВО «ДАНО» «ДОР». Результати проведеної діагностики наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Викладацький склад ЗВО за 2020/21–2022/23 н.р. КЗВО «ДАНО» «ДОР» [17].

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019 у %
Наукові працівники	4	7	8	9	0	0
Науково-педагогічні працівники	90	99	99	96	101	112,22
Педагогічні працівники	43	129	124	110	108	251,16
Інші працівники	68	145	137	136	144	211,76
Разом	205	373	360	342	353	172,20

Аналіз динаміки кадрового забезпечення у закладах вищої освіти за період з 2019 по 2023 рік свідчить про значні зміни у чисельності різних категорій працівників. Зокрема, кількість науково-педагогічних працівників зросла на 12,22%, що говорить про стабільність і навіть незначний приріст цієї категорії фахівців, незважаючи на виклики останніх років. Найбільше зростання продемонструвала категорія педагогічних працівників, чисельність яких зросла на 151,16% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про підвищення попиту на педагогічний персонал та активне залучення нових фахівців для забезпечення освітнього процесу.

Категорія інших працівників також значно збільшилася, показавши зростання на 111,76%. Це може бути пов'язано із розширенням адміністративного та технічного персоналу, що забезпечує функціонування закладів вищої освіти в нових умовах. Натомість кількість наукових працівників поступово зменшувалася і у 2023 році взагалі дорівнює нулю, що вказує на серйозну проблему у цій категорії кадрів, можливо, через недостатнє фінансування наукової діяльності або відтік фахівців.

Загалом, загальна чисельність працівників зросла на 72,20%, що свідчить про позитивну динаміку кадрового забезпечення в закладах вищої освіти України. Водночас, окремі дисбаланси, як-от втрата наукових

працівників, потребують додаткової уваги для забезпечення стійкого розвитку освітньої та наукової діяльності у ЗВО.

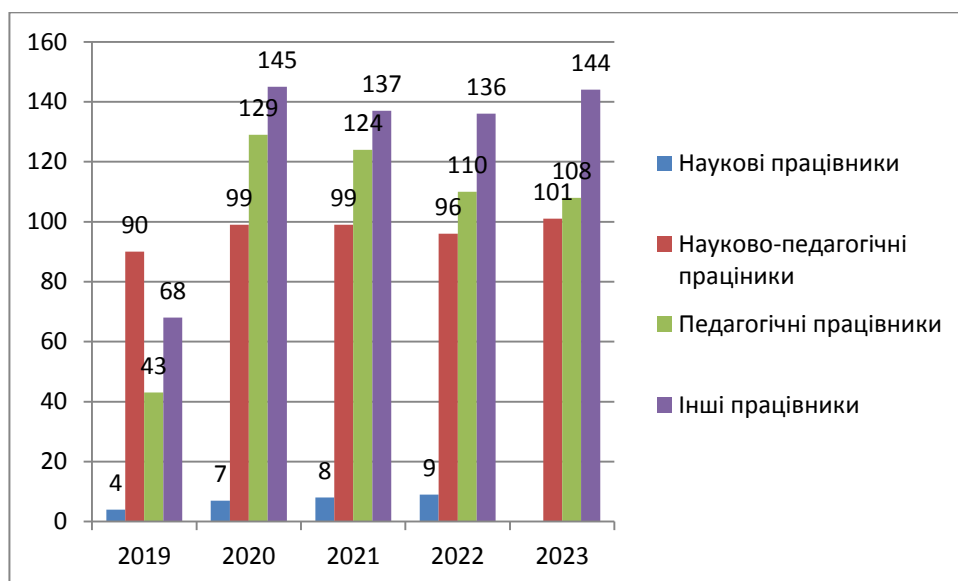


Рис. 2.4. Структура працівників КЗВО «ДАНО» «ДОР» [17].

Після проведення діагностики кадрового забезпечення на прикладі КЗВО «ДАНО» «ДОР», доцільно здійснити дослідження кадрового механізму публічного управління вищою освітою.

Кадровий механізм публічного управління вищою освітою на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради (КЗВО «ДАНО» «ДОР») демонструє чітку організацію роботи з персоналом, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування закладу. Академія є ключовим центром підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі освіти та публічного управління, а її кадровий механізм базується на поєднанні нормативного регулювання, професійного розвитку та сучасних управлінських підходів.

У КЗВО «ДАНО» «ДОР» кадровий потенціал формується відповідно до Національної доктрини розвитку освіти та чинних законодавчих актів, таких як Закон України «Про освіту» та Закон України «Про вищу освіту».

Призначення на посади здійснюється через відбір кваліфікованих фахівців із відповідним освітнім рівнем та професійним досвідом.

Особлива увага приділяється підбору науково-педагогічних працівників, які забезпечують навчальний процес та наукову діяльність закладу. Прозорі умови конкурсного відбору на посади сприяють залученню кваліфікованих кадрів, а система постійного моніторингу допомагає підтримувати високий професійний рівень персоналу.

Одним із ключових елементів кадрового механізму академії є професійний розвиток працівників через програми навчання, підвищення кваліфікації та стажування. КЗВО «ДАНО» «ДОР» реалізує як загальні програми підвищення кваліфікації, спрямовані на вдосконалення загальних компетенцій (зокрема, у питаннях публічного управління, антикорупційної політики та сучасних технологій), так і спеціалізовані програми, які відповідають індивідуальним потребам персоналу та специфіці діяльності закладу.

Додатково в закладі стимулюється самоосвіта та саморозвиток персоналу, що дозволяє працівникам підвищувати свою професійну компетентність та адаптуватися до сучасних вимог освітньої галузі.

Кадровий механізм академії включає заходи з матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. До матеріальних стимулів належать премії, надбавки та підвищення заробітної плати за результатами роботи, а нематеріальні стимули включають визнання професійних досягнень, подяки, грамотні нагородження та створення сприятливого морально-психологічного клімату.

В академії забезпечуються належні умови праці, що включають сучасне технічне обладнання, доступ до фахової літератури, комфортні робочі місця та можливість участі у конференціях, семінарах і науково-дослідній діяльності.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз кадрового механізму КЗВО «Дніпровська академія
неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради**

<p>Сильні сторони (Strengths): Високий професійний рівень кадрів Наявність чітко структурованих програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів Використання сучасних методик і технологій для професійного розвитку персоналу. Низький рівень плинності кадрів, що забезпечує сталість освітнього процесу.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses): Недостатня мотивація працівників Обмежені фінансові ресурси Нерівномірність професійного розвитку Застаріла інфраструктура Недостатнє залучення молодих фахівців:</p>
<p>Можливості (Opportunities): Участь у нових міжнародних програмах для викладачів і адміністративного персоналу. Участь у грантових програмах для модернізації матеріально-технічної бази та розвитку кадрового потенціалу. Впровадження сучасних он-лайн-платформ для дистанційного навчання персоналу. Використання передових практик з управління кадрами, запозичених з інших закладів освіти. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації кадрового документообігу.</p>	<p>Загрози (Threats): Обмеження фінансових ресурсів через економічні труднощі. Відтік кваліфікованих кадрів через більш привабливі умови праці в інших ЗВО Соціально-економічна нестабільність</p>

Кадровий механізм КЗВО «ДАНО» «ДОР» має сильні сторони, які забезпечують його ефективну діяльність, зокрема висококваліфікованих працівників та системність підготовки кадрів. Однак для посилення конкурентних переваг необхідно подолати слабкі сторони, такі як обмежені фінансові ресурси та недостатня мотивація. Використання можливостей, наприклад, участі в міжнародних програмах і впровадження інновацій, може допомогти закладу адаптуватися до викликів та мінімізувати загрози.

Кадровий механізм публічного управління вищою освітою у КЗВО «ДАНО» «ДОР» є системним та орієнтованим на професіоналізм, постійний розвиток і стимулювання працівників. Поєднання прозорого відбору кадрів, ефективною системи підвищення кваліфікації, мотивації персоналу створює умови для сталого розвитку закладу та забезпечення високої якості

освітнього процесу. Академія демонструє ефективний приклад управління кадровим потенціалом, який може бути адаптований іншими закладами вищої освіти України.

Висновки до розділу 2

1. Успішне функціонування кадрового механізму у публічному управлінні значною мірою залежить від розробки і впровадження сучасного нормативно-правового забезпечення. Аналіз діючих законодавчих актів, таких як Конституція України, закони «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», показує, що основи кадрової політики сформовані. Проте, ці акти потребують оновлення для врахування сучасних викликів, таких як цифровізація, динамічні соціально-економічні зміни та інтеграція інноваційних підходів у кадрову роботу. Важливо також створити нову Стратегію державної кадрової політики до 2030 року, яка дозволить забезпечити більш ефективне управління кадрами, зокрема впровадження механізмів мотивації, адаптованих до реалій сьогодення.

2. Реалізація кадрової політики вимагає комплексного підходу, орієнтованого на відбір, розвиток, оцінку та мотивацію кадрів. Основними напрямками є: формування кадрового резерву, покращення професійної підготовки персоналу, забезпечення прозорого документообігу, а також впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Застосування інноваційних кадрових технологій, таких як конкурсний відбір, атестація працівників і профілактика конфліктів інтересів, сприяє створенню ефективного кадрового механізму. Недоліки, такі як недостатня мотивація працівників та обмежені фінансові ресурси, повинні бути подолані за рахунок впровадження комплексних систем стимулювання та модернізації підходів до професійного розвитку.

3. Кадровий механізм КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» «ДОР» демонструє високий рівень організації та професіоналізму.

Академія забезпечує підвищення кваліфікації та розвиток своїх працівників за допомогою чітко структурованих програм навчання, стажування і самоосвіти. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони закладу, зокрема наявність професійних кадрів, системність підготовки та впровадження інновацій. Однак, слабкі сторони, такі як недостатня мотивація та застаріла інфраструктура, потребують вирішення. Використання можливостей участі в міжнародних програмах, залучення грантів та впровадження цифрових технологій може мінімізувати існуючі загрози. Кадровий механізм академії слугує прикладом ефективного управління, який може бути адаптований для інших закладів вищої освіти України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Розвиток системи мотивування та стимулювання персоналу як основа формування кадрового механізму в публічному управлінні

Якість роботи органів публічного управління значною мірою залежить від професійного рівня їхнього персоналу. Погоджуючись із Кормишкіною Ю.А., можна стверджувати, що професіоналізм представників публічної служби полягає у здатності знаходити та реалізовувати найбільш ефективні шляхи досягнення поставлених завдань у межах наданих повноважень, з урахуванням умов та наявних можливостей [23]. Професіоналізм також включає вміння застосовувати спеціалізовані технології, що відповідають стандартам демократичного суспільства, постійну мотивацію до роботи, задоволеність професійною діяльністю, досягнення високих результатів у виконанні функціональних обов'язків, дотримання етичних норм, а також прагнення до професійного зростання та усвідомлення його перспектив [23].

Наявність належної кваліфікації, чітко визначених цінностей та дотримання встановлених правил і норм дозволяє службовцю органів публічної влади працювати на високому рівні професійності. Саме прагнення до якісного виконання посадових обов'язків і здатність досягати високих результатів є одним із ключових чинників ефективної діяльності органів публічного управління.

Світовий і національний досвід підтверджує: за відсутності системного та планомірного підходу до управління персоналом ефективність діяльності органів публічної влади суттєво знижується. У зв'язку з цим перед кадровими службами публічної адміністрації постає завдання вдосконалення механізмів управління персоналом для забезпечення якісного функціонування організацій [37].

Аналіз літературних джерел з теми дослідження [15; 30; 71] дозволяє зробити висновок, що на сучасному етапі доцільно виділити такі інноваційні технології, які спрямовані на удосконалення та модернізацію кадрової політики.

1. запровадження ефективного механізму мотивації та стимулювання, спрямованого на підвищення результативності професійної діяльності персоналу КЗВО «ДАНО» «ДОР»;

2. створення дієвого механізму професійного зростання та організації системи безперервного кар'єрного навчання працівників органу місцевого самоврядування.

Одним із найдієвіших інструментів управління трудовими ресурсами, що забезпечує зростання ефективності професійної діяльності працівників місцевого самоврядування, є мотивація їхньої роботи. Мотивація визначається як внутрішній процес усвідомленого й самостійного вибору працівником певної моделі поведінки, що формується під впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів для задоволення особистих потреб [14, с. 49].

Функція мотивації в управлінні персоналом полягає у забезпеченні якісного й ефективного виконання працівниками своїх обов'язків, що відповідає як їхнім інтересам, так і стратегічним цілям організації. Для досягнення цього керівництву КЗВО «ДАНО» «ДОР» слід сформувати чітку систему мотивації персоналу, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні засоби стимулювання.

Дослідження свідчать, що мотивація персоналу в публічних організаціях має певні відмінності порівняно з недержавним сектором [33]. Основною особливістю є обмежені можливості використання фінансових інструментів, таких як підвищення зарплатні чи нарахування бонусів від доходу за виконання роботи. Таким чином, для підвищення мотивації персоналу КЗВО «ДАНО» «ДОР» доцільно запровадити матеріальне заохочення, яке залежатиме від індивідуальних результатів роботи

службовців. Це дозволить залучити висококваліфікованих фахівців і стимулювати ефективну роботу вже працюючих професіоналів.

Для реалізації такого підходу важливо розробити систему критеріїв оцінки ефективності діяльності службовців з метою їх подальшого матеріального стимулювання. До основних критеріїв доцільно віднести:

- перевиконання поставлених завдань та виконання завдань підвищеної складності, які виходять за межі стандартних посадових обов'язків;
- зразкове дотримання службової дисципліни та інтенсивність роботи понад встановлені часові норми;
- високу якість виконання обов'язків, позитивні відгуки керівництва, а також наявність подяк і грамот;
- відсутність тривалих періодів непрацездатності чи неоплачуваних відпусток.

Запровадження такої системи дозволить не лише підвищити продуктивність праці, але й сприятиме розвитку професійного потенціалу персоналу, створюючи мотиваційну основу для ефективного виконання завдань органу місцевого самоврядування.

Ландсман В.А. справедливо зауважує, що, «хоча основна увага дослідників зосереджується на вдосконаленні системи матеріального стимулювання службовців органів місцевого самоврядування, не менш важливими є питання ефективного використання нематеріальних методів стимулювання для підвищення результативності їхньої професійної діяльності» [28].

До ключових нематеріальних інструментів, що мотивують працівників органів місцевого самоврядування сумлінно й ефективно виконувати свої обов'язки, дослідники [31] відносять:

- «систему моральних стимулів;
- створення комфортних умов для високопродуктивної праці;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі».

1. Система моральних стимулів. Моральні стимули є інструментом мотивації працівника як особистості. Вони мають переважно інформаційний характер та полягають у наданні визнання та позитивної оцінки конкретних досягнень службовця в соціальному середовищі. Чим об'єктивнішою і повнішою є така інформація, тим ефективніше система виконує свою функцію.

Основна мета моральних стимулів полягає у створенні позитивної мотивації до праці, комфортної робочої атмосфери, а також визнання трудових досягнень як важливої цінності. Працівники повинні відчувати, що їхні сумлінні зусилля винагороджуються, а недбале ставлення або формальне виконання обов'язків має негативні наслідки як для їхньої репутації, так і для офіційного статусу.

Моральні стимули сприяють розвитку внутрішньої мотивації службовця до професійного самовдосконалення, зростання рівня компетентності та результативності виконання завдань. Для досягнення цих цілей варто застосовувати такі прийоми:

- заохочення внутрішнього прагнення службовця до саморозвитку;
- формування відповідальності за прийняті рішення та виконання завдань;
- створення умов для здорової конкуренції серед працівників у процесі професійного зростання.

2. Створення необхідних умов для високопродуктивної праці. Важливою складовою нематеріального стимулювання є забезпечення комфортних робочих умов. Це включає:

- наявність робочого місця, оснащеного сучасними технічними засобами;
- відсутність відволікаючих факторів, таких як шум;
- достатнє природне освітлення та належний температурний режим;

– облаштування зон відпочинку та інших приміщень для підтримання продуктивності працівників.

3. Покращення морально-психологічного клімату в колективі
Сприятливий морально-психологічний клімат у колективі є важливим фактором успішної роботи. Він позитивно впливає на весь робочий процес, підвищуючи ефективність виконання завдань. Важлива роль у формуванні здорової робочої атмосфери належить керівнику, адже його стиль управління, авторитет та здатність об'єднати команду значно впливають на загальний мікроклімат.

Ефективний керівник повинен вміти поєднувати різні ціннісні орієнтири, емоційні особливості та характери членів колективу, а також знаходити спільну мову з лідерами неформальних груп. Це дозволяє спрямовувати зусилля всього колективу на досягнення спільних цілей. Постійні конфлікти, навпаки, знижують продуктивність праці, негативно впливають на здоров'я та забирають сили, які могли б бути використані для ефективного виконання завдань.

Таким чином, використання нематеріальних методів стимулювання, таких як моральні стимули, забезпечення комфортних умов праці та створення позитивного психологічного клімату, є необхідною умовою для підвищення мотивації та ефективності роботи персоналу органів місцевого самоврядування.

3.2. Формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу

Важливим напрямом удосконалення кадрового механізму в КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» є створення ефективного механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання працюючих.

Професійна кар'єра відіграє ключову роль у реалізації життєвих стратегій особистості, таких як досягнення матеріального благополуччя, успіху та самореалізації. Саме тому питання кар'єрного зростання працівників є одним із пріоритетних напрямів вдосконалення кадрового механізму. Професійна кар'єра визначається як активне досягнення людиною успіхів у професійній діяльності [25].

Фактори, що стимулюють працівників до кар'єрного зростання, можна поділити на кілька груп:

- особистісні чинники: професійне самовизначення, рівень амбіцій, освіта та професійна компетентність;
- службово-виробничі чинники: функціональні обов'язки, сфера діяльності, територіальна специфіка роботи;
- соціально-економічні чинники: соціальні гарантії, матеріальні стимули, рівень заробітної плати.

Професійне та кар'єрне зростання відіграють важливу роль у підвищенні мотивації працівників, стимулюють їхній розвиток, покращують показники ефективності роботи органів публічного управління та забезпечують наступність у кадрових рішеннях.

Як наслідок керівництво КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» має орієнтуватися на комплексний підхід до оцінки здібностей працівників та максимально ефективно розкривати їхній потенціал. Це передбачає накопичення необхідних компетенцій, оптимальне використання професійного ресурсу працівників та врахування їхньої внутрішньої мотивації, що дозволяє одночасно забезпечувати ефективне виконання функцій організації.

Для створення умов, що сприятимуть кар'єрному просуванню та професійному розвитку працівників, керівництву КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» спільно з відділом кадрів слід розробити програму розвитку кар'єри, яка включатиме чітко визначені завдання й етапи її реалізації (рис. 3.1).

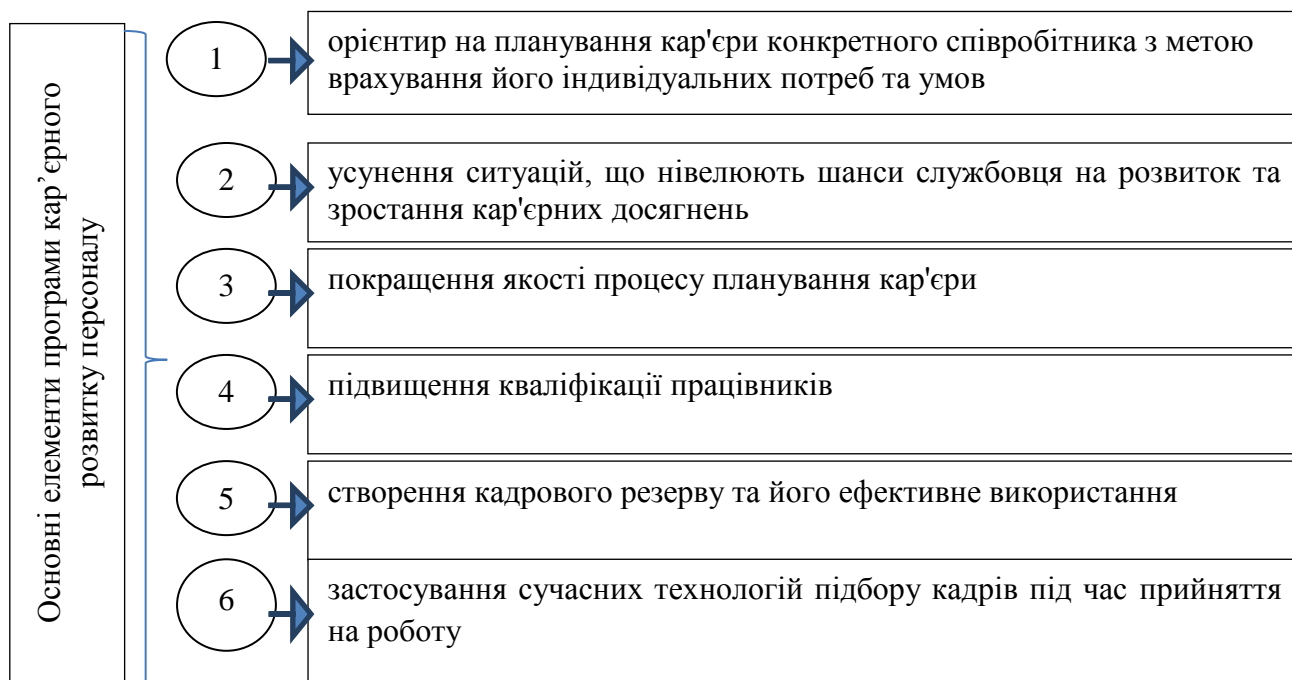


Рис. 3.1. Програма кар'єрного розвитку персоналу

Отже, одним із ключових завдань керівництва КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» є планування професійної кар'єри персоналу, оскільки це визначає майбутній розвиток організації в цілому.

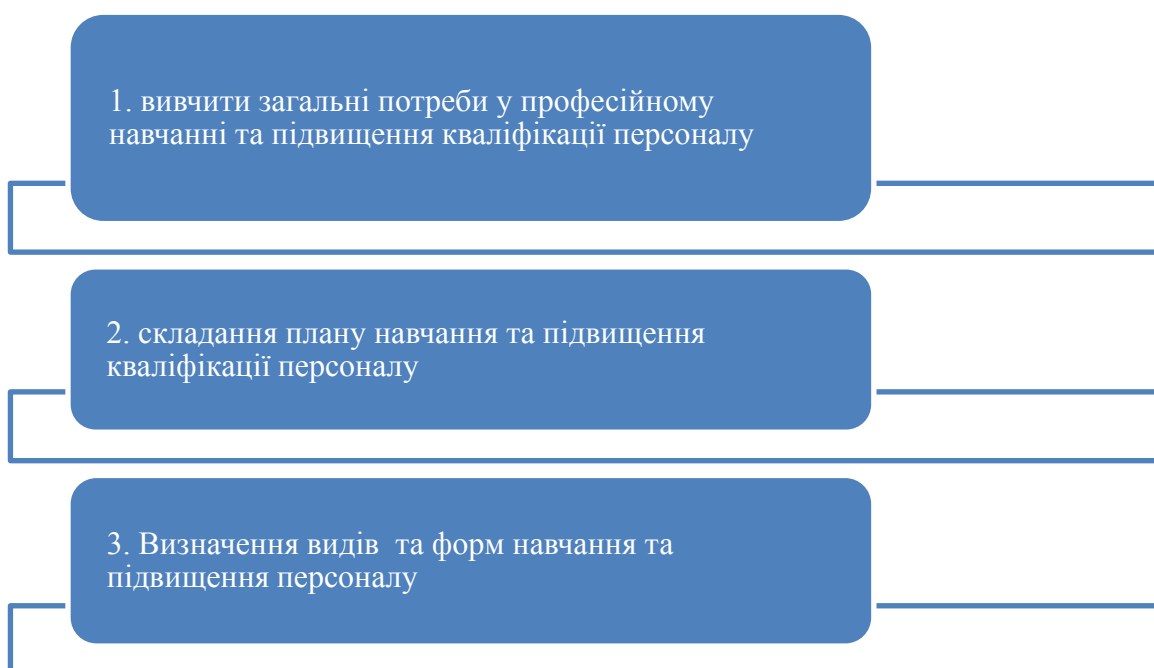
Ми вважаємо, що до процесу планування кар'єри повинні залучатися сам працівників, начальник відділу кадрів, безпосередній керівник працівника. При розробці заходів щодо планування кар'єрного розвитку варто враховувати такі важливі особисті якості, як рівень освіти, кваліфікація, ставлення до роботи та внутрішня мотивація.

Ефективність діяльності КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, їх ділових та особистісних якостей, а також здатності оперативно й ефективно виконувати функціональні обов'язки.

Для підвищення професійного рівня та вдосконалення компетенцій персоналу КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» необхідно зосередити увагу на організації професійного навчання. Як стверджує О. Слюсаренко, систематичне навчання працівників сприяє

покращенню якості управлінських послуг, підвищенню рівня їхньої компетентності, розвитку ділової ініціативи, формуванню сучасного управлінського мислення та оволодінню новітніми методами управління [20].

Для того щоб процес професійного навчання та покращення професійної підготовки персоналу КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» був ефективним, необхідно розробити індивідуальну програму професійного розвитку для кожного працівника, що охоплюватиме весь період його кар'єри в даній організації. Така програма має включати низку конкретних завдань (рис. 3.2).



Процес організації безперервного кар'єрного навчання персоналу КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» можна детально розглянути за такими етапами:

1. Виявлення загальних потреб у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Для забезпечення підвищення рівня професійної компетентності працівників КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» необхідно щороку визначати потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації. При цьому слід враховувати не лише загальні

потреби КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР», а й індивідуальні потреби самих співробітників. Для цього доцільно використовувати анкетування освітніх потреб, де кожен фахівець може зазначити, які знання та навички йому необхідні для більш ефективного виконання своїх обов'язків.

2. Розробка плану навчання та покращення професійної підготовки персоналу. На основі виявлених потреб працівників та КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» розробляється план навчання, в якому передбачаються теми, що є актуальними та важливими.

3. Визначення видів і форм навчання персоналу. Нині ринок навчальних послуг досить розвинений, а питання професійного навчання є пріоритетним напрямом державної політики. Для працівників КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» рекомендується застосовувати наступні види навчання, які відповідають сучасним потребам:

- професійна підготовка;
- покращення професійної підготовки;
- самоосвіта;
- стажування.

Професійна підготовка є основою для формування базових компетенцій працівників. Вона включає здобуття спеціалізованих знань та навичок, необхідних для виконання службових обов'язків. Для працівників академії професійна підготовка може реалізовуватися через здобуття вищої освіти за освітньо-професійними програмами магістерського рівня зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», що дозволяє отримати теоретичну базу та практичні навички у сфері публічного управління.

Підвищення кваліфікації спрямований на вдосконалення професійних знань та вмінь працівників. Покращення професійної підготовки може здійснюватися через участь у загальних і спеціалізованих програмах навчання.

Самоосвіта є невід'ємною частиною безперервного професійного розвитку. Працівники академії можуть самостійно здобувати необхідні знання та навички за допомогою сучасних інформаційних технологій, участі у вебінарах, читання спеціалізованої літератури тощо. Академія може сприяти цьому процесу, забезпечуючи персонал доступом до необхідних ресурсів, включаючи фахову літературу, електронні бази даних та навчальні платформи.

Стажування надає працівникам можливість отримати практичний досвід у виконанні професійних завдань. Для працівників академії це може бути як внутрішнє стажування в рамках діяльності закладу, так і участь у зовнішніх програмах, які дозволяють обмінюватися досвідом із колегами з інших освітніх установ.

Таким чином, систематичний підхід до організації навчання, покращення професійної підготовки працівників забезпечить зростання професійного рівня службовців органу місцевого самоврядування та сприятиме ефективному виконанню покладених на них завдань.

Висновки до розділу 3

1 Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу є важливим фактором забезпечення високої продуктивності працівників у публічному управлінні. Матеріальні та нематеріальні стимули мають доповнювати один одного для створення комплексного підходу до мотивації. Відповідно слід розробити чітку систему критеріїв оцінки ефективності діяльності працівників для матеріального та морального стимулювання, зокрема запровадити рейтингову систему оцінки результативності роботи.

2. Професійне зростання та безперервне навчання персоналу сприяють покращенню професійної підготовки працівників, зростанню їхньої мотивації та покращенню показників ефективності роботи органів публічного управління. З цією метою КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

ДОР» запропоновано розробити індивідуальні програми професійного розвитку для кожного працівника, які включатимуть плани покращення професійної підготовки, стажування та самоосвіту, враховуючи потреби організації та індивідуальні інтереси працівників.

3. Нематеріальні стимули, такі як створення комфортних умов праці та покращення морального, психологічного клімату в колективі, є необхідною складовою мотиваційної системи. КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» рекомендовано забезпечити сучасне технічне оснащення робочих місць, розвивати корпоративну культуру, впроваджувати практики публічного визнання досягнень працівників і заохочувати їх до професійного саморозвитку через організацію спільних заходів.

ВИСНОВКИ

1. Визначено поняття, складові та основні характеристики кадрового механізму в публічному управлінні. Кадровий механізм у публічному управлінні визначено як комплексну систему, яка включає нормативно-правову базу, організаційні структури, інструменти управління та технології, що спрямовані на забезпечення ефективності діяльності державного апарату. Його основними характеристиками є прозорість, гнучкість, орієнтація на розвиток кадрового потенціалу та спрямованість на результат. Ключовою особливістю цього механізму є його спрямованість на досягнення високої якості державного управління через професійний розвиток кадрів. Визначення механізму кадрової політики охоплює декілька підходів, зокрема трактування його як системи організаційних, правових та соціально-економічних заходів. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку взаємодії суб'єктів та об'єктів кадрової політики.

2. Проаналізовано роль кадрової політики як складової системи публічного управління. Констатовано, що роль кадрової політики полягає в забезпеченні органів державної влади висококваліфікованими кадрами, здатними реалізовувати стратегічні завдання держави. Вона є основою для формування умов професійного розвитку, адаптації персоналу до змін і підвищення загальної ефективності публічного управління. Головними цілями державної кадрової політики є забезпечення органів влади висококваліфікованими фахівцями, розвиток кадрового резерву, впровадження сучасних технологій управління персоналом і підвищення престижу державної служби. Виконання цих завдань сприяє підвищенню довіри громадян до публічного управління.

3. Вивчено іноземний досвід у формуванні та реалізації кадрової політики в публічному управлінні. Світовий досвід демонструє дві основні моделі організації публічної служби: континентальну (кар'єрну) та англосаксонську (посадову). Перша зосереджена на стабільності, тривалому

професійному розвитку та ієрархічності, тоді як інша - на мобільності, конкурентності та результативності. Практика країн, таких як Франція, Німеччина, Велика Британія та США, свідчить про ефективність реформ, спрямованих на модернізацію публічної служби. Ключовими аспектами таких реформ є запровадження етичних стандартів, оптимізація організаційних структур, розвиток професійної освіти та адаптація управлінських технологій із корпоративного сектору. Інтеграція кращих світових практик у національну систему державного управління дозволить підвищити ефективність кадрового механізму в Україні. Це потребує адаптації до національних умов, урахування соціально-культурних особливостей і забезпечення гармонійного поєднання стабільності й інновацій у системі публічної служби.

4. Досліджено чинне законодавство України у сфері кадрової політики. Встановлено, що чинне законодавство України у сфері кадрової політики представлено законами «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та іншими нормативними актами. Водночас існує потреба в оновленні стратегій, зокрема розробці нової Стратегії державної кадрової політики до 2030 року з урахуванням сучасних викликів цифровізації та децентралізації.

5. Проведено аналіз кадрового механізму у сфері вищої освіти в контексті публічного управління. Реалізація кадрової політики вимагає комплексного підходу, орієнтованого на відбір, розвиток, оцінку та мотивацію кадрів. Основними напрямками є: формування кадрового резерву, покращення професійної підготовки, забезпечення прозорого документообігу, а також впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Застосування інноваційних кадрових технологій, таких як конкурсний відбір, атестація працівників і профілактика конфліктів інтересів, сприяє створенню ефективного кадрового механізму. Недоліки, такі як недостатня мотивація працівників та обмежені фінансові ресурси, повинні

бути подолані за рахунок впровадження комплексних систем стимулювання та модернізації підходів до професійного розвитку.

6. Кадровий механізм КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» «ДОР» демонструє високий рівень організації та професіоналізму. Академія забезпечує покращення професійної підготовки, розвиток працівників за допомогою чітко структурованих програм навчання, стажування і самоосвіти. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони закладу, зокрема наявність професійних кадрів, системність підготовки та впровадження інновацій. Однак, слабкі сторони, такі як недостатня мотивація та застаріла інфраструктура, потребують вирішення. Використання можливостей участі в міжнародних програмах, залучення грантів та впровадження цифрових технологій може мінімізувати існуючі загрози. Кадровий механізм академії слугує прикладом ефективного управління, який може бути адаптований для інших закладів вищої освіти України.

7. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення системи мотивування та стимулювання персоналу в публічному управлінні. Ефективна система мотивації, стимулювання персоналу є важливим фактором забезпечення високої продуктивності працівників у публічному управлінні. Матеріальні, нематеріальні стимули мають доповнювати один одного для створення комплексного підходу до мотивації. Відповідно слід розробити чітку систему критеріїв оцінки ефективності діяльності працівників для матеріального, морального стимулювання, зокрема запровадити рейтингову систему оцінки результативності роботи.

8. Розроблено механізми професійного зростання та безперервного навчання кадрів як важливої складової кадрової політики. Професійне зростання та безперервне навчання персоналу сприяють підвищенню кваліфікації працівників, зростанню їхньої мотивації та покращенню показників ефективності роботи органів публічного управління. З цією метою КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» «ДОР» запропоновано розробити індивідуальні програми професійного розвитку для

кожного працівника, які включатимуть плани покращення професійної підготовки, стажування та самоосвіту, враховуючи потреби організації та індивідуальні інтереси працівників.

Нематеріальні стимули, такі як створення комфортних умов праці та покращення морально-психологічного клімату в колективі, є необхідною складовою мотиваційної системи. КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» рекомендовано забезпечити сучасне технічне оснащення робочих місць, розвивати корпоративну культуру, впроваджувати практики публічного визнання досягнень працівників і заохочувати їх до професійного саморозвитку через організацію спільних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Публічне урядування. 2022. № 1. С. 10-16
2. Арзамасова О.В. Дефініція “кадровий потенціал”: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102–106.
3. Багрім О. Професійний потенціал керівних кадрів державної служби: еволюція наукових поглядів. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип.1. (24). С. 246–254.
4. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf.
5. Богомолова К. С., Подольська О.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.
6. Буркова Л.А., Семеняка Т.В., Демченко Є.В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 106-111.
7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Гавкалова Н.Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>
9. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні. Вісник НАДУ. 2003. № 3. С. 137-147
10. Григор’єва С. М. Основні тенденції розвитку підготовки державних службовців в країнах Європи. Державне управління та місцеве

самоврядування: збірник наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2010. Вип. 3 (6). С. 246-254.

11. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 35. С. 196–202.

12. Дейнега Х.М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2011. № 1. С. 151–153.

13. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-п>

14. Дороніна О.А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2015. № 4(85). С. 10–17.

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

16. Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби : зарубіжний досвід. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2006. №4. С. 70-75

17. Звіт в.о. ректора Сиченка Віктора Володимировича про діяльність Комунального закладу вищої освіти Дніпровська академія неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради за 2023 рік. 38 с. URL: <https://shorturl.at/SPdq4>

18. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі чотирьох країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції / Підготовлено в рамках проекту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». 2011/27-102 (компонент 1, Захід 1.1.4), 2015.

19. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛПІ НАДУ. Вип. 37. Львів: ЛПІ НАДУ, 2013. 470 с.
20. Калініченко Л.Л., Літвінова А.М., Науменко А.В. Стратегії оптимізації кадрової політики в публічному управлінні. Вісник економіки транспорту і промисловості 2024. № 85. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306519>
21. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.
22. Конституція України: URL: www.rada.gov.ua
23. Кормишкін Ю.А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С. 24-34.
24. Костенко, О., & Грушинська, Н. (2020). Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*, (158), 77-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13>
25. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua>
26. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.
27. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. Держава та регіони. Серія «Право». 2020

р., № 4 (70). С. 149-153. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2020/26.pdf.

28. Ландсман В.А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2013. № 1(41). С. 117–121.

29. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. Управління розвитком. 2014. №7. С.135-138.

30. Луциків І.В., Гупка В.В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28316/2/MNPK_2019_Lutsyiv_I-Features_of_the_implementation_88-89.pdf

31. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Випуск 14. С. 87-92

32. Михалевська Л. Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». Менеджер. 2015. № 1. С. 186-195

33. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. друкарня «Волиньполіграф». November 2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>.

34. Носик А. Проблеми розвитку та реалізації кадрової політики в органах публічної влади: матер. 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації»: Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. 2024. С. 108-109.

35. Обушна Н.І., Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2(45).С. 204-211 doi 10.33287/102037

36. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. К.: МОН. 2023. 358 с. URL: <https://shorturl.at/Kqyll>.

37. Орлів М. С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 36 с
38. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ–Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. 300 с
39. Плещан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf
40. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682>
41. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
42. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T012493?an=207>.
43. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
44. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : Монографія / [С. К. Хаджирадєва, Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.] Під заг. ред. проф. С. К. Хаджирадєвої. К. : НАДУ. 2017. 256 с
45. Прудіус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. Держава та регіони: наук. фах. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4 (56). С. 90-95

46. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

47. Рудніцька Р. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби. *Грані*. 2011. № 3. С. 123-128.

48. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Каравелла, 2019. 293 с.

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

50. Сідлецький С. І., Шандар А. М. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>

51. Статут комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради: рішення Дніпропетровської обласної ради від 27.03.2020 № 590-22/VII. URL: <https://shorturl.at/HyQNY>.

52. Структура КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР». 2024. URL: <https://shorturl.at/fXZ81>.

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

54. Цифрові компетентності і цифрова грамотність в сучасних умовах. Наталія Алюшина. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rzhf> с (дата звернення: 17.03.2024)

55. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712-715
56. Юрик Я.І., Жук І.Л. Механізм формування та реалізації державної кадрової політики. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 13. С. 48-54
57. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. Економіка і організація управління. 2016. № 4 (24). С. 406–411.