

**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
« ____ » _____ 2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД**

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

Здобувач

Владислав КАВАЛЕР

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

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2023

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****Кавалеру Владиславу Вікторовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та іноземний досвід»**Науковий керівник:** Бондарчук Н.В., д.н. 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 2023 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 провідних вчених економістів, нормативно-правові документи ДДАЕУ**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**1. Теоретичні основи кадрової політики в органах публічної влади. 2. Сучасний стан формування та реалізації кадрової політики: вітчизняний та іноземний досвід. 3. Удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Висновки та пропозиції.**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**Модель механізму реалізації державної кадрової політики. Механізми реалізації кадрової політики за рівнем кадрового впливу суб'єктів. Обов'язки та завдання головного спеціаліста з питань кадрової роботи. Алгоритм впровадження програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ 11 жовтня 2022 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2022р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2022р.	
3.	Теоретичні основи кадрової політики в органах публічної влади	січень - березень 2023р.	
4.	Сучасний стан формування та реалізації кадрової політики: вітчизняний та іноземний досвід	квітень - травень 2023р.	
5.	Удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади	червень - листопад 2023р.	
6	Висновки	грудень 2023р.	
7	Оформлення роботи	грудень 2023р.	

Здобувач _____

(підпис)

Владислав КАВАЛЕР

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та іноземний досвід»

Кваліфікаційна робота містить: 70 с., 3 табл., 7 рис., 55 літературних джерел.

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

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо удосконалення механізмів формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

Метою роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

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

Визначено теоретичні основи кадрової політики в органах публічної влади. Встановлено основні принципи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Досліджено правові засади формування та реалізації кадрової політики в Україні. Проаналізовано сучасний формування та реалізації кадрової політики. досліджено іноземний досвід формування та реалізації кадрової політики. Запропоновано напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПУБЛІЧНА ВЛАДА, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД

KEYWORDS

PERSONNEL POLICY, PUBLIC AUTHORITY, LOCAL GOVERNMENT BODIES, FOREIGN EXPERIENCE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Теоретичні основи та структура кадрової політики	9
1.2. Механізми реалізації кадрової політики в органах публічної влади	15
1.3. Принципи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД	31
2.1. Правові засади формування та реалізації кадрової політики в Україні	31
2.2. Сучасний стан формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади	34
2.3. Іноземний досвід формування та реалізації кадрової політики	39
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	49
3.1. Недоліки кадрового забезпечення органів публічної влади	49
3.2. Пріоритетні напрями розвитку кадрової політики в органах публічної влади	51
3.3. Міжнародні зобов'язання України у сфері кадрової політики	57
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сформовані політичні, соціальні та економічні умови розвитку сучасного суспільства визначають необхідність удосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади шляхом усунення таких недоліків: формальний підхід до формування кадрового потенціалу в органах публічної влади; відсутність усталених якісних процедур та критеріїв щодо оцінки діяльності державних службовців; неможливість справедливого просування по службі державного службовця та планування його кар'єрного зросту; обмежене застосування науково обґрунтованих кадрових технологій.

Оновлення державних освітніх установ та кадрових служб є важливим етапом у створенні сприятливого середовища для формування та розвитку кваліфікованих кадрів. Також, освоєння світового досвіду в управлінні людськими ресурсами дозволяє використовувати передові практики та технології для досягнення оптимальних результатів в управлінській діяльності. Виіршення стратегічних завдань у цьому напрямі передбачає впровадження нових методів та підходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи з кадрами. Сприяння науково обґрунтованій кадровій політиці визначає чіткі принципи, які допомагають управлінцям краще розуміти та адаптувати стратегії до змін у сучасному світі.

Тому надзвичайно важливо вирішувати питання щодо формування потужного потенціалу управлінців, які здатні сумлінно та професійно виконувати власні функції та обов'язки, відповідно до поставленої глобальної місії «служіння» суспільству, рідній державі та власним територіальним громадам. Кадрова політика в органах публічної влади є не лише опорою для стабільності розвитку цих органів, але й ключовим інструментом для забезпечення ефективності, професійності та високого рівня виконавчої діяльності. Кадрова політика також впливає на мотивацію працівників та створює умови для їхнього задоволення від трудового

процесу, що у свою чергу впливає на загальний успіх та досягнення стратегічних цілей органів публічної влади. Таким чином, вона є невід'ємною частиною сучасного управління та визначає успішність діяльності органів на шляху досягнення поставлених завдань та високого стандарту обслуговування громадян.

Питанням формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади присвячувати свої праці багато вчених-науковців. Дослідження українських вчених охоплюють питання, пов'язані з труднощами формування та впровадження кадрової політики на рівні державних та місцевих органів влади, а також вивчають процеси управління персоналом і застосування сучасних технологій в цій сфері. Можна виокремити роботи наступних вчених: В. Авер'янова, Г.Атаманчука, В.Борденюка, С.Вдовенка, З.Гладуна, Я.Жовнірчика, А.Крусяна, Л.Круп'як, Г.Лелікова, В.Лугового, В.Малиновського, Т.Мотренка, П.Надолішнього, С.Серьогіна, В.Олуйка, Т.Пахомової, О.Оболенського, М.Шкільняка та інших науковців.

Аналіз проблем формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади виявляється особливо важливим, оскільки успішність впровадження політики держави в значній мірі залежить від ефективності кадрового потенціалу. Цей аналіз дозволяє не лише оцінити ефективність державної кадрової політики, але й визначити нові напрями та пріоритети у цій сфері.

Мета і завдання дослідження полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

Визначена мета потребує вирішення таких завдань:

- визначити теоретичні основи кадрової політики в органах публічної влади;
- встановити основні принципи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;

- дослідити правові засади формування та реалізації кадрової політики в Україні;
- проаналізувати сучасний формування та реалізації кадрової політики;
- дослідити іноземний досвід формування та реалізації кадрової політики;
- запропонувати напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

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

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо удосконалення механізмів формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

Методи дослідження. У магістерському дослідженні застосовано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи, що сприяли глибокому аналізу проблеми та забезпечили достовірність висновків. Дослідження ґрунтується на методології діалектичного методу наукового пізнання, а також системних та структурно-функціональних підходів до аналізу управлінських явищ і процесів. Для виконання завдань використано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, включаючи аналіз і синтез, системний підхід, статистичні методи та інші.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти щодо взаємодії органів публічної влади з громадськістю в Україні, аналіз кращих світових практик взаємодії органів публічної влади з громадськістю.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у проведенні комплексного теоретичного аналізу проблем формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Використовуючи інтегральний підхід до вивчення наукових положень, норм законодавства та практики у

досліджуваній сфері, отримано наукові висновки та розроблено рекомендації, які роблять його унікальним та важливим для наукової спільноти.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні напрямів формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади з урахуванням кращих світових практик.

Апробація результатів роботи. Результати проведеного дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях: II міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р); 11-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2023р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 55 найменувань, містить 3 таблиці, 7 рисунків. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 69 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Теоретичні основи та структура кадрової політики

Державна кадрова політика – це дієвий фактор мобілізації та зосередження зусилля державних та громадських інститутів на вирішенні завдань сталого розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу країни, комплектування та професійного розвитку кадрів [28]. У вузькому розумінні, під державною кадровою політикою слід розуміти визначену стратегію роботи з кадрами, яка обґрунтована та закріплена в офіційних документах та яка визначає діяльність державних структур щодо встановлення та регулювання кадрових відносин в умовах розвитку суспільства.

Кадрова політика держави є тією вихідною базою, без якої неможливі взаємодія та координація роботи з персоналом всіх державних та недержавних структур. Саме вона може виступати інтегруючим фактором продуктивного використання трудових ресурсів країни. Державний апарат став практично основним джерелом надходження висококваліфікованих кадрів до недержавних структур. Згідно із твердженням [29]: «державна кадрова політика полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, розвиток та раціональне використання трудових ресурсів держави» [29].

Під дефініцією «кадри» зазвичай розуміють основний (штатний) та кваліфікований персонал, що включає в себе працівників організації чи підприємства. «В останні роки в науковій літературі та практиці часто використовується більш ємне поняття «персонал», яке включає весь особовий склад працюючих. Поряд із кадровими працівниками до персоналу відносяться тимчасові, сумісники, стажери, які проходять випробувальний

термін та інші категорії. На основі кадрової політики будується кадрова робота, теорія та практика управління персоналом» [28].

Згідно із Науменко Р.А. під кадровою роботою слід розуміти: «діяльність державних органів, органів управління окремих організацій, кадрових служб та посадових осіб, спрямовану реалізацію кадрової політики» [30].

Напрямами кадрової роботи є:

- «- формування системи управління персоналом та її стратегії;
- планування кадрової роботи,
- найм, відбір та прийом кадрів; "
- ділова оцінка, профорієнтація та адаптація персоналу;
- навчання, управління кар'єрою та просуванням кадрів;
- мотивація, організація праці та забезпечення безпеки діяльності персоналу;
- створення нормального психологічного середовища в колективі тощо» [27].

Різні вчені надають різне визначення тлумаченню «кадрова політика». Зупинимось на деяких з них. Так, Золотарьов В. пропонує під кадровою політикою розуміти: «основний напрям у роботі з персоналом, сукупність принципів, реалізованих відділом кадрів компанії».

Яковенко О. зазначає, що кадрова політика це: «...розроблена стратегія, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління персоналом».

Пирожков С. вважає, що кадрова політика - це: «політика, головною метою якої зараз і в майбутньому є оснащення кожної посади та кожного робочого місця працівниками відповідної кваліфікації, щоб підбирати, навчати та оцінювати працівників, мотивувати їх до ефективної роботи, соціальних функцій тощо» [31].

Колектив авторів пропонує під кадровою політикою [1] розуміти: «соціальне явище з багаторівневою структурою, що має значно ширший

зміст, ніж кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування, яка є державною політикою на державній службі, основною метою якої є вдосконалення людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції Української держави та самоврядування в межах наданих їм повноважень»

Саме тому розробка ефективної системи кадрової роботи стає ключовою. Її актуальність і складність обумовлені наступними факторами:

1) персонал є активними учасниками управління суспільними процесам та виступає творцями і виробниками як матеріальних, так і духовних цінностей;

2) проблема кадрів має багатоаспектний характер, вирішення якої вимагає урахування та застосування організаційно-управлінських, соціально-економічних, правових, моральних та психологічних знань і навичок;

3) існує необхідність використання сучасних інноваційних підходів, оновлень та врахування вітчизняного та міжнародного досвіду для вирішення кадрових викликів [2].

Державна кадрова політика реалізується на різних рівнях: державному, регіональному та місцевому.

Структура державної кадрової політики у науці розглядається неоднозначно. На думку Антонової Л. та Козлової Л. до кадрової політики входять:

- «- 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 у сфері кадрової політики;

- політична культура» [3].

Битяк Ю.П. пропонує відносити до базових елементів кадрової політики: «психологію професійної діяльності, економіку праці, економічну соціологію, теорію управління, теорію держави та права, державної служби» [4]. Інші дослідники «кадрову політику в державній службі» трактують як: «систему механізмів, що стосуються мотивації та соціального захисту працівників» [21].

В цілому, у структурі державної кадрової політики виділяються такі основні компоненти:

- офіційно визнані цілі, завдання та принципи діяльності держави щодо регулювання кадрових процесів та відносин;
- основні критерії оцінки кадрів;
- напрями та форми вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- форми та способи раціонального використання кадрового потенціалу держави [21].

До найважливіших соціальних функцій державної кадрової політики належать такі:

- підвищення ефективності державного управління та громадського виробництва;
- зміцнення державної цілісності та соціально-політичної стабільності суспільства;
- залучення трудових ресурсів до державного управління та місцевого самоврядування на користь держави [18].

Цілями державної кадрової політики є:

1. розробка та впровадження кадрових стратегій для забезпечення високої ефективності та компетентності державних службовців;
2. залучення та розвиток висококваліфікованих фахівців для забезпечення високого рівня професіоналізму та компетентності в усіх сферах державної діяльності;

3. розвиток системи мотивації, яка стимулює професійний та особистісний розвиток державних службовців;
4. забезпечення рівних можливостей для різних груп населення та дотримання принципів диверсифікації у державних структурах;
5. створення гнучких механізмів управління кадрами для ефективною адаптації до змін в економіці, технологіях та соціальному середовищі;
6. забезпечення прозорості та відкритості у питаннях кадрової політики, включаючи процеси відбору, навчання та оцінки;
7. сприяння розвитку лідерських якостей серед державних службовців та створення умов для їх виявлення та реалізації;
8. впровадження політики, що сприяє соціальній відповідальності та етичному поведінку в сфері управління персоналом.

Цілі державної кадрової політики досягаються за допомогою розв'язання відповідних завдань. Найважливішим завданням державної кадрової політики є формування високопрофесійного корпусу державних службовців України. При цьому важливо, щоб організаційно-правові засоби, призначені для інституціалізації вирішення стратегічних проблем та наявний кадровий склад відповідали цілям та завданням розвитку держави.

Увага до питань формування та прийняття ефективною державної кадрової політики пояснюється тим, що вона є тим ефективним засобом, який здатний надати вирішальний вплив на весь процес змін, пов'язаних з проведенням великомасштабних реформ та модернізацій у державі.

Об'єктами державної кадрової політики є всі працездатні громадяни, які можуть вступати на роботу в публічні органи влади, а також самі процеси управління, мотивації, розвитку та соціального захисту цих кадрів. Також до об'єктів може бути віднесено взаємодія із громадськістю, економічні фактори, технологічні зрушення та інші аспекти, які впливають на кадрові питання у сфері державного управління. Таке розмаїття об'єктів державної кадрової політики дозволяє використовувати можливості поділу праці серед

суб'єктів, що у свою чергу дозволяє визначати категорії кадрів, конкретні процеси та відносини. Тільки держава, як головний суб'єкт кадрової політики, виступає об'єктом власного впливу, контролюючи всі кадри суспільства, всі трудові ресурси та численні процеси у сфері кадрової політики.

Атрибутами державної кадрової політики є:

- єдність цілей, завдань, принципів, функцій та технологій управління трудовими та кадровими ресурсами, безпосередньої роботи з персоналом (кадрами);

- законність та правова обґрунтованість, що створюють юридичні гарантії для вирішення всього комплексу кадрових питань на основі справедливості та гуманістичної доцільності;

- правова, соціальна та наукова обумовленість, об'єктивність, що враховують національний характер та європейські традиції розвитку та використання людських ресурсів;

- перспективність, передбачуваність кадрових процесів на найближчу та віддалену (середньострокову та довгострокову перспективи);

- демократичність за цілями та результатами реалізації кадрових стратегій, механізмів та способів вирішення кадрових проблем;

- інноваційний характер розвитку кадрових процесів, що надає кадрової політики актуальність та ефективність;

- відкритість, широка поінформованість громадськості через засоби масової інформації з усіх ключових питань, що приймаються перспективних та поточних кадрових рішень;

- гуманістична спрямованість у розвитку кадрових ресурсів та реалізації творчих здібностей працівників установ та організацій всіх форм власності [15].

1.2. Механізми реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Дослідження механізму реалізації державної кадрової політики у сучасній теорії та практиці державного управління є однією з найбільш значущих проблем через її актуальність і новизни. Сучасна наука виявляє множинність підходів до визначення такого феномену, як механізм реалізації державної кадрової політики. Сьогодні увага вчених та практиків зосереджується в основному на вирішенні таких питань, як сутність, структура (елементи, компоненти), змістовне накладення та конкретні технології механізму реалізації державної кадрової політики

На сьогоднішній день існує принаймні три основні підходи до визначення сутності механізму кадрової політики Погляд колективу авторів ґрунтується на тому, що механізм реалізації державної кадрової політики, спрямоване на кадрове забезпечення реформ у перехідний період і впливає на формування державної концепції кадрової політики, законодавчої бази, принципів, методів, методиках, технологіях та формах кадрової роботи [26].

Михалевська Л.Б. визначає «механізм реалізації державної кадрової політики» як особливу систему реалізованих на практиці заходів (правових, організаційно-управлінських, соціально-економічних, виховних та ін.), визначений порядок кадрової діяльності [28].

Позиція автора [26] ґрунтується на тому, що сутність механізму реалізації державної кадрової політики полягає в тому, що це система установ та заходів (адміністративно-організаційних, соціально-економічних, правових, професійних, культурно-виховних), які приводять у дію кадрову політику.

Механізм реалізації державної кадрової політики включає систему кадрової діяльності та кадрового забезпечення, систему державних органів та установ, систему заходів (технологій), що приводять у дію кадрову політику.

На наш погляд, механізм реалізації державної кадрової політики - це переважно система кадрової діяльності суб'єктів кадрової політики (державні органи, посадові особи, кадрові служби, організації, установи), що спирається на концептуальну та нормативно-правову базу державної кадрової політики, яка здійснюється через кадрово-управлінський процес (заходи, способи, технології) та спрямована на об'єкт кадрового управління (кадри, персонал).

Ми пропонуємо механізм реалізації державної кадрової політики розглядати як комплексну систему кадрової діяльності, яка спрямована на забезпечення кадрових потреб політичного, соціально-економічного, оборонного, культурного розвитку держави та суспільства. Ця система включає в себе різноманітні аспекти, такі як набір та підготовка кадрів, їхнє мотивування, управління професійним розвитком, а також соціальний захист працівників державного апарату. Розглядання цього механізму у контексті різних сфер розвитку держави визначає його стратегічне значення для успішної функціонування і розвитку країни. Зі змістовної сторони модель механізму реалізації державної кадрової політики включає як мінімум чотири складових елемента, або рівня (рис 1.1).

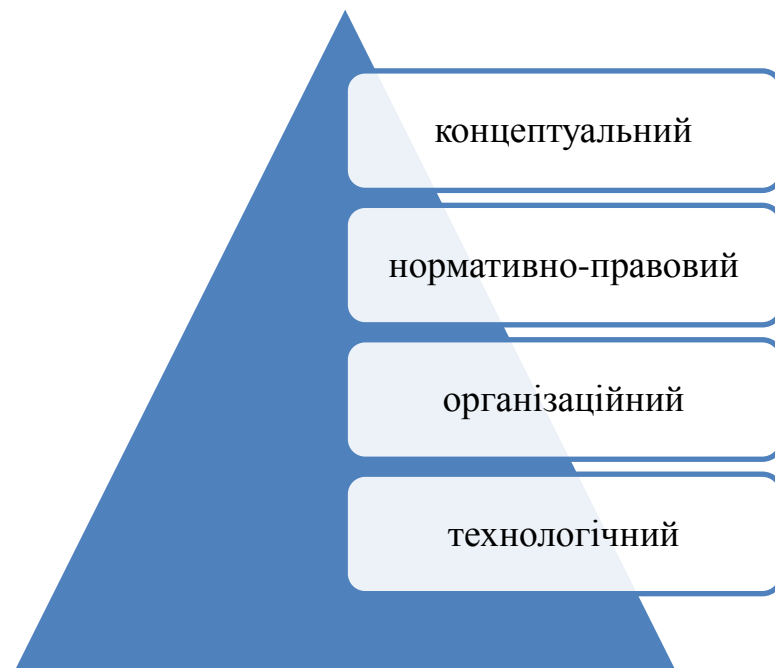


Рис. 1.1. Модель механізму реалізації державної кадрової політики

Модель механізму складається з наступних рівнів:

- «верхній рівень (концептуальний) - теоретичні основи державної кадрової політики;
- другий рівень (нормативно-правовий) законодавча база державної кадрової політики;
- третій рівень (організаційний) - спеціальні інститути - органи, які займаються кадровою роботою;
- четвертий рівень, найбільш наближений до кадрів (технологічний) - форми, способи та методи кадрової роботи» [50].

Сутність механізму реалізації державної кадрової політики слід розглядати в єдності його складових. Такий підхід є цілком правомірним, оскільки показує структуру та зміст кадрової політики, об'єднуючі різні погляди.

Структурно модель механізму реалізації державної кадрової політики можна представити наступним чином рис. 1.2.

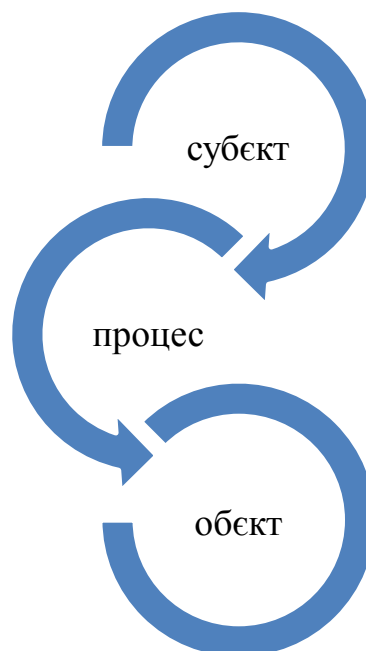


Рис 1.2. Структурна модель механізму реалізації державної кадрової політики

1. Суб'єкти кадрової роботи - органи та посадові особи, які впливають на кадри. Суб'єкти державної кадрової політики поділяються за:

- рівнями державної влади (державний, регіональний та місцевий рівні);
- за сферами державного управління (державний, муніципальний, ринковий, змішаний сектори);
- за гілками влади (законодавча, виконавча, судова).

Важливим питанням є розмежування функцій та компетенцій структур кадрових служб, законодавче розмежування повноважень у вирішенні кадрових питань між державними, регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування.

2. Процес кадрового управління - це технології кадрової діяльності. Цей процес включає в себе:

- управління персоналом з боку лінійних менеджерів та кадрову роботу менеджерів із персоналу;
- визначення кожним суб'єктом кадрової політики власних пріоритетів, конкретних завдань роботи з кадрами на найближчий час та довгострокову перспективу;
- використання суб'єктами кадрового управління ефективних технологій роботи із персоналом.

3. Об'єкти державної кадрової політики – це те, на що впливає суб'єкт кадрової політики: населення, трудові ресурси, кадровий потенціал, кадровий корпус, кадри, їх окремі категорії та групи. Якщо державна кадрова політика – це стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу країни, то механізми її реалізації - організаційні форми, технологічні способи та прийоми її втілення в життя. При цьому механізми кадрової політики не тотожні управлінським технологіям, вони ширші.

Метою механізму реалізації державної кадрової є ефективна реалізація даної політики. Тобто у створенні сприятливих та рівних соціальних умов та

гарантій для прояву кожним працівником своїх здібностей та знань; у підборі кадрів та забезпечення їх високого професіоналізму; в ефективному використанні кадрового корпусу та кадрового потенціалу країни. Головне завдання такого механізму – досягнення нової, більш високої якості державного управління персоналом.

Механізм державної кадрової політики безпосередньо формує та реалізує кадровий потенціал суспільства, перетворює кадровий корпус на ефективний адміністративний ресурс країни, у велику матеріальну силу.

Механізми реалізації державної кадрової політики можна класифікувати за низкою критеріїв.

1. За галузями чи блоками забезпечення державної кадрової політики. У системі кадрово-управлінської діяльності містяться законодавчі норми, організаційні ресурси, навчально-методичні засоби науково-дослідні положення, інформаційні ресурси, матеріально-фінансові ресурси. З цього погляду у кадровій діяльності державного управління виділяється декілька блоків забезпечення державної кадрової політики чи механізмів реалізації кадрової політики, які мають «галузевий» характер.

2. За рівнем кадрового впливу суб'єктів державної кадрової політики, механізми її реалізації класифікуються наступним чином рис. 1.3.



Рис. 1.3. Механізми реалізації кадрової політики за рівнем кадрового впливу суб'єктів

Сказане не означає, що кожному рівню кадрової політики в державі відповідають свої спеціальні механізми реалізації. В принципі механізми кадрової політики за своєю природою єдині на всіх рівнях влади, оскільки єдиними є державна влада та кадрова політика. Але кожен із цих рівнів має свою специфіку та відповідні дії механізмів кадрової політики

3. За сферами державного управління можна виділити кадрову складову вищих посадових осіб держави, державних службовців, особливо категорії «керівники» державного, регіонального та муніципального рівнів, які у роботі з кадрами використовують ті чи інші механізми реалізації державної кадрової політики.

4. Механізми реалізації державної кадрової політики поділяються на теоретико-методологічні та організаційно-практичні [22].

5. За змістовним наповненням механізми реалізації державної кадрової політики поділяються на: 1) які забезпечують реалізацію та 2) що приводять у дію державну кадрову політику та організують систему кадрово-управлінської діяльності [21].

Група механізмів, які забезпечують реалізацію державної кадрової політики, включає принаймні п'ять блоків (галузей) забезпечення: законодавчі норми, організаційні ресурси, методичні засоби наукові висновки та матеріально-фінансові ресурси.

1.3. Принципи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Перед розглядом основних принципів формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади зазначимо, що кадрова політика є невід'ємною складовою всіх процесів, які стосуються трудової діяльності людини. Тобто кадрова політика направлена на ефективне використання професійних можливостей людини. Вона формується з урахуванням досягнутого рівня розвитку та поділу суспільної праці.

Державна кадрова політика залежить від багатьох факторів: історичних, політичних, адміністративних, соціально-економічних, наукових. Державна кадрова політика повинна ґрунтуватися на загальних базових принципах, які визначають кадрові процеси в цілому. Крім того, важливо враховувати специфічні принципи, які регулюють кадровий потенціал в конкретних сферах, а також приватні принципи, які визначають функціонування окремих елементів кадрового процесу. Ця комплексність принципів дозволяє забезпечити баланс та ефективність кадрової політики, враховуючи як загальні, так і індивідуальні особливості різних сфер та взаємозв'язки між їхніми елементами.

Загальні (базисні) принципи – це: «принципи, які регулюють кадрові процеси загалом: науковість, конкретно-історичний підхід, професіоналізм та компетентність, моральність, законність, демократизм, наступність, змінність, рівна соціальна доступність, відкритість, професіоналізм, компетентність та ін.» [23].

Специфічні принципи – це принципи, які: «регулюють окремо кадрову сферу, наприклад, у державній службі.

Приватні принципи, що регулюють окремі елементи кадрового процесу, що сприяють активізації людського фактора» [30].

Класичне формулювання принципів дав у 1912 р. американський вчений Г.Г. Емерсон, який також визначив ключові аспекти ефективного управління та кадрової політики. Г.Г. Емерсон врахував важливість встановлення цілей, здорового глузду у прийнятті рішень, компетентної консультації та інших аспектів. Отже, основними приватними принципами, на думку вченого є: чітко визначені ідеали або цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; швидкий, надійний, повний, точний та постійний облік; нормалізація умов; нормування операцій; писані стандартні інструкції; винагорода за продуктивність [18].

Реалізуючи різноманітні принципи кадрової політики, держава може ефективно взаємодіяти з кадровим потенціалом суспільства, забезпечуючи конструктивність своєї ролі у вирішенні кадрових проблем. Важливо, щоб держава не виступала як монополіст, але створювала умови, що сприяють розвитку ініціативи, заповзятливості та відповідальності серед кадрів. Держава повинна надавати більшу свободу працівникам у виборі варіантів реалізації їхнього кадрового потенціалу. Це сприяє створенню стимулів для ефективної праці та розвитку інновацій у сфері управління персоналом.

Ефективне використання різноманітних принципів державної кадрової політики стає можливим, якщо ця політика формується на основі вивчення тенденцій соціального розвитку та втілюється через соціальні інститути держави. Важливим є те, щоб кадрова політика мала обов'язковий характер для всіх її суб'єктів.

Врахування об'єктивних умов дозволяє формувати принципи державної кадрової політики та визначати основні підходи держави до процесу відтворення та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства. Такий підхід сприяє адаптації кадрової політики до змін в соціальному середовищі та забезпечує її актуальність та ефективність у контексті сучасних викликів і потреб.

Зупинимося на короткій характеристиці окремих, найбільш, на наш погляд, важливих загальних та спеціальних принципів кадрової політики та кадрової діяльності.

Принцип законності державної кадрової політики та практики, до яких віднесено:

- дотримання та виконання Конституції України, Законів України та інших нормативно-правових актів у кадровій роботі [25, 33, 35];
- дотримання правових вимог та процедур у вирішенні кадрових питань;

- знання управлінськими кадрами норм адміністративного, трудового, цивільного, кримінального та інших галузей права та їх правильне застосування;

- дотримання та захист прав і свобод працівників при прийомі на роботу та під час їх професійної діяльності [44].

Принцип законності також передбачає відповідну правову підготовку державних службовців та управлінських кадрів у галузі державного, адміністративного, цивільного, трудового, господарського, кримінального права.

Принцип демократизму передбачає:

- колегіальне рішення кадрових призначень з урахуванням громадської думки (рада із трудовим колективом);

- відсутність дискримінації працівників;

- підзвітність та підконтрольність керівників органів, організацій та установ, кадрових служб з питань кадрової роботи громадськості;

- раціональне співвідношення виборності та призначення осіб на державні та інші посади;

- обов'язковість проведення конкурсу за наявності альтернативних кандидатур у процесі призначення на посади державної служби та інші посади, а також при проведенні атестацій, формуванні кадрового резерву тощо.[18].

Принцип гуманізму:

- повага до особистості людини;

- прагнення до соціальної справедливості при вирішенні кадрових питань;

- гарантовані умови для розвитку ініціативи, таланту творчі здібності працівників;

- надання допомоги у здобутті професійної освіти, професійної підготовки, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- максимальне задоволення інформаційної потреби персоналу - надання права на дотримання релігійних традицій;

- створення можливостей та умов для посадового зростання працівника відповідно до його заслуг [41].

Принцип гласності:

- максимально можлива відкритість інформації про роботу державного або іншого органу та керуючих осіб з питань їх кадрової діяльності;

- періодична звітність кадрів усіх рівнів влади персоналом, у тому числі з кадрових питань;

- виборність посадових осіб згідно законодавчих норм;

- проведення відкритих конкурсів на заміщення вакантних посад, атестацій працівників тощо.

Принцип гласності в контексті кадрової роботи підкреслює важливість відкритості, прозорості та обґрунтованості у прийнятті рішень. Цей принцип найповніше реалізується через процедури, що сприяють гласності, такі як виборність, конкурсний відбір, атестація персоналу та інші колегіальні механізми.

У контексті виборності, гласні процеси гарантують відкритість у виборі кандидатів на різні посади. Конкурсний відбір також підкреслює прозорість та об'єктивність в оцінці кваліфікацій кандидатів. Атестація персоналу надає можливість об'єктивно оцінити кваліфікації та професійний рівень працівників.

Ці процедури встановлюють прозорі стандарти та критерії, що сприяють обґрунтованості та ясності в прийнятті рішень у сфері кадрової політики, підвищуючи рівень довіри і легітимності управління персоналом.

Принцип поєднання систематичного оновлення кадрів та їх наступності:

- зважений та об'єктивний підхід керівників до питань прийому та звільнення персоналу;

- періодичне оновлення та омолодження кадрів, залучення до управлінським посадам нових, енергійних, професійно підготовлених людей;
- активне використання кадрових технологій - ротації, кооптації, виборності кадрів, звільнення та відставки (у тому числі примусової) рамках чинного законодавства;
- кадрова стабільність, збереження досвідчених кадрів на користь служби (виробництва);
- підтримка у трудовому колективі розумного балансу молодості з її енергією та ініціативою та досвіду з його знанням та мудрістю [15].

Принцип оновлюваності кадрів. Ефективна реалізація державної кадрової політики неможлива без систематичного оновлення кадрових ресурсів. Але слід зауважити, що даний принцип сприяє прогресу лише у тому випадку якщо дійсно забезпечується оновлення кадрів та нові кадри значно перевершують попередні. Принцип оновлюваності кадрів передбачає постійне поновлення та підвищення кваліфікації персоналу, щоб вони могли ефективно працювати в умовах змінного соціально-економічного та технологічного середовища. Цей принцип є важливою складовою сучасної кадрової політики і відображає необхідність адаптації персоналу до нових викликів та інновацій.

Оновлювані кадри володіють актуальними знаннями, навичками та компетенціями, що дозволяє організації бути конкурентоспроможною та гнучкою. Цей принцип передбачає систематичне навчання, перепідготовку та розвиток персоналу, а також впровадження інновацій у процесі праці.

Оновлювані кадри можуть краще адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології, ефективно вирішувати завдання та сприяти розвитку організації. Такий принцип сприяє стійкості та динаміці в управлінні кадровим потенціалом в умовах постійних трансформацій. На жаль, ця вимога виконується не завжди

Принцип професіоналізму та компетентності:

- сталість професії працівника державної служби;

- наявність спеціальної освіти, знань, навичок та умінь, пов'язані з характером професійної діяльності;

- вміння прогнозувати, планувати, організовувати, координувати, контролювати роботу в рамках своєї професії та посади;

- прагнення до постійного підвищення свого професійного рівня та компетентності у сфері своєї діяльності [18].

Принцип підбору кадрів за їх професійними, діловими та моральним якостями:

- висування кадрів тільки з урахуванням їхнього професійного майстерності, компетентності та особистих заслуг;

- об'єктивний підхід керівників до визначення рівня професіоналізму та компетентності працівників;

- вибір критеріїв оцінки професійних, ділових та моральних якостей при доборі та розстановці кадрів;

- неприйняття суб'єктивізму та протекції при призначеннях;

- активне використання легітимних кадрових технологій оцінки персоналу - конкурсів, випробувань, атестацій, кваліфікаційних екзаменів.

Цей принцип також передбачає оцінку та облік рівня загальноосвітньої підготовки, спеціальних знань та практичних навичок у обраній сфері діяльності, а також вміння ставити конкретні цілі, знаходити оптимальні засоби досягнення [32].

Принцип позапартійності та політично нейтральності:

- право кожного на свободу думки та вираження своїх політичних поглядів;

- відстоювання державних, а не партійних інтересів у кадровій політиці та кадровій діяльності;

- об'єктивне ставлення до працівників при відборі та призначенні їх на посаду, при проходженні служби, звільненні та оцінці виконання покладених на них посадових обов'язків незалежно від їх політичних переконань та поглядів;

- можливість брати участь у роботі суспільних (політичних) об'єднань у неслужбовий час;

- заборона пропаганди в робочий час програм та ідей будь-якої партії, використання адміністративного, інформаційного та організаційно-технічного ресурсу у партійних цілях [49].

До принципів державної кадрової політики належить також рівний доступ громадян до роботи у публічному управлінні відповідно до здібностей та професійної підготовки. Він означає неприпустимість дискримінації кандидатів на посади за статтю, соціального стану, віросповідання, а також щодо партійної приналежності.

Принцип контролю та підзвітності кадрів є важливою складовою кадрової політики і визначає необхідність систематичного контролю за діяльністю працівників та їхньою відповідальністю за виконані завдання. Цей принцип сприяє встановленню ефективної системи управління та дозволяє досягати високого рівня дисципліни та відповідальності серед персоналу. Водночас, він покликаний забезпечити взаємну довіру між адміністрацією та працівниками і забезпечує: контроль за виконанням завдань; відповідальність працівників; забезпечення прозорості та обліковості діяльності працівників, а також готовності відповідати за свої дії та рішення; здійснення регулярної оцінки та обговорення професійної діяльності працівників для підвищення їхньої ефективності [52].

Кадрові принципи становлять єдину систему - цілісну, взаємодіючу та взаємозалежну. Загальні, спеціальні та приватні принципи державної кадрової політики співвідносяться як принципи різного рівня. Система принципів кадрової політики та кадрової діяльності динамічна та відкрита для доповнень, змін, заснованих нових реаліях. При цьому:

- принципи не можна використовувати вибірково, окремо, віддаючи перевагу одним і ігноруючи інші. Результат досягається тоді, коли вони в руках керівника діють системно - у взаємодії та взаємозв'язку;

- відбір та підбір кадрів на всіх рівнях має здійснюватися виключно за професійними, діловими та моральними якостями, рамках законності, на основі демократизму та гласності, з дотриманням конституційної норми рівного доступу до державної служби або роботі, з раціональним поєднанням наступності та оновлюваності кадрів;

- за підбір та розстановку кадрів, роботу з персоналом повинен відповідати керівник трудового (службового) колективу особисто, а не кадрова служба;

- керівник трудового (службового) колективу має чітко уявляти, що управління персоналом та кадровими процесами є складною роботою, це наука та мистецтво, яким треба вчитися.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що державна кадрова політика є дієвим фактором мобілізації та зосередження зусилля державних та громадських інститутів на вирішенні завдань сталого розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу країни, комплектування та професійного розвитку кадрів

У структурі державної кадрової політики виділяються такі основні компоненти: офіційно визнані цілі, завдання та принципи діяльності держави щодо регулювання кадрових процесів та відносин; основні критерії оцінки кадрів; напрями та форми вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; форми та способи раціонального використання кадрового потенціалу країни.

До найважливіших соціальних функцій державної кадрової політики належать такі: підвищення ефективності державного управління та громадського виробництва; зміцнення державної цілісності та соціально-політичної стабільності суспільства; залучення трудових ресурсів до державного управління та місцевого самоврядування на користь держави, суспільства та людини.

2. Механізм реалізації державної кадрової політики - це більшою мірою система кадрової діяльності суб'єктів кадрової політики (державні органи, посадові особи, кадрові служби, організації, установи), що спирається на концептуальну та нормативно-правову базу державної кадрової політики, що здійснюється через кадрово-управлінський процес (заходи, способи, технології) та спрямовану об'єкт кадрового управління (кадри, персонал).

Зі змістовної сторони модель механізму реалізації державної кадрової політики включає як мінімум чотири складових елемента, або рівня: 1) верхній рівень - концептуальний; 2) другий рівень - нормативно-правовий; 3) третій рівень - організаційний; - четвертий рівень - технологічний. Сутність механізму реалізації державної кадрової політики слід розглядати в єдності його складових - концептуальної, нормативно-правової, організаційної та технологічної. Такий підхід цілком правомірний, оскільки показує і структуру, і конкретне зміст кадрової політики, зближуючи різні погляди. Структурно модель механізму реалізації державної кадрової політики трьох основних компонентів: суб'єкта, процесу кадрового управління та об'єкта.

3. Встановлено, що державна кадрова політика має базуватися на загальних принципах, що регулюють кадрові процеси в цілому; специфічних принципах, що регулюють кадровий потенціал в окремій сфері та приватних принципах, що регулюють функціонування окремих елементів кадрового процесу. Принципи державної кадрової політики є основними, науково обґрунтованими та у більшості випадків закріпленими у законодавстві положеннями. Вони є фундаментом для формування та функціонування державної кадрової політики, і в порівнянні з механізмами та технологіями ця основа виявляється значно стійкішою.

До основних засад державної кадрової політики відносяться: принцип законності державної кадрової політики та практики, принцип демократизму, принцип гуманізму, принцип гласності, принцип поєднання систематичного оновлення кадрів та їх наступності, принцип професіоналізму та компетентності, принцип підбору кадрів за їх

професійними, діловими та моральним якостям, принцип позапартійності та політично нейтральності, принцип рівного доступу громадян до роботи у державному управлінні відповідно до здібностей та професійної підготовкою, принцип контролю та підзвітності кадрів.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД

2.1 Правові засади формування та реалізації кадрової політики в Україні

Сучасна кадрова політика в Україні реалізується за допомогою системи скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, які спрямовані на організацію своєї діяльності відповідно до чинного національного законодавства. Нормативно-правова база державної кадрової політики включає такі ключові елементи, як: Конституція України, трудове, цивільне та адміністративне законодавство, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України тощо. Зупинимось на аналізі деяких з них.

Основним документом у забезпеченні формування та реалізації кадрової політики є Конституція України, яка визначає загальні принципи правового статусу державних службовців та громадських працівників. Конституція України визначає органи влади та їх функції. Кадрова політика повинна враховувати цю структуру при формуванні кадрових резервів, атестації та призначенні на ключові посади. Окрім того Конституція забезпечує прозорість та відповідальність влади перед громадянами і саме кадрова політика повинна сприяти виконанню цих засад [25].

Таким чином, Конституція України виступає фундаментом для розробки та впровадження кадрової політики в країні, встановлюючи основні принципи, права та обов'язки у сфері державної служби. Органи влади та інші установи повинні дотримуватися цих норм при взаємодії з персоналом та при прийнятті рішень у галузі кадрового управління.

Серед ключових документів, що визначають кадрову політику, Стратегія Державної кадрової політики на 2012—2020 роки є найактуальнішою для сучасного етапу розвитку України. Однак стратегію не було сформовано, а лише сформовано Стратегічний план діяльності

Національної академії державного управління при Президентові України на 2019-2022 роки.

Отже, невідповідність між наміченою Стратегією Державної кадрової політики та наявністю лише Стратегічного плану Національної академії державного управління на певний період може створювати нестабільність у напрямку розвитку та реалізації кадрової політики в Україні. У подальших документах чи реформах слід ретельно враховувати важливі аспекти стратегічного управління кадровими ресурсами для досягнення успішних результатів у цій сфері.

Закон України «Про державну службу» є ключовим правовим актом, який визначає основні принципи, права та обов'язки державних службовців в Україні та встановлює принципи професіоналізму, об'єктивності, відповідальності та інших, які мають важливе значення при формуванні кадрової політики. Кадрова політика повинна відповідати цим принципам та сприяти їхньому втіленню в реальній практиці [33].

Окрім того Законом чітко визначено правовий статус державних службовців, їхні права та обов'язки та визначено процедуру відбору та прийняття на державну службу, включаючи конкурсні випробування. Кадрова політика повинна регламентувати цей процес, забезпечуючи об'єктивність, прозорість та рівні можливості для всіх кандидатів. З метою виконання службовцями своїх повноважень, вони повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію. Даним нормативним документом встановлено вимоги до атестації та підвищення кваліфікації державних службовців. Кадрова політика повинна сприяти систематичній оцінці та розвитку персоналу, забезпечуючи їхнє професійне зростання.

Таким чином, Закон України «Про державну службу» визначає основи, за якими формується та впроваджується кадрова політика в сфері державної служби в Україні. Кадрова політика повинна відповідати цим нормам, сприяючи ефективному управлінню персоналом та забезпечуючи дотримання прав та обов'язків державних службовців [33].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» має важливе значення для формування та реалізації кадрової політики на рівні місцевого самоврядування в Україні. Закон визначає правові засади служби в органах місцевого самоврядування та регулює трудові відносини між працівниками цих органів і органами самоврядування [34].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про державну службу» є ключовим документом, який визначає основні положення та принципи функціонування системи державної служби в Україні. Датована 17 січня 2000 року, ця постанова має важливе значення для регулювання кадрової політики та забезпечення ефективності державних службовців. Документ встановлює та визначає основні поняття, пов'язані з державною службою, такі як «державна служба», «державний службовець» та інші. Це важливо для уніфікації та чіткого розуміння термінів у кадровій політиці.

Постанова містить перелік основних принципів державної служби, таких як законність, об'єктивність, прозорість тощо. Ці принципи можуть визначати основні напрямки розвитку кадрової політики для забезпечення їх виконання. Документ визначає порядок прийняття на державну службу, критерії відбору та умови прийому. Це важливо для формування об'єктивних та прозорих процедур набору персоналу. Окрім того Постанова встановлює права та обов'язки державних службовців. Кадрова політика повинна враховувати ці норми для створення чіткого фреймворку взаємин між державними службовцями та управлінням [36].

Для формування кадрового резерву прийнято Постанова КМУ «Про формування кадрового резерву для державної служби» від 28.02.2001 р. № 199. Даним нормативним документом визначено загальний порядок формування кадрового резерву для державної служби.

«В сучасному законодавстві немає конкретного акта, в якому би були чітко визначені наукові підходи до формування та здійснення державної кадрової політики. Деякі аспекти цієї політики, такі як мета, основні цілі та

завдання, вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [3].

Стратегія реформування державного управління в Україні визначає важливу мету: розроблення механізмів для повернення висококваліфікованих фахівців та талановитих випускників вищих навчальних закладів до роботи у сферах державного управління.

Отже, в контексті наявного законодавства в Україні, державна кадрова політика в основному визначається стратегічними документами, такими як згадана Стратегія державної кадрової політики та Стратегія реформування державного управління. Однак, відсутність конкретного закону, який має детально визначати концептуальні аспекти кадрової політики, може створювати неоднозначності та непорозуміння у її реалізації.

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

Кадрова політика - частина політичної стратегії державного управління. Метою кадрової політики є досягнення оптимальної рівноваги між процесами оновлення та підтримки високого рівня кваліфікації персоналу. Ця стратегія спрямована на забезпечення розвитку кадрів відповідно до потреб системи, вимог чинного законодавства та реального становища на ринку праці..

Розглянемо забезпеченість сучасний стан у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування (табл. 2.1)

Динаміка зміни рівня освіти державних службовців наведена у таблиці 2.1. Дані таблиці свідчать про зменшення кількості працюючих в органах державної влади та місцевого самоврядування. Так, спостерігається зменшення кількості державних службовців за період дослідження на 28%.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни кількості державних службовців України, осіб

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2019о., у %
Кількість посад державної служби за штатним розписом	253553	176524	171469	165422	65,2
Кількісний склад державних службовців обласних та районних державних адміністрацій	58569	49289	50198	56822	97,0
Разом	312122	225813	221667	222244	71,2

Фактична кількість працюючих державних службовців станом на III квартал 2023 року наступна згідно даних Національної агенції державної служби України. Так «у сфері держслужби спостерігається стійка тенденція щодо відтоку кадрів. Фактична кількість працюючих державних службовців наразі складає 161 575 осіб. Упродовж третього кварталу 2023 року їх стало менше на 1978. А з урахуванням даних другого кварталу їх менше на 4678. Своєю чергою, Мінфін повідомив, що протягом січня - вересня 2023 року фактична чисельність працівників держорганів скоротилася на 5,3 тис. осіб. За оперативними даними цього міністерства, станом на 1 жовтня 2023 року у 107 органах державної влади фактично працює 170,5 тис. осіб» [46].

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

На рис. 2.1. наведена фактична чисельність працівників держорганів.



Рис. 2.1. Фактична чисельність працівників держорганів у 2023 році

Розглянемо формування та реалізацію державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування на прикладі Обухівської селищної ради.

Обухівська селищна рада є об'єднуючим органом місцевого самоврядування і виступає як представницький орган, який володіє повноваженнями представляти і виражати інтереси Обухівської селищної територіальної громади. Громада включає в себе жителів смт Обухівка, с. Горянівське, смт Миколаївка.

Обухівська селищна рада функціонує як представницький орган місцевого самоврядування, де основною посадовою особою є селищний голова. Селищна влада володіє повноваженнями приймати рішення та виконувати функції місцевого самоврядування в інтересах громади, відповідно до конституційних норм та законодавства України.

Важливим аспектом діяльності селищної ради є впровадження кадрової політики, яка регулюється Регламентом Обухівської селищної ради та іншими нормативно-правовими актами. Процес формування та реалізації кадрової політики організовується за допомогою відповідної структури, яка забезпечує ефективну роботу місцевого самоврядування для досягнення поставлених перед ним завдань. Це охоплює такі аспекти, як скликання сесій,

розгляд питань, формування та організація роботи комісій інших органів ради, участь депутатських фракцій і груп у роботі та інші процедурні питання.

Такий організаційний супровід дозволяє ефективно впроваджувати політику управління персоналом, забезпечуючи високу якість роботи органу місцевого самоврядування в Обухівській селищній територіальній громаді.

Структура управління Обухівської селищної ради станом на 01 вересня 2023 року, представлена наступними посадовими особами (табл. 2.2)

Таблиця 2.2.

Структура управління Обухівської селищної ради

Посади	Кількість
Селищний голова	1
Секретар Ради	1
Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів	4
Разом	6

Виконавчим органом Обухівської селищної ради є виконавчий комітет, який формується на строк повноважень ради та затверджується особистим складом селищної ради за рекомендацією селищного голови. Кількісний склад виконавчого комітету визначається радою. Структура Обухівської селищної ради включає відділи, які відповідають за різні сфери діяльності. Зокрема, це відділи:

1. відділ загально-організаційного забезпечення;
2. Центр надання адміністративних послуг;
3. відділ державного архітектурно-будівельного контролю;
4. відділ соціального захисту населення Обухівської селищної ради;
5. відділ бухгалтерського обліку та звітності;
6. сектор з питань земельних відносин, екології, агропромислового комплексу;

7. сектор житлово–комунального господарства та благоустрою;
8. сектор з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення, оборонної та мобілізаційної роботи і взаємодії з правоохоронними органами;
9. відділ освіти , культури , молоді та спорту Обухівської селищної ради;
10. фінансовий відділ.

Головний спеціаліст з питань кадрової роботи та головний спеціаліст – інспектор праці відповідають за реалізацію процесів формування та реалізації кадрової політики в Обухівській селищній раді. Робота головного спеціаліста з питань кадрової роботи регулюється посадовою інструкцією, яка визначає організаційні стандарти для керівництва кадровою політикою в селищній раді.. Обов'язки та завдання цього спеціаліста наведено на рис. 2.2..

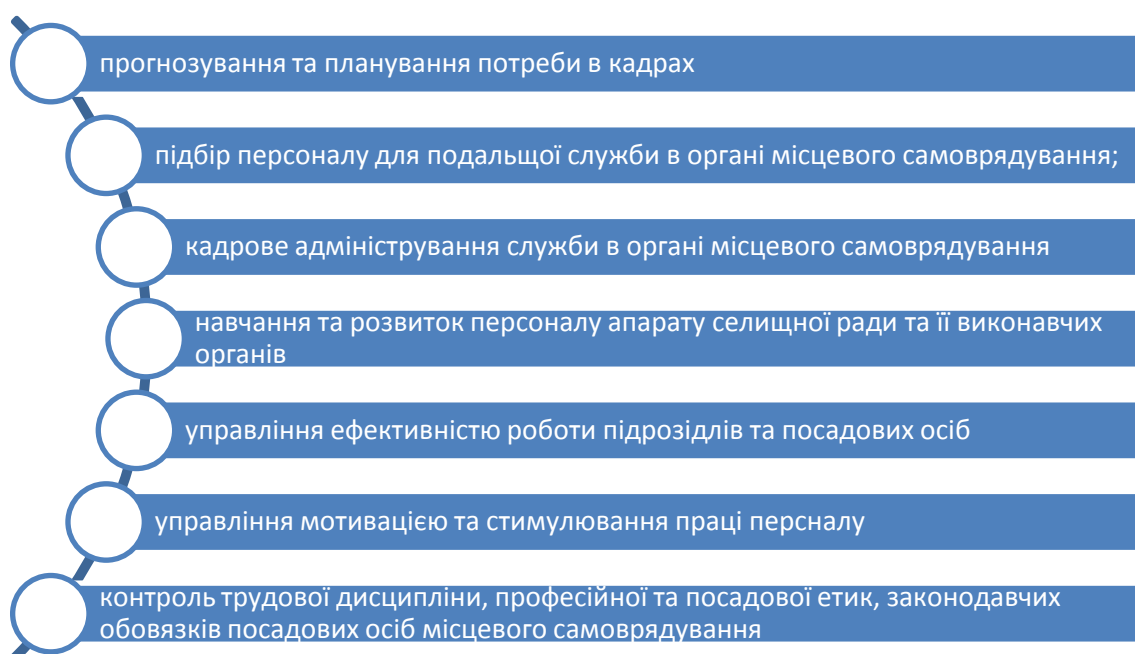


Рис. 2.2. Обов'язки та завдання головного спеціаліста з питань кадрової роботи

Аналіз завдань, які виконує головний спеціаліст з питань кадрової роботи в Обухівській селищній раді, вказує на те, що ключовими компонентами кадрової політики органу є адаптація новопризначених

працівників, підтримка корпоративної культури та іміджу служби в органі місцевого самоврядування. Ці завдання визначаються неформально і не входять до переліку обов'язків головного спеціаліста згідно з його посадовою інструкцією.

Отже, аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в Обухівській селищній раді свідчить про те, що ця політика охоплює традиційні аспекти, які визначені законодавством і стосуються підбору персоналу, його оцінки, мотивації праці та організації роботи. Проте зазначено, що з цього переліку вилучені аспекти, такі як адаптація новопризначених працівників, підтримка корпоративної культури та іміджу служби в органі місцевого самоврядування.

2.3. Іноземний досвід формування та реалізації кадрової політики

Розглянемо найкращі світові практики у формуванні та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Історичні приклади реформ державної служби в інших країнах також підкреслюють важливість модернізації цієї сфери. Франція, США, Велика Британія, Німеччина та Нідерланди впроваджували реформи у своїх системах державної служби в різні періоди часу, починаючи з 1940 років і по цей час.

Вказані приклади ілюструють, як країни світу вдосконалюють свої системи державної служби через систематичні реформи, щоб відповідати вимогам сучасного управління та краще використовувати кадровий потенціал урядових структур.

Суттєві трансформації державної служби в Сінгапурі відбулися після 1990 року. У Швеції та інших країнах світу реформування державної служби залишається пріоритетом протягом понад 20 років. Варто відзначити, що, незважаючи на універсальні завдання реформ державної служби, такі як підвищення ефективності роботи органів влади, збільшення віддачі від

персоналу державних органів та оптимізація бюджетних витрат, хід реформ значно визначається особливостями політичної культури та історичними факторами, що визначають взаємовідносини між владою та суспільством в кожній конкретній країні [26].

Важливими орієнтирами для реформування та модернізації державної служби є демократизація державної служби та управління, зорієнтованість на громадянина як клієнта, оптимізація організаційних структур та комунікацій у системі управління, результативне бюджетування.

Наприкінці 1970 – х років ХХ ст.. внаслідок реформування виникла нова концепція державного управління., в результаті чого створено якісно нову модель державної служби. Таку модель часто називають «поведінковою». Вона характеризується такими параметрами, як: творчість, новаторство, емоційна атмосфера, суб'єктивний чинник.

У світовій практиці процес реформування, розвитку та вдосконалення державної служби характеризується напрямками, визначеними переважно континентальною та англосаксонською моделями. Континентальній моделі відповідає система кар'єрної державної служби,. Саме в континентальній моделі державні службовці розглядаються як професіонали, що приходять на державну службу на весь термін своєї професійної кар'єри та поступово просуваються по службі. До країни з класичною кар'єрною моделлю відносять Францію, Німеччину, Іспанію, Люксембург, Болгарію, Румунію, Словаччину, Японію. Умови кар'єрної системи визначають, що державний службовець на протязі всього свого професійного шляху пов'язується з однією конкретною структурою. Ця система характеризується певною ієрархією, що забезпечує автоматизм його просування по службових рівнях [24].

Англосаксонській моделі відповідає система державної служби за контрактом, де працівники наймаються на конкретні посади відповідно до свого освітнього рівня та професійних навичок. Шведська система державної служби є прикладом класичної посадової системи. Також характерні риси

посадової моделі властиві системам в Італії, Фінляндії, Великобританії, Естонії, Нідерландах. Система державної служби США, яка базується на посадовій (відкритій) моделі, є ще одним прикладом.

У посадовій системі відсутні гарантії стосовно просування по службі, оскільки проходження державної служби визначається реєстром посад, що передбачає умови для заміщення кожної з них [24].

Особливості проходження державної служби в умовах її реформування та модернізації в Франції, Німеччині, Великій Британії, США та Японії відображають різні моделі державної служби та досягнуті високі рівні ефективності та професіоналізму в цих країнах.

У Франції адміністративний досвід реформ вважається класичним прикладом континентальної моделі державної служби. Процедури прийому на державну службу включають проведення конкурсів, які можуть включати очні іспити, співбесіди та тестування. Існують винятки для вищих посад міністерського, префектурного чи посольського рівня [45].

У Німеччині також існує поняття "публічна служба". Модель державної служби в Німеччині базується на принципах кар'єрної системи, де працівники можуть починати свою кар'єру на нижчому рівні та поступово просуватися через різні службові рівні.

У Великій Британії існує відкрита система державної служби, де важливий акцент робиться на посадовій моделі та ефективному відборі працівників на конкретні посади.

Сполучені Штати Америки використовують систему державної служби за контрактом, де найм на конкретні посади здійснюється на підставі освітнього та професійного досвіду.

В Японії також існує континентальна модель, заснована на системі кар'єрної служби, де працівники можуть розвивати свою кар'єру в одній організації.

Ці різноманітні підходи відображають різні моделі та принципи державної служби в різних країнах.

Описані характеристики німецької системи кадрової служби відображають відіграють ключову роль у формуванні виконавчої влади на всіх рівнях в Німеччині;

1) правова регламентованість. Функції та повноваження органів влади, їх підрозділів та окремих службовців чітко визначаються детальною правовою регламентацією. Це сприяє ясності та стабільності у виконанні обов'язків;

2) наявність чітко окресленої посадової субординації. У системі працює чітко окреслена ієрархічна структура з визначеною системою субординації, що регулює взаємовідносини між різними рівнями влади та службовцями;

3) формалізація управлінських процедур. Усі управлінські процедури та службові взаємодії формалізовані, що забезпечує системність та ефективність у роботі державної служби;

4) багатоступенева система підбору кадрів. Включення закладів вищої освіти у систему підготовки та підбору кадрів для громадської служби свідчить про важливість вищої освіти та активну роль освітніх інститутів у цьому процесі;

5) високий рівень соціального захисту. Державні службовці у Німеччині мають високий рівень соціального захисту, довічні призначення та можливість отримання статусу "почесного чиновника" надають їм певні пільги після виходу у відставку. [45]. Ці характеристики свідчать про структурну розвиненість та деталізацію німецької системи громадської служби, яка спрямована на забезпечення ефективності, стабільності та високого статусу державних службовців.

Громадським службовцям надаються ранги не більше кожного рівня. Їх всього шістнадцять, вищим категоріям посад можуть бути присвоєні чотирнадцятий, п'ятнадцятий та шістнадцятий ранги.

Існує чіткий поділ посад на політичні та адміністративні. Це свідчить про важливість розділення функцій та відповідальностей між політичним та

адміністративним персоналом. Окрім того обов'язковою умовою для вступу на державну службу є знання німецької мови.

Яскравим прикладом так званої «менеджеральної» (відкритої) моделі державної служби виступає Великобританія. У Великобританії у 1970-х роки. XX ст. було проведено реформи державного управління. Серед основних нововведень даної моделі було пропозиція використовувати в системі управління клієнтоорієнтованість, цільову установку на результат, використання найкращого світового досвіду [55].

Істотний вплив на перебіг адміністративних перетворень, здійснених урядом М. Тетчер, зробив американський досвід [55]. «Одним з основних напрямів реформи стала оптимізація чисельності державних службовців та аутсорсинг окремих функцій державного управління. З цією метою було засновано виконавчі агентства (державні корпорації, QUANGO – Quasi Non-governmental Organizations), які співпрацюють із міністерствами (центрами формування політики) на контрактній основі.

Таким чином, уряду вдалося формально скоротити чисельність державного апарату (з персоналом QUANGO відносини будувалися на контрактній основі, дані працівники не мали можливості користуватися соціальними гарантіями держслужбовців, а їхня оплата праці залежала не так від тарифної сітки, як від індивідуальних результатів роботи). Водночас реформа завдала відчутного удару по престижу публічної служби: навіть співробітники QUANGO отримували менше, ніж менеджмент у недержавному секторі» [55].

Відомо, що система проходження державної служби у Великій Британії орієнтована на формування посадовця-менеджера широкого профілю. У Тобто в даній країні акцент робиться на розвиток у посадовців широкого спектру навичок і здатностей, які дозволяють їм успішно виконувати різноманітні функції та робити стратегічні рішення. Окрім того, дана система орієнтована на розвиток менеджерських навичок у посадовців, що дозволяє

їм ефективно керувати та приймати рішення на різних рівнях державного апарату.

Даній системі характерна гнучкість та адаптивність. Саме тому вона підходить до формування кар'єрного шляху державного службовця, що дозволяє їм займатися різноманітними завданнями та переходити між різними секторами. Закладає в себе сучасні підходи до управління та вимагає від посадовців володіння такими компетенціями, як комунікація, стратегічне мислення, прийняття рішень та розв'язання проблем. Забезпечує систему підтримки професійного розвитку для державних службовців, щоб вони могли стежити за змінами в управлінні та ефективно впроваджувати нові ідеї та методи [45].

Нині британська система державної служби зберігає «той самий принциповий методологічний і ціннісний вектор, заданий у 80-ті гг. XX ст. Заслуговує на увагу прийняття в цій країні 6 червня 2006 р. Кодексу цивільної служби (Civil Service Code), згідно з яким серед основних цінностей (core values) службовців визначено сумлінність, чесність, об'єктивність та неупередженість Кодексу та менеджменту у цивільній службі (Civil Service Management Code, CSMC), в якому закріплені правила та інструкції міністерств та відомств за умовами служби державних функціонерів» [55].

В Японії кожному службовцю формально гарантовано право на підвищення на посаді, а проведення конкурсних іспитів відбувається за участі Ради з питань персоналу, яка проводить їх щорічно. Претендент повинен мати відповідну освіту, але рішення щодо його переведення на нову посаду приймається після випробувального терміну тривалістю у шість місяців, незалежно від результатів іспитів [26].

Таблиця 2.3

Підготовка держаних службовців: іноземний досвід

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Франція	Процес відбору та формування кадрів регламентується через рейтинг слухачів. Випускникам надається можливість обирати посаду в залежності від їхнього місця у рейтингу. Підготовкою держаних службовців опікується Національна школа управління, яка знаходиться у підпорядкуванні Національного інституту територіальних студій.
Польща	Національна школа державного управління готує здобувачів, які після півтори років надавання мають можливість працевлаштування в органах влади і повинні працювати там протягом п'яти років. Ця система також передбачає існування вищих навчальних закладів державного управління
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування здійснює професійне навчання службовців, які працюють у різних галузях державного сектору, а також посадовців місцевих урядів, що обіймають виборні посади.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ відповідає за проведення навчання для новопризначених держаних службовців, а також організовує підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів. Крім того, академія займається консультуванням у справах добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу.
США	Школа державного управління ім. Дж. Кеннеді Гарвардського університету та Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера Нью-Йоркського університету спеціалізуються на підготовці фахівців для роботи у вищих органах влади. Зокрема, ці учбові заклади забезпечують навчання, спрямоване на формування кваліфікації для роботи на високих посадах у владних структурах. Вашингтонський інститут управління та Інститут державної політики спеціалізуються на навчанні керівників середньої ланки. Ці установи надають освіту, спрямовану на розвиток лідерських та управлінських навичок для ефективної роботи в органах державного управління середнього рівня.
Швейцарія	Підготовкою службовців різного рівня за різними напрямками готує Швейцарська школа державного управління.
Канада	Канадська школа публічної служби забезпечує комплексну діяльність у галузі навчання та розвитку кадрів в сфері державної служби, а саме: базова підготовка службовців, підвищення кваліфікації, консультативні послуги органам державної влади,

«У політиці державної служби Сінгапуру значуще місце відводиться навчанню держаних службовців. Кожен службовець має право на 100 годин

навчання щорічно, з яких 60% припадає на курси, пов'язані з роботою, і 40% – на курси саморозвитку та самовдосконалення. У Сінгапурі існує Кодекс поведінки державного службовця, який базується на конкретних принципах. Україна також має аналогічний Кодекс, затверджений Постановою Кабінету Міністрів № 65 від 11 лютого 2016 року. У Сінгапурі передбачені суворі санкції за порушення принципів Кодексу, і бюро з розслідування випадків корупції та зловживання посадовим становищем вивчає випадки порушень та інформує відповідні органи для подальших заходів. В Україні державні службовці несуть дисциплінарну відповідальність за порушення цих принципів відповідно до чинного законодавства» [26].

«Загалом проведені наприкінці минулого – початку нового століття реформи підтвердили адаптивність британської системи державного управління та державної служби, що виявилось у життєздатності нових інститутів та процедур проходження державної служби. Водночас, процеси реформування відобразили досить високий рівень збереження існуючих традицій. Звісно ж, що позитивним прикладом для вітчизняної системи державної служби може послужити їхню практику компетентнісного підходу до оцінки цивільних службовців, а також управління кар'єрою службовців виходячи з результатів їхньої професійної діяльності» [24].

З метою забезпечення прозорих та відкритих процедур набору персоналу на публічну службу в Україні, на наш погляд, було б корисно врахувати досвід Японії, де кожному бажаючому гарантується вільний доступ до участі у конкурсі. Щодо підготовки кадрів, слід розглянути досвід Німеччини, Польщі та Франції. Щодо атестації, можливо, застосування практики Великобританії сприяло б стимулюванню та мотивації працівників. Використання досвіду Сінгапуру у встановленні відповідальності за порушення може бути першим кроком у боротьбі з корупцією в Україні. Залучення міжнародного досвіду у керівництві кадровою політикою має потенціал підвищити ефективність управління державними органами.

Висновки до розділу 2

1. Сучасна кадрова політика в Україні реалізується за допомогою системи скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, які спрямовані на організацію своєї діяльності відповідно до чинного національного законодавства. Нормативно-правова база державної кадрової політики включає такі ключові елементи, як: Конституція України, трудове, цивільне та адміністративне законодавство, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України тощо. Констатовано, що у контексті наявного законодавства в Україні, державна кадрова політика в основному визначається стратегічними документами, такими як згадана Стратегія державної кадрової політики та Стратегія реформування державного управління. Однак, відсутність конкретного закону, який має детально визначати концептуальні аспекти кадрової політики, може створювати неоднозначності та непорозуміння у її реалізації.

2. Проведено аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в Обухівській селищній раді, який дозволив дійти наступних висновків. Кадрова політика цього органу, хоча включає традиційні елементи, такі як оцінка, навчання, розвиток та стимулювання праці персоналу, проте не враховує аспекти адаптації новопризначених працівників та підтримки корпоративної культури та іміджу служби в органі місцевого самоврядування.

3. Проаналізовано іноземний досвід формування та реалізації кадрової політики. Зазначено, що з метою забезпечення прозорих та відкритих процедур набору персоналу у публічну службу в Україні, на наш погляд, було б корисно врахувати досвід Японії, де кожному бажаючому гарантується вільний доступ до участі у конкурсі. Щодо підготовки кадрів, слід розглянути досвід Німеччини, Польщі та Франції. Щодо атестації, можливо, застосування практики Великобританії сприяло б стимулюванню та мотивації працівників. Використання досвіду Сінгапуру у встановленні

відповідальності за порушення може бути першим кроком у боротьбі з корупцією в Україні. Залучення міжнародного досвіду у керівництві кадровою політикою має потенціал підвищити ефективність управління державними органами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Недоліки кадрового забезпечення органів публічної влади

Державна кадрова політика є результатом спільних зусиль політиків, вчених і практиків, а також відображенням інтелектуально-політичної діяльності. Однак механізм участі громадян у виробленні та реалізації державної кадрової політики є поки що невідпрацьованим. Для покращення цієї ситуації, важливо активізувати участь громадян у прийнятті кадрових рішень, використовуючи для цього різні форми прямої участі.

Одним із способів може бути широке використання договорів про згоду та взаємодію між різними соціально-політичними силами, гілками влади, державними та регіональними органами влади. Це сприятиме виробленню більш консенсусних та врахованих усіма сторонами кадрових рішень.

У сучасному громадянському суспільстві важливо розвивати ефективну державу та подолати недоліки в організації та функціонуванні системи органів державної влади. Це можливо досягти шляхом залучення громадян до активної участі у прийнятті рішень та розбудови конструктивного взаємодії між усіма суспільними силами.

Вирішення цього завдання потребує модернізації державної служби, яка має стати відкритою, конкурентоспроможною та престижною, орієнтованою на результативну діяльність із забезпечення виконання повноважень державних органів, надання державних послуг, активно взаємодіяти з інститутами громадянського суспільства. Саме державна служба покликана втілювати в життя політику держави у сфері економіки, соціального розвитку, культури, освіти [29].

В цьому аспекті особливого значення набуває вирішення проблеми вдосконалення правового регулювання державної служби. У науковій

літературі справедливо зазначено, що давно назріла потреба у серйозному науковому аналізі основних норм чинного законодавства та основних напрямів реформування та розвитку державної цивільної служби, а також у розробці фундаментальних основ теорії її правового регулювання [42]

Можна виділити такі основні проблеми у сфері правового регулювання сучасного кадрового забезпечення:

- «невпорядкованість внутрішній організації державної служби, відсутність належної регламентації діяльності державних органів та державних службовців, які сприяють корупції, зловживань, бюрократизації відносин між державними органами, структурними підрозділами державного органу, а також державних органів з громадянами та структурами громадянського суспільства;

- нерозробленість механізмів взаємозв'язку державної служби з муніципальною службою;

- недостатня відкритість державної служби, що у свою чергу сприяє проявам бюрократизму та корупції;

- неефективність механізмів профілактики та боротьби з корупцією, а також правових та організаційних заходів контролю з боку інститутів громадянського суспільства за діяльністю державних органів;

- недостатня скоординованість практичної діяльності структурних підрозділів державних органів, які здійснюють функції, пов'язані з реалізацією законодавства України про державну службу;

- недостатньо опрацьовано методичку проведення конкурсів на заміщення вакантних посад цивільної служби, кваліфікаційних екзаменів та атестації державних службовців;

- відсутність цілеспрямованої роботи із залучення молодих перспективних кадрів;

- недостатнє використання сучасних методів планування та регламентації праці державних службовців;

- не розвинений механізм стимулювання державних службовців до виконання обов'язків державної служби на відповідному професійному рівні, що знижує мотивацію державних службовців;

- низька якість професійного навчання державних службовців;

- зниження престижу державної служби як виду професійної діяльності;

- невідповідність соціального стану державного службовця характеру покладених на нього відповідальності та обмежень;

- відсутність уніфікації основних гарантій державних службовців різних рівнів державної служби та у ряді випадків наявність декларативних характеристик цих гарантій»;

- відсутність ефективних систем стимулювання та мотивації працівників може призводити до втрати талановитих кадрів та невисокої продуктивності в органах влади;

- наявність корупційних ризиків у процесах відбору, призначення та управління кадрами може порушувати чесність та прозорість діяльності органів влади» [20].

Задолужене, професійно неякісне та неефективне кадрове забезпечення може суттєво впливати на роботу та рішення органів публічної влади та загрожувати їхній легітимності та довіру громадян.

3.2. Пріоритетні напрями розвитку кадрової політики в органах публічної влади

Для вирішення зазначених проблем необхідно:

- «створити організаційну структуру управління системою державної служби;

- створити єдину систему науково-методичного забезпечення та надання консультативної допомоги з питань державної служби;

- оптимізувати процедуру участі незалежних експертів у роботі конкурсних та атестаційних комісій, а також комісій з дотримання вимог до службової поведінки та врегулювання конфлікту інтересів;

- виробити оптимальну систему взаємодії інститутів громадянського суспільства та засобів масової інформації з державними органами, що виключає можливість неправомірного втручання у діяльність державних службовців;

- створити та реалізувати механізми перевірки дотримання вимог до професійної поведінки державних службовців та врегулювання конфлікту інтересів на державній службі;

- розробити процедури розгляду випадків неетичної поведінки державних службовців;

- розробити та реалізувати комплекс заходів щодо протидії корупції на державній службі, приділивши пріоритетну увагу питанням запобігання корупції;

- сформулювати та впровадити антикорупційні стандарти, які передбачатимуть встановлення однозначних обов'язків та заборон для державної та муніципальної служби з метою запобігання корупційним практикам.;

- удосконалювати механізм забезпечення дотримання державними службовцями загальних принципів службової поведінки;

- регламентувати функцію надання консультативної допомоги державним органам з питань, пов'язаних із застосуванням практики загальних принципів службової поведінки державних службовців

- розробити процедуру проведення службових розслідувань випадків корупційних проявів;

- регламентувати питання підвищення грошового утримання та оптимізації пенсійного забезпечення державних службовців;

- розробити та реалізувати за допомогою засобів масової інформації програми, спрямовані на підвищення престижу державної служби та

формування позитивного ставлення громадян до державних службовців» [20].

Нині можна констатувати, що спостерігається розбіжність теоретичних основ планування кар'єри з реальністю. Слабко розвинена система стимулювання праці державних службовців (особливо це стосується нижньої ланки). Держава не може забезпечити престиж державної служби, в недостатній кількості повно висвітлює її перспективи. Наслідком цього спостерігається відтік професіоналів із органів державної служби та вкрай малий приплив нових сил, як свідчать результати аналізу. Як наслідок спостерігається зниження професійного рівня працівників державного апарату.

З метою виправлення ситуації, яка склалася, слід щоб обумовлена у нормативно-правових актах система управління кар'єрою, втілювалася у життя на місцях. Особливо це має торкнутися процедури відбору кадрів. Вкрай важливо, щоб у систему державної служби потрапляли люди, зацікавлені у просуванні по службі, у розвитку власної кар'єри.

На жаль, найчастіше спостерігаються випадки корупції в органах державної служби, використання службового становища в особистих інтересах, що також заважає службовому просуванню по-справжньому гідних претендентів на ті чи інші посади. На наш погляд слід відновити цільовий державний розподіл на певну частину випускників закладів вищої освіти, які здобули вищу освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Державні службовці повинні знати, як функціонує механізм призначення на керівні посади, які гарантії просування по службі талановитих, високопрофесійних фахівців та які існують перешкоди на шляху кар'єристів та інших осіб, які не мають права займати керівні посади

Слід більш чітко визначити критерії підбору та розміщення кадрів державної служби, що дозволяють об'єктивізувати характеристики кандидатів до займання певної посади, які знижують ймовірність,

помилковість кадрових призначень, виробити механізм відповідальності керівників за помилкові кадрові призначення.

Службова кар'єра є рушійною силою апарату державної служби. І для того, щоб цей апарат працював, кожен повинен зайняти ньому чітке місце, визначити напрям власного руху, позначити точки взаємодії із системою. В ході аналізу стало очевидним, що одним з головних недоліків щодо формування кадрів державної служби стали відсутність програми кар'єрного зростання, плинність персоналу, незадоволеність працівників умовами роботи тощо.

Отже, слід зазначити, що кадрове забезпечення державного управління здійснюється в рамках та на основі державної кадрової політики, реалізації її цілей, пріоритетів, принципів.

З метою удосконалення формування та реалізації кадрової політики в Обухівській селищній раді і з урахуванням вищезгаданих проблемних аспектів, нами запропоновані наступні напрями удосконалення.

З метою забезпечення прозорості та можливості кар'єрного зростання розроблено Програму підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування (рис. 3.1.)

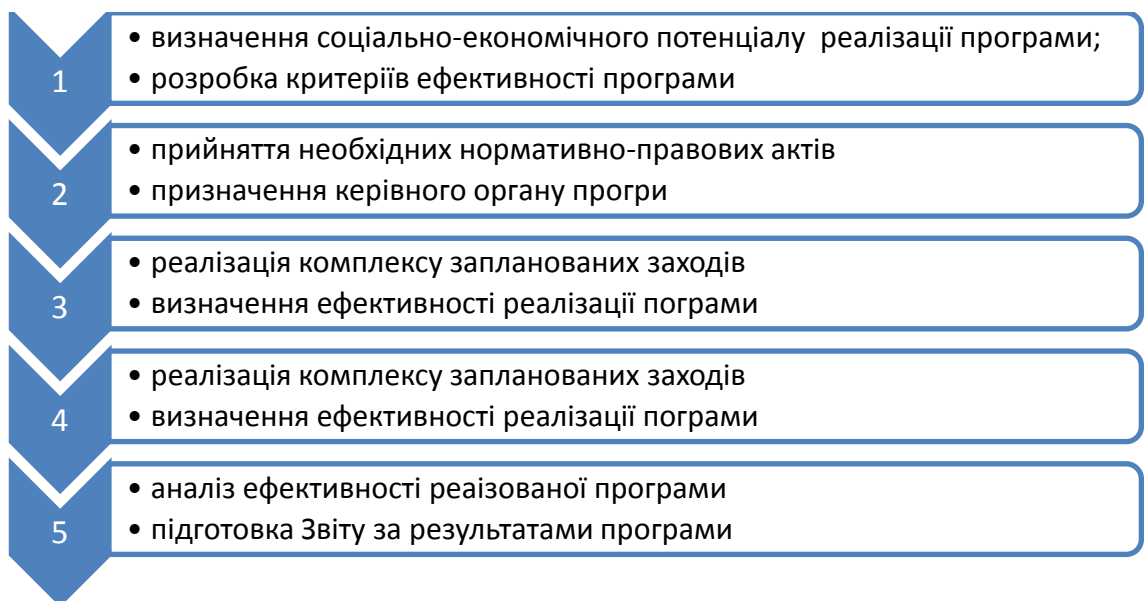


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування

Окрім того слід забезпечити ротацію кадрів. Періодичне оновлення кадрового складу має принести більше ефективні результати. Йдеться про перестановку фахівців один раз на 3-5 років, керівників раз на 10 років.

На жаль, у сучасних умовах така кадрова технологія як ротація кадрів цілеспрямовано застосовується лише переважно щодо певних посад, виконання посадових обов'язків за якими пов'язано з здійсненням контрольних чи наглядових функцій. Разом з тим, ця технологія вкрай необхідна при успішній організації кадрової діяльності та несе в собі високий ефект впливу на якість цієї роботи.

Продовжити роботу у напрямі забезпечення прозорості та публічності у роботі Обухівської селищної ради. Це можна досягти шляхом постійних публікацій про роботу селищної ради в газетах; за допомогою виступів та показу через ЗМІ.

Окрім того, важливе значення набуває забезпечення активізації професійної діяльності службових осіб, використовуючи їх творчий потенціал. Управління професійним розвитком на рівні особистості передбачає, що працівник самостійно оцінює свої здібності відповідно до вимог робочого місця чи посади. Це дозволяє працівнику активно розвивати свої професійні навички, поповнювати знання, вдосконалювати уміння та розширювати практичний досвід з метою забезпечення власного професійного зростання. Тому з метою активізації діяльності службовців в Обухівській селищній раді пропонуємо використовувати наступні моделі (рис. 3.2).

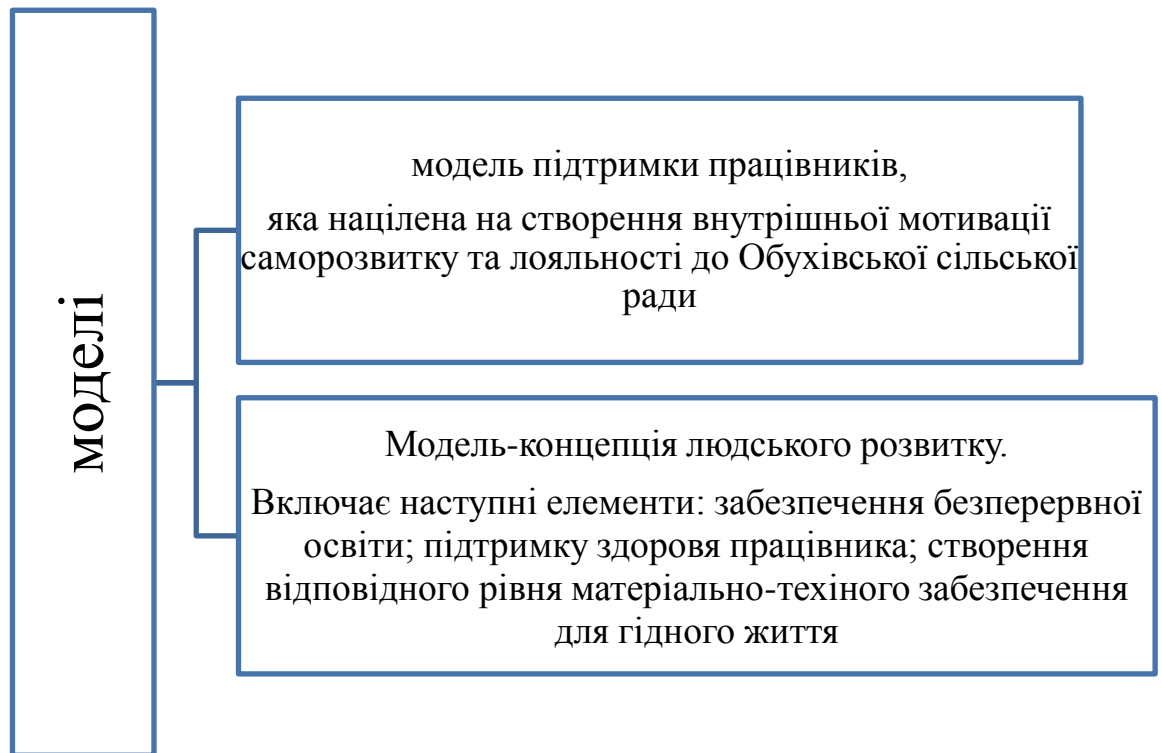


Рис. 3.2. Моделі, які доцільно використовувати для активізації професійного розвитку посадових осіб Обухівської селищної ради

З метою ефективного використання кадрових технологій слід організувати такі умови, а також програмно-методичного та організаційного супроводу професійної підготовки посадових осіб з метою ефективного використання кадрових технологій.

Окрім того, з метою ефективного управління персоналом публічної служби слід визначити порядок створення кадрово-технологічної інфраструктури. Це включатиме матеріальне, фінансове, інформаційно-аналітичне, програмно-технічне, професійно-кадрове, документаційне, методичне та інше забезпечення.

Вважаємо, що впровадження програми індивідуального планування кар'єри для службовців Обухівської селищної ради буде сприяти формуванню у молодших працівників чіткого уявлення про перспективи їхнього професійного та службового зростання. Це також сприятиме залученню молодого персоналу на роботу в Обухівську сільську раду.

3.3. Міжнародні зобов'язання України у сфері кадрової політики

Міжнародні зобов'язання України у сфері кадрової політики є важливими, оскільки вони сприяють встановленню високих стандартів у сфері праці та соціальних відносин. Ці зобов'язання визначають загальні принципи справедливості, рівності, та прав людини, які є основоположними для розвитку суспільства. Згодом, вони стимулюють внутрішню реформу та гармонізацію законодавства України з міжнародними стандартами, що сприяє розвитку ефективної та справедливої системи управління людськими ресурсами. Міжнародне визнання та впровадження цих стандартів також сприяє інтеграції України у світовий спільноті та підвищує її привабливість для іноземних інвесторів та партнерів. Окрім того, це сприяє формуванню в Україні сталих, ефективних, та сучасних підходів до управління людськими ресурсами, що є ключовим для сталого соціально-економічного розвитку країни [43].

Україна, як суверенна країна, має ряд міжнародних зобов'язань у сфері кадрової політики. Основні міжнародні акти та зобов'язання включають:

1. Міжнародні трудові стандарти. Україна є членом Міжнародної організації праці (МОП) та зобов'язана дотримуватися міжнародних трудових стандартів, включаючи Конвенції та Рекомендації МОП.
2. Європейська конвенція про захист прав людини та основних свобод, Україна є стороною цієї конвенції, яка гарантує право на працю та захист від дискримінації на робочому місці.
3. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Угода встановлює зобов'язання України щодо гармонізації законодавства у сфері праці та соціальної політики з європейськими стандартами.
4. Стратегія сталого розвитку до 2030 року: Україна зобов'язалася досягти принципів сталого розвитку, зокрема, в сфері праці та економічного зростання.

5. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю. Згідно з цією конвенцією, Україна зобов'язана забезпечити рівні можливості для інвалідів у сфері праці.

Ці міжнародні зобов'язання визначають загальні принципи та стандарти у сфері кадрової політики, які Україна має враховувати при розробці та впровадженні внутрішньодержавної кадрової політики.

Новий курс ставить за мету забезпечити суверенітет вибору для українського народу у питанні власного шляху розвитку. Основні принципи включають зміцнення ідентичності української політичної нації як консолідованої багатокультурної спільноти, інтегративність суспільства на основах внутрішнього діалогу та гуманістичних цінностей. Гуманістичні цінності визнаються як система найвищих цінностей для громадян, незалежно від віросповідання чи політичних поглядів, а громадянська єдність розглядається як основа спільних дій та громадянського патріотизму [42].

Модернізація країни та результативність реформ "нової хвилі" формують основу для досягнення історичного консенсусу щодо створення нації та утвердження України як сучасної демократичної республіки. Принципи республіканізму та громадянського суспільства визнаються ключовими для реалізації курсу реформ, розглядаючи їх як справу всього народу та кожного громадянина. Широка соціальна база реформ, позитивні зрушення в економіці та стабільність влади дають надію на закріплення стабілізаційних процесів та ефективне впровадження системних модернізацій.

Пріоритетні завдання включають модернізацію політичної системи, реформу судової влади, розвиток самоврядування та нової регіоналістики, захищеність громадянських прав і свобод, подолання корупції, а також глибокі соціально-економічні реформи та перехід до нової моделі економічного зростання.

Зовнішня політика ґрунтується на національному прагматизмі та враховує принципи відкритості, позаблоковості та достатньої

обороздатності для досягнення національних інтересів та реалізації європейського цивілізаційного вибору України. Успіх країни можливий за умови зміцнення гуманістичних цінностей та демократичних принципів, що визначають розвиток української політичної нації та формування єдиного національного гуманітарного простору.

Крім того, Україна зобов'язана виконувати антидискримінаційні норми, що передбачені різними міжнародними конвенціями та угодами. Це означає, що країна повинна працювати над забезпеченням рівних можливостей для всіх громадян у сфері праці, незалежно від їхньої раси, статі, релігії чи інших характеристик.

Також, в рамках міжнародних відносин, Україна здійснює заходи для виконання зобов'язань у галузі гарантій прав людини в контексті праці та забезпечення адекватних умов праці.

Отже, міжнародні зобов'язання України у сфері кадрової політики орієнтовані на дотримання міжнародних стандартів праці, боротьбу з дискримінацією та забезпечення прав людини в трудовій сфері.

Висновок до розділу 3

1. Під час дослідження виявлено основні труднощі у сфері формування та втілення кадрової політики, серед яких можна виділити наступні аспекти: відсутність систематичного підходу до внутрішньої організації державної служби, що призводить до хаосу та може сприяти неефективній роботі службовців; недостатня чіткість та стандартизація процесів та обов'язків; відсутність чіткого зв'язку між державною та муніципальною службою; брак прозорості та відкритості у роботі державних служб; відсутність ефективних засобів запобігання та протидії корупційним явищам в системі державної служби та ін. Ці проблеми у сфері кадрової політики потребують комплексного підходу для ефективного вирішення та покращення управлінських процесів в державних структурах.

2. Встановлено, що службова кар'єра є рушійною силою апарату державної служби. І для того, щоб цей апарат працював, кожен повинен зайняти ньому чітке місце, визначити напрямок свого руху, позначити точки взаємодії із системою. З метою удосконалення формування та реалізації кадрової політики в Обухівській селищній раді і з урахуванням вищезгаданих проблемних аспектів, нами запропоновані наступні напрями удосконалення: ротація кадрів, забезпечення прозорості та публічності у роботі Обухівської селищної ради; забезпечення активізації професійної діяльності службових осіб, використовуючи їх творчий потенціал; формування умов, програмно-методичний та організаційний супровід професійної підготовки посадових осіб до застосування кадрових технологій та державних службовців як об'єктів управління у вигляді кадрових технологій та ін.

3. Міжнародні зобов'язання України у сфері кадрової політики є важливими, оскільки вони сприяють встановленню високих стандартів у сфері праці та соціальних відносин. Ці зобов'язання визначають загальні принципи справедливості, рівності, та прав людини, які є основоположними для розвитку суспільства. Розглянуто основні міжнародні зобов'язання визначають загальні принципи та стандарти у сфері кадрової політики, які Україна має враховувати при розробці та впровадженні внутрішньодержавної кадрової політики.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Визначено теоретичні основи кадрової політики в органах публічної влади. Встановлено, що державна кадрова політика є дієвим фактором мобілізації та зосередження зусилля державних та громадських інститутів на вирішенні завдань сталого розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу країни, комплектування та професійного розвитку кадрів.

2. Встановлено основні принципи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади і зазначено, що державна кадрова політика має базуватися на загальних, базисних принципах, які регулюють кадрові процеси в цілому, специфічних принципах, які регулюють кадровий потенціал в окремій сфері та приватних принципах і регулюють функціонування окремих елементів кадрового процесу. Принципи державної кадрової політики – це фундаментальні, науково обґрунтовані та здебільшого законодавчо закріплені положення, на основі яких будується та функціонує державна кадрова політика. Вони набагато більше стабільніші, ніж механізми та технології кадрової політики.

3. Досліджено правові засади формування та реалізації кадрової політики в Україні. Зазначено, що сучасна кадрова політика в Україні реалізується за допомогою системи скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, які спрямовані на організацію власної діяльності відповідно до чинного національного законодавства. Нормативно-правова база державної кадрової політики включає такі ключові елементи, як: Конституція України, трудове, цивільне та адміністративне законодавство, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України тощо.

Констатовано, що у контексті існуючого законодавства в Україні, державна кадрова політика в основному визначається стратегічними документами, такими як Стратегія державної кадрової політики та Стратегія

реформування державного управління. Однак, відсутність конкретного закону, який має детально визначати концептуальні аспекти кадрової політики, може створювати неоднозначності та непорозуміння у її реалізації.

4. Проаналізовано сучасний стан формування та реалізації кадрової політики. Аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в Обухівській селищній раді свідчить про те, що ця політика охоплює традиційні аспекти, які визначені законодавством і стосуються підбору персоналу, його оцінки, мотивації праці та організації роботи. Проте зазначено, що з цього переліку вилучені аспекти, такі як адаптація новопризначених працівників, підтримка корпоративної культури та іміджу служби в органі місцевого самоврядування.

5. Досліджено іноземний досвід формування та реалізації кадрової політики. Визначено, що для вдосконалення проходження державної служби в Україні великого значення набуває досвід роботи з кадрами. Констатовано, що позитивним прикладом для вітчизняної системи державної служби може послужити практика компетентнісного підходу до оцінки роботи державних службовців, а також управління кар'єрою службовців виходячи з результатів їхньої професійної діяльності.

З метою забезпечення прозорих та відкритих процедур набору персоналу у публічну службу в Україні, на наш погляд, було б корисно врахувати досвід Японії, де кожному бажаючому гарантується вільний доступ до участі у конкурсі. Щодо підготовки кадрів, слід розглянути досвід Німеччини, Польщі та Франції. Щодо атестації, можливо, застосування практики Великобританії, яке сприяло б стимулюванню та мотивації працівників. Використання досвіду Сінгапуру у встановленні відповідальності за порушення може бути першим кроком у боротьбі з корупцією в Україні. Залучення міжнародного досвіду у керівництві кадровою політикою має потенціал підвищити ефективність управління державними органами.

6. . В ході дослідження виявлено основні проблеми у сфері формування та реалізації кадрової політики, серед яких: невпорядкованість внутрішній організації державної служби, відсутність належної регламентації діяльності державних органів та державних службовців; нерозробленість механізмів взаємозв'язку державної служби з муніципальною службою;

- недостатня відкритість державної служби, що у свою чергу сприяє проявам бюрократизму та корупції;

- неефективність механізмів профілактики та боротьби з корупцією, а також правових та організаційних заходів контролю з боку цивільного товариства за діяльністю державних органів;

- недостатня координованість практичної діяльності структурних підрозділів державних органів, які здійснюють функції, пов'язані з реалізацією законодавства України про державну службу;

- недостатньо опрацьовано методичу проведення конкурсів на заміщення вакантних посад цивільної служби, кваліфікаційних екзаменів та атестації державних службовців;

- не ведеться цілеспрямована робота із залучення молодих перспективних кадрів;

- вузьке поширення сучасних методів планування та регламентації праці державних службовців тощо.

7. Запропоновано напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Встановлено, що службова кар'єра є рушійною силою апарату державної служби. І для того, щоб цей апарат працював, кожен повинен зайняти ньому чітке місце, визначити напрям власного руху, позначити точки взаємодії із системою. Визначено, що з метою удосконалення формування та реалізації кадрової політики в Обухівській селищній раді та вирішенні проблемних аспектів, запропоновано наступні напрями удосконалення: ротація кадрів, забезпечення прозорості та публічності у роботі Обухівської селищної ради; забезпечення активізації професійної діяльності службових осіб, використовуючи їх творчий

потенціал; формування умов, програмно-методичний та організаційний супровід професійної підготовки посадових осіб до застосування кадрових технологій та державних службовців як об'єктів управління у вигляді кадрових технологій та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Держане управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30
2. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf
3. Банчук-Петросова О. В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. Економіка та держава. 2013. №13. С. 133–135.
4. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.
5. 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
6. Бобловський О. Ю., Грідін О.В. Теоретичні аспекти та пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/3904/1/16.pdf>
7. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення 22.03.2021).
8. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. К.: 2019. 128 с.
9. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.

10. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
11. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації./ ЛОГОС. Мистецтво наукової думки. 2019. № 8. – С. 40-42. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008>
12. Горяченко , Р. І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридична наука*, 2020. №8 (110), 56–65. <https://doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-110-8.07>
13. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. К.: НАДУ, 2012. – 72 с.
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: практика та досвід* . 2017. № 12. С. 102–107.
16. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі чотирьох країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції / Підготовлено в рамках проєкту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». 2011/27-102 (компонент 1, Захід 1.1.4), 2015
17. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe
18. Іваниця А.В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 47-52.

19. Кавалер В. Удосконалення роботи кадрової служби в органах місцевого самоврядування. Матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р). Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 307-311.

20. Кавалер В. Сучасні проблеми та шляхи розвитку кадрової служби в органах місцевого самоврядування. Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9.11.2023). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 96-99.

21. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.

22. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/02.pdf>.

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

24. Колісниченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посібник. За заг. ред. М.Бойцуна, О.Рудіка, Я.Мудрого. К. : Міленіум, 2009. 248 с.

25. Конституція України редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

26. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.

27. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика і досвід. 2021. № 19. С.142-148. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.19.141

28. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. Менеджер. 2015. № 1. С. 186–195
29. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. URL: https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf
30. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. Публічне урядування. 2015. № 1. С. 139–146.
31. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. Економіка України. 2019. № 7. С. 123-129
32. Покотило Т. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2015-1/doc/2/10.pdf>
33. Про державну службу. Закон України [№ 3378-IX від 06.09.2023](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
34. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493–III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
35. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Зі змінами від 24.11.2021, № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>.
36. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 7.07.2010 р. № 564 .URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010>.
37. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 5.02.2015 р. № 157-VIII. URL: www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19.
38. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців» Постанова КМУ No 65 від 11 лютого 2016 р. Урядовий портал . URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311> (дата звернення: 09.06.2020).

39. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017р. №640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

40. Прудиус Л.В. Професійні стандарти на державній службі України : реалії та перспективи. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. № 2 (58). С. 119–126

41. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 3 (55). С. 155–160.

42. Прудиус Л. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. Аспекти публічного управління. 2016. № 6. С. 66–76.

43. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.

44. Рибкіна С.О. Підготовка кадрів для сфери публічного управління і системі вищої освіти України. Монографія. – Дніпро: Журфонд, 2023. – 160с

45. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 56 с

46. Статистичні дані про склад державних службовців. Сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>

47. Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Taran.pdf

48. Формування європейської моделі публічної служби в Україні, 2019. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ee0866b97570fde9caebadf65a7f66f.pdf>
49. Цибровська Л. В. , Серeda Г. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua › article › view>
50. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Публічна служба» для здобувачів вищої освіти другого рівня «Магістр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державна служба». Тернопіль, ЗУНУ, 2020. 156с.
51. Шпекторенко І. В. Напрямки кадрової роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. Публічне адміністрування: теорія і практика. 2016. Випуск 1(15). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/19.pdf)
52. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23
53. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. Conference on Civil Service Salary Systems in Europe. Bucharest, 2017. P. 6. URL: [sigmaweb.org/ dataoecd/50/46/38690351.pdf](http://sigmaweb.org/dataoecd/50/46/38690351.pdf)
54. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. 225 с.
55. Stul DR. Britain. Government and Administration in Western Europe. Oxford. 1979. P. 48–49

