

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО
МЕХАНІЗМУ В ІНСТИТУТАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Кирило ДЕМИДОВ

**Науковий керівник,
к.держ.упр, доцент**

Наталія ШПОРТЮК

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Демидова Кирила Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Удосконалення забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к. держ. упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

1. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 20__ року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статистична звітність Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, матеріали офіційних сайтів Держпродспоживслужби, статистики, публікації науковців з теми дослідження

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні аспекти формування кадрового механізму в інститутах публічної влади. 2. Сучасний рівень забезпечення кадрового механізму в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області. 3. Удосконалення забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади. 4. Висновки і пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Схема кадрового процесу в інститутах публічної влади
2. Показники кадрового складу персоналу Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області
3. Ключові напрями кадрового механізму Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області
4. Стратегічна спрямованість національної кадрової політики
5. Етапи залучення публічних службовців на вакантні посади
6. Проблеми, зумовлені впливом процесу євроінтеграції та політичних систем на управління персоналом державних службовців

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні аспекти формування кадрового механізму в інститутах публічної влади	грудень 2022-травень 2023	
4.	Сучасний рівень забезпечення кадрового механізму в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області	травень-серпень 2023	
5.	Удосконалення забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади	вересень- листопад 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2024	

Здобувач

(підпис)

Кирило ДЕМИДОВ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Наталя ШПОРТЮК

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади»

Кваліфікаційна робота містить: 88 с., 4 рис., 3 табл., 67 літературних джерел.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є кадровий механізм в інститутах публічної влади.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрового механізму Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів удосконалення забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади.

Методи дослідження: У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, зокрема системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний та ін.

В роботі надано обґрунтування необхідності переходу на європейські стандарти управління персоналом, нових підходів до організації навчального процесу, підготовки та перепідготовки кадрів, а також підвищення якості персоналу державних установ в умовах воєнного стану.

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить удосконалити процес забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади за рахунок використання досвіду європейських країн з урахуванням національних особливостей та військового стану в країні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, КАДРОВИЙ ПРОЦЕС, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД

KEYWORDS

PERSONNEL, PERSONNEL PROCESS, PERSONNEL PROCESS, CIVIL SERVICE, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL POTENTIAL, FOREIGN EXPERIENCE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ІНСТИТУТАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Визначення та характеристика категорії «кадрового забезпечення публічної служби»	8
1.2. Дослідження елементів та етапів кадрового процесу в інститутах публічної влади	14
1.3. Сучасні перешкоди ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади	28
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	35
2.1. Організаційна характеристика діяльності Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області	35
2.2. Характеристика сучасного рівня організації кадрової політики	40
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ІНСТИТУТАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	51
3.1. Формування кадрового потенціалу в умовах воєнного часу	51
3.2. Впровадження іноземного досвіду в забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади	65
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. У процесі реалізації та вдосконалення кадрової політики в Україні постає проблема забезпечення високої компетентності державних установ. Кадрове забезпечення державних службовців в Україні є найважливішим питанням державотворення. Слід зазначити, що існує певна взаємозалежність між ефективністю національного управління та потенціалом його кадрового потенціалу. Це, у свою чергу, суттєво впливає на життя нації, добробут її громадян та її імідж на світовій арені. Наразі в Україні відсутня необхідна сучасна ефективна кадрова політика, спрямована на залучення та ефективне розміщення висококваліфікованих спеціалістів на державній службі. Це дає змогу створити умови для ефективного використання власного професійного потенціалу. Для ефективного запровадження та реалізації реформ сьогодні дуже важливо докласти великих зусиль для посилення ефективності державних службовців. Бо саме професійні та висококваліфіковані чиновники можуть успішно вирішувати актуальні проблеми національного та регіонального рівнів. З цієї причини, на нашу думку, питання кадрового забезпечення державної служби набуло сьогодні великої актуальності.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема удосконалення забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади висвітлена у працях таких дослідників як: Андріяш В.І., Боровська А. В., Витко Т. Ю., Вольська О.М., Гончар С.В., Гучко М. М., Карпінський Б.А., Костенко О.О., Кубасова Є.Г., Лук'янова Г.Ю., Мельникова К.І., Міщук Є.В., Наумова О.О., Польовий П. В., Пуліна Т. В., Рудзік Д.С., Сак Ю.А., Селіванов С.В., Хаджирадєва С.К. та ін.

Незважаючи на значні наукові досягнення вчених у цьому напрямі, деякі питання залишаються без відповіді та потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів удосконалення забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади.

Визначена у кваліфікаційній роботі мета зумовила виникнення та рішення таких **завдань**:

- надати визначення категорії «кадрового забезпечення публічної служби»;
- охарактеризувати особливості елементів та етапів кадрового процесу в інститутах публічної влади;
- визначити сучасні перешкоди ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади;
- охарактеризувати діяльність Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області;
- провести аналіз сучасного рівня організації кадрової політики державної установи;
- дослідити особливості формування кадрового потенціалу в умовах воєнного часу;
- обґрунтувати доцільність впровадження іноземного досвіду в забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є кадровий механізм в інститутах публічної влади.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрового механізму Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Наукова новизна одержаних результатів. Новизна пропозицій, внесених в кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що автором надано обґрунтування необхідності переходу на європейські стандарти управління персоналом, нових підходів до організації навчального процесу, підготовки та перепідготовки кадрів, а також підвищення якості персоналу державних установ в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрового механізму Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 11-ї Всеукраїнській науково-практичній конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Робота містить 88 стор., складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ІНСТИТУТАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Визначення та характеристика категорії «кадрового забезпечення публічної служби»

Професіоналізм і компетентність органів державної адміністрації та органів місцевого самоврядування є одним із найважливіших завдань, досягнення якого сприятиме підвищенню ефективності та зміцненню державної кадрової політики.

Протягом всієї історії людства відбувався і стає дедалі кращим пошук ефективних технологій і практичного застосування людського потенціалу в окремих сферах суспільного поділу праці. Особливі розробки в цьому напрямку були характерні для кінця 19 ст. З появою великих компаній, які зосереджуються на діяльності матеріального та інтелектуального виробництва і кадрових служб всередині організації як необхідного елемента сприяють основному напрямку виробництва.

Посадові особи займають особливе становище в суспільстві і мають право і право виступати від імені держави, брати участь у формуванні державних рішень і виконувати розпорядження державної влади, які мають суттєвий вплив на управлінську діяльність і долю окремих осіб. Особливе становище державних службовців у суспільстві випливає з виключного становища держави у здійсненні певних функцій [8].

Людські ресурси державних службовців завжди пов'язані з управлінням, яке забезпечує виконання загальнодержавних завдань. Підводячи підсумок проведеного аналізу, можна сказати, що термін «індивідуальний потенціал» можна визначити з наступних двох точок зору.

1) Як сукупність професійних знань і навичок, використання яких дозволяє професійно розвиватися в обраній галузі.

2) Як сукупність вроджених і набутих здібностей, включаючи психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні та управлінські навички, а також здатність виконувати певні функції за сприятливих умов, необхідних для ефективного професійного розвитку; як багатofункціональна концепція, що поєднує в собі можливості.

Оскільки людські ресурси є основними складовими системи державної служби, необхідно вдатися до моделей управління цими ресурсами в контексті функціонування та розвитку системи державної служби. На сьогодні більшість моделей управління персоналом на державній службі характеризуються такими ознаками:

- носить статистичний характер і не враховує інноваційні процеси, які відбуваються всередині системи з часом;
- не враховують вплив динамічного та турбулентного середовища, що зазвичай призводить до перегляду динаміки стратегії розвитку підсистем державної служби та динаміки потреб у персоналі;
- не враховуються особливості при визначенні потреби в перепідготовці кадрів у зв'язку з існуванням ринку праці [31].

Враховуючи викладене, можна зробити висновок, що під «особистісним потенціалом державного службовця» розуміють здібності (приховані якості) державного службовця, які визначають конкретні функції державного управління та пов'язані з підготовкою та реалізацією державної політики. Характеризується певними якостями, спеціальними здібностями, уміннями, навичками та досвідом, притаманними державним службовцям, необхідними для виконання завдань державного управління і які можуть виявлятися в певних обставинах.

Водночас особистісний потенціал державних службовців є сукупністю потенціалу кожного державного службовця та кожної окремої установи, а його

реалізація сприяє вдосконаленню та розвитку особистісного потенціалу системи державної служби. Головною ознакою особистісного потенціалу державного службовця є забезпечення його інституційної спрямованості, тобто відповідність стандартам інституту державної служби.

Розробка національної кадрової політики є досить складним і суперечливим процесом. Вона може бути ефективною за певних умов за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційних заходів. Розробляючи державну кадрову політику, важливо розрізняти наступні етапи:

- розробка кадрової політики;
- розробка концепції національної кадрової політики, визначення її змісту (цільової системи, пріоритетів, принципів тощо);
- розробка програми (цільової, комплексної тощо);
- розробка та узгодження механізмів реалізації кадрової політики, вирішення індивідуальних проблем.

Ефективність процесів управління персоналом на державній службі в першу чергу визначається бажаними та реально досягнутими цілями державної служби. Цілі процесів управління персоналом в державній службі України не досягаються ефективно, якщо інтереси персоналу, який їх реалізує, не збігаються з інтересами органів державної влади [29]. Про ефективність державних послуг можна говорити лише за їх власних векторів. Водночас процеси управління персоналом на державній службі мають сприяти професійному розвитку державних службовців, що суттєво мотивує їх діяти в національних інтересах [11].

Враховуючи проаналізовані наукові дослідження з вибраних питань, можна констатувати, що термін «публічна служба» є ширшим за термін «державна служба». Публічна служба також є інституцією, відповідальною за виконання державних завдань і функцій державних службовців. Однак існують також посади, наприклад політичні, які не є частиною державної служби, але є частиною публічної. Тому ці

поняття різні і потребують чіткого розмежування. Публічна служба включає службу в органах державної влади та місцевого самоврядування. Іншими словами: державна служба є складовою частиною публічної служби.

У сучасних умовах система підготовки компетентних державних службовців необхідна для задоволення потреб державних органів влади, місцевого самоврядування та інших органів і організацій, мати високий рівень професіоналізму і культури, грамотно і відповідально виконувати управлінські функції. Впровадження новітніх соціальних технологій та сприяння інноваційним процесам. Це дає змогу вирішити, як удосконалити систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вони визначаються стратегією та змістом реформ і перетворень, спрямованих насамперед на посилення ролі наукових знань, досвіду та професійної компетентності. Зміст і рівень їх спеціальної та фахової професійної підготовки мають відповідати стратегічним напрямам національного розвитку, мати ініціативний характер та враховувати високу динаміку соціально-економічних процесів, основні завдання адміністративної реформи.

Національна кадрова політика – це взаємодіюча система цілей, пріоритетів, принципів і норм. Водночас національна кадрова політика має бути багаторівневою, охоплювати всі рівні, включаючи центральний, регіональний та місцевий (муніципальний), і виражати специфічні потреби та можливості влади на цих рівнях. Тому кадрові цілі та завдання державних службовців мають бути покладені в основу вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій взаємодії з державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування.

При розробці концепції національної кадрової політики необхідно враховувати такі чинники: наукові засади вивчення суспільних явищ (системність, історизм, соціальний детермінізм); критичний підхід і творче застосування накопичених наукових знань у сфері менеджменту; фактична ситуація, в якій опинилися державні службовці; критичний аналіз та адаптація досвіду іноземних колег щодо

забезпечення його застосування в Україні з урахуванням історико-культурних традицій та духовності.

У рамках кадрової політики у сфері державної служби має здійснюватися кадрове забезпечення діяльності органів державної влади українського регіону за суміжними напрямками, а саме:

Забезпечення висококваліфікованих і компетентних людських ресурсів для національних адміністрацій і органів місцевого самоврядування.

Розробити механізми підготовки нового покоління державних службовців, здатних ефективно працювати в контексті європейської інтеграції та становлення інформаційного суспільства між націями.

Розробка та реалізація науково обґрунтованої національної кадрової політики забезпечить високі темпи розвитку економіки країни та успішну реалізацію інноваційних ініціатив Стратегії національного розвитку, спрямованих на досягнення високого рівня національного життя. Найважливіша передумова для цього необхідна українському суспільству.

Державні службовці є організуючою силою суспільства, допомагаючи здійснювати державний контроль і тим самим запобігаючи внутрішньому хаосу. Тому метою національної кадрової політики у сфері державного управління сьогодні є формування законослухняних, активних і патріотичних, чесних, компетентних і високопрофесійних кадрів, здатних успішно вирішувати загальнодержавні та нагальні проблеми. Мета полягає в тому, щоб надати національним органам влади новий тип управлінського таланту.

Кадрова політика держави повинна мати такі важливі риси:

- Систематизація, що враховує різні аспекти кадрової проблематики, такі як економічні, соціальні, моральні та соціально-психологічні аспекти.
- Наукова обґрунтованість і практичність, врахування потреб суспільства в кадрах, послідовність і етапність вирішення стратегічних кадрових завдань, залучення до професійної діяльності підготовлених спеціалістів.

- Інтеграція всього потенціалу кадрів і кадрових процесів на багатьох рівнях.
- Ракурс, який визначає його прогностичний характер, враховує соціальний прогрес, зміни в характері праці та процесах управління.
- Демократія за цілями, інфраструктурою та механізмами вирішення кадрових проблем.
- Моральність – виховуйте у кожного працівника такі якості, як чесність, надійність і громадянська відповідальність.
- Юридична визначеність.

Ці особливості, втілені в принципи, надають національній кадровій політиці сутності повноти та визначеності та дозволяють їй впливати на всі процеси кадрової діяльності в державі. Розробка та реалізація науково обґрунтованої національної кадрової політики забезпечить високі темпи розвитку економіки країни та успішну реалізацію інноваційних ініціатив Стратегії національного розвитку, спрямованих на досягнення високого рівня національного життя. Найважливіша передумова для цього необхідна українському суспільству.

Політика в галузі людських ресурсів не повинна зосереджуватися лише на підтримці людських ресурсів для вирішення національних і соціальних завдань реформ. Також необхідно сформулювати кадрову політику, яка б враховувала поточну ситуацію в країні та дивилася у майбутнє.

Важливе значення для ефективного використання особистісного потенціалу державних службовців має мотивація. Українським державним службовцям пропонується багато стимулів, щоб залишитися на роботі. Посадові особи можуть бути нагороджені державними нагородами, відзнаками Президента України, Почесними грамотами Міністрів України, Почесними грамотами Верховної Ради України та відзнаками за сприяння галузі. Тому система мотивації у сфері державного службовця гармонійно поєднує матеріально-психологічні засоби впливу на особистість державного службовця та вибудовує внутрішню адаптивну систему організаційно-психологічних засобів активізації керівників. Система мотивації має

включати різноманітні елементи та стимули з урахуванням впливу різноманітних політичних, соціально-економічних, культурних та інших змін в українському суспільстві на кожного посадовця [20].

У рамках реформ, що тривають в Україні, робота з персоналом суттєво змінилася та стала більш цілеспрямованою та послідовною. Водночас є підстави вважати, що подолання кризи кадрового потенціалу буде дуже повільним.

Зважаючи на все це, серед шляхів підвищення ефективності роботи органів державної кадрової політики слід виділити наступні:

- Чіткі механізми підзвітності державних службовців для інформування їх про цілі та завдання установ та організацій, в яких вони працюють, та для оцінки вже виконаної роботи.
- Переглянути та вдосконалити розподіл роботи співробітників і уникнення дублювання роботи.
- Налагодження відкритого відбору та розстановки кадрів шляхом створення всеукраїнської бази вакансій в установах державної служби та їх регулярну ротацію.

На нашу думку, використовуючи вищезазначені методи, країна може докласти великих зусиль для відновлення кадрового потенціалу та забезпечення ефективного розвитку.

1.2 Дослідження елементів та етапів кадрового процесу в інститутах публічної влади

Під кадровими процесами в інститутах публічної влади (ІПВ) розуміється комплекс дій, спрямованих на зміну стану їх кадрового потенціалу. Це визначається цілями та принципами кадрової політики (кадрової стратегії) органу влади за такими правилами: застосування чинного законодавства та організаційно-правових засад,

функцій, методів, механізмів і процедур управління персоналом на державній службі.

За результатами аналізу можна стверджувати, що в науці відсутній єдиний підхід до визначення складових структури процесів управління персоналом у державних установах. Наведемо лише ті, які найчастіше повторюються в сучасних наукових дискусіях. Це розробка концепції національної кадрової політики; визначення людських ресурсів; навчання та впровадження цільових кадрових програм; реалізація робочих планів кадрової роботи та виконання основних кадрових програм; розробка стратегії рекрутингу; підбір персоналу на заміщення посад; статус відповіді персоналу; наймати та звільняти персонал; розробка та впровадження стандартів кваліфікації працівників; ідентифікація працівників за показниками (стать, вік, рівень освіти, досвід роботи тощо); управління результатами роботи (оцінювання, атестація тощо); розробка методів управління, що враховують індивідуальність працівників; підготовка, перепідготовка та розвиток кадрів; формування та ефективного використання кадрового резерву; підвищення престижу роботи в державних установах; оцінка ефективності діяльності працівників бюджетної сфери; розподіл функцій, завдань та відповідальності за їх виконання; антикорупційні заходи тощо [23].

Так, ми згодні з тим, що описаний вище процес HRM підлягає управлінню та потребує певного інструментарію для прийняття HR рішень, спеціального методу реалізації процесу HRM. Проте відсутність цих систем негативно впливає на ефективність роботи служб управління персоналом. На рисунку 1.1 представлено узагальнену модель процесів управління персоналом в інститутах публічної влади.

Тому системним чинником у цій моделі є приватний потенціал інститутів публічної влади. Усі дії в рамках особистого процесу спрямовані на його розвиток. Основними елементами процесу управління людськими ресурсами в державних організаціях повинні бути прийом на державну службу, організаційна поведінка, підвищення кваліфікації та кадровий аудит. Змістовний зміст процесу управління

персоналом у інститутах публічної влади визначається впливом таких детермінант: а) чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у сфері державного управління та державного управління; б) кадрова політика та стратегія інститутів публічної влади, які формуються на основі стратегії їх діяльності; с) служби управління людськими ресурсами в державному секторі.

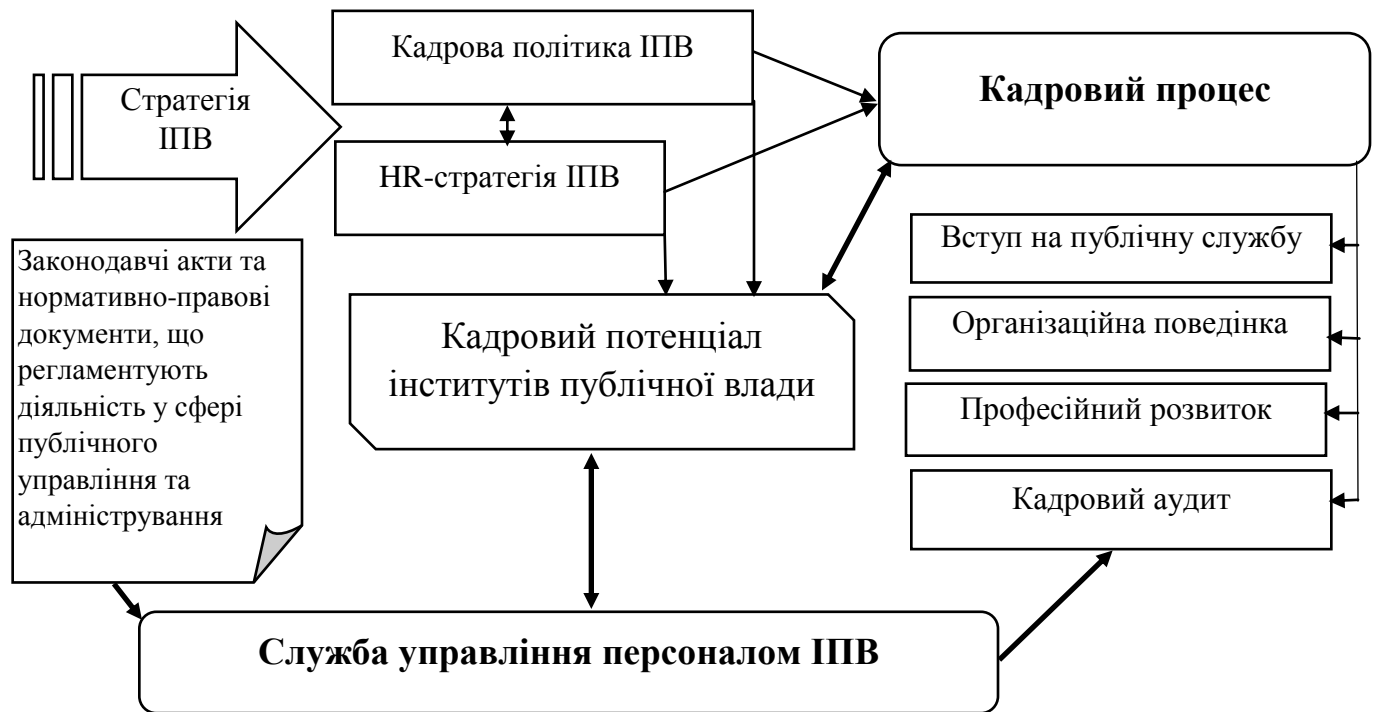


Рис. 1.1. Схема кадрового процесу в інститутах публічної влади

Для опису компонентів процесу управління людськими ресурсами в інститутах публічної влади слід використовувати конкретні критерії. Кожен елемент процесу управління людськими ресурсами ми пропонуємо пояснити за допомогою наступної структурно-логічної схеми.

- з одного боку, визначення основних кроків, які необхідно здійснити в рамках служби управління персоналом державних установ;

- з іншого боку, визначення суттєвих характеристик і змісту діяльності служб управління персоналом державних установ у рамках встановлених процедур;
- по-третє, він структурує основні методи реалізації конкретної процедури в рамках відповідних компонентів кадрового процесу.

Прийняття на державну службу. В ієрархії компонентів процесу найму в державному секторі вихід на державну службу є найважливішим. Вступ на державну службу залежить насамперед від організації та правової структури державної служби в країні. В Україні зайнятість на державній службі регулюється Законом України «Про державну службу» (від 10.12.2015 № 889-УШ), а зайнятість на державній службі в органах місцевого самоврядування – Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (том № 2493-III від 07.06.2001 р.). Робота в інших державних установах (судах, державних установах, підприємствах, установах, організаціях з державними функціями) регулюється відповідно до вищезазначених законів та нормативно-правових актів у цій сфері.

Існують три основні процедури прийняття на посаду державного службовця: набір, відбір, добір. Важливою особливістю процесу набору персоналу є залучення працівників до заміщення вакантних посад у державних установах. Відбір — це оцінка того, чи відповідає кандидат вимогам для заміщення вакантної посади в державній установі. Додбір – це процес відбору найбільш підходящого кандидата на вакантну посаду з тих, хто пройшов попередній відбір на основі кадрового довідника державної установи.

Основним змістом діяльності служби управління персоналом у процесі підбору персоналу є: створення кадрового комітету; визначення потреби в персоналі; посадова інструкція (шаблон вакансії) - це опис соціальних і психологічних вимог претендента на роботу; створіть свою мережу та уточніть вихідну базу потенційних кандидатів на посаду; оголошення про проведення конкурсів на заміщення вакантних місць тощо; проведення внутрішнього набору, зовнішнього набору,

вторинні методи набору, активний набір і пасивні методи набору, методи набору тощо.

При підборі персоналу здійснюється аналіз та оцінка документів, поданих претендентами на заміщення вакантних посад, згідно з процедурами визначення рівня компетенції, визнаними нормативними у цій сфері. Основна увага приділяється організації/реалізації заходів, кваліфікації, оцінці важливих професійних якостей тощо та інші кандидати на заміщення вакансій. Основними методами, які використовуються в даній роботі є: перевірка, співбесіда, процес відбору, центр оцінки (Assessment Center), графологічний та ін.

При доборі кадрів увага буде зосереджена на роботі Конкурсної комісії; підготовка до зустрічі; оформлення кадрових документів; прийняття присяги та ін. Основні методи, які використовуються на посадах служб управління персоналом: співбесіда, резюме кандидата тощо

Отже, можна говорити про три суттєві результати, які можна очікувати при організації, реалізації та здійсненні етапів вступу на державну службу:

- 1) Набір кандидатів на конкурс.
- 2) Створення остаточного списку кандидатів на заміщення вакансій.
- 3) Призначення на посаду.

Організаційна поведінка. Другою складовою процесу управління людськими ресурсами в інститутах публічної влади є організаційна поведінка. Організаційна поведінка – це специфічна система відносин і взаємодій персоналу, що встановлюється на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях з метою зв'язку потреб і намірів кожного співробітника з цілями організації в цілому.

Дві конкуруючі парадигми в організаційній поведінці пережили найбільший розвиток за останні десятиліття. Перший з них базується на теорії систем. Їх представники розуміють організації як системи і використовують більшість формулювань теорії систем. Друга орієнтація, так звана «модель зацікавлених

сторін», розглядає організації як мережі груп працівників, пов'язаних один з одним у відносинах співпраці та конкуренції.

Щоб керувати розвитком організаційної поведінки в інститутах публічної влади, визначено п'ять основних кроків: етичні стандарти, мотивація, статусно-рольова взаємодія, корпоративне спілкування та конфлікт інтересів.

Стосовно етичних норм зазначимо, що суттєвою ознакою цього явища є специфічні вимоги до моралі посадових осіб, пов'язані з деталями їх професійної діяльності в тій чи іншій державній установі. Змістовний зміст професійної етики характеризується: а) свідомим розвитком професійно-етичних стандартів у державних установах; б) встановленні системи взаємопов'язаних цінностей, принципів, норм і ставлень, закріплених у кодексі етики державних установ; с) наявності групи осіб, відповідальних за підтримку та захист цих стандартів.

Ключові способи формування, розвитку та підтримки етичної поведінки в організаціях включають психологічні контракти, мораль, етику та корпоративні норми. Психологічні контракти – це угоди про права та привілеї, обов'язки та зобов'язання, які не є частиною офіційних контрактів, але впливають на поведінку людей в організації. Етичний кодекс — це документ, який описує встановлені організацією стандарти та правила поведінки, яких організація очікує від своїх працівників. Етичний кодекс – це набір основних моральних норм і принципів організації, кроків для їх впровадження в організаційні процеси та механізмів контролю за їх виконанням.

Корпоративний кодекс завжди є документом для конкретної організації та встановлює: правила корпоративної культури, які підвищують ефективність роботи співробітників і роз'яснюють основні принципи поведінки та управління організацією зовнішньому світу; етапи впровадження правил поведінки та контролю в організаційних процесах; механізми контролю за дотриманням цих правил.

З метою врегулювання питань організаційної поведінки в державних установах прийнято постанову «Про затвердження Загальних правил етичної

поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (05.08.2016 № 158).

Істотною ознакою мотивації в інститутах публічної влади є стимулювання співробітників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, що означає ефективне виконання рішень і планових завдань, необхідних для їх реалізації [12].

Важливим змістом мотивації забезпечення організаційної поведінки в інститутах публічної влади є те, що це свідоме рішення особи до певної поведінки, викликане комплексним впливом зовнішніх (стимулюючих) і внутрішніх (мотиваційних) факторів.

Мотивована поведінка є результатом взаємодії двох факторів: особистісного та ситуативного. Під особистісними факторами розуміють мотиваційні характеристики індивіда (потреби, мотиви, установки, цінності), а під ситуативними — зовнішні умови, що оточують індивіда (поведінка, установки, оцінки інших, реакції, фізичний стан тощо). Стосовно зовнішніх чинників слід зазначити, що аналізуються переважно не об'єктивні параметри оточення, а оцінка і інтерпретація індивідом контекстуальних аспектів своєї поведінки, тобто його суб'єктивне відображення. Об'єктивні умови та значення, які вони надають, створюють умови. Люди діють на основі того, як вони оцінюють і інтерпретують реальність навколо себе. Більшість вчених сходяться на думці про вибір між двома типами мотивації і двома відповідними типами поведінки. Однією з них є зовнішня мотивація і, отже, зовнішньо мотивована поведінка. Внутрішня мотивація і, отже, внутрішньо мотивована поведінка. У практиці менеджменту зазвичай одночасно застосовують різні методи та їх поєднання. Для досягнення максимального ефекту їх необхідно використовувати комплексно.

Велике значення для структури організаційної поведінки в інститутах публічної влади має взаємодія статусу і ролі. Статусно-рольова взаємодія в інститутах публічної влади означає спільні дії їх співробітників, при яких наслідки

дій одного з них впливають на інших співробітників і змінюють їх динамічну поведінку. Змістовний зміст співвідношення статусу і ролі полягає в наступному: статус і роль найманих працівників у державному секторі; міжособистісні, міжгрупові та індивідуально-групові взаємодії.

Отже, якщо державні службовці завдяки участі у виконанні суспільно важливих функцій і реалізації владних повноважень надійно займають лідируючу позицію в соціальній сфері суспільства, то соціальний престиж цієї посади, матеріальна підтримка та соціальне забезпечення мають досить низький рівень. Це, у свою чергу, призводить до статусних конфліктів і небажаних соціальних наслідків.

Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених запропонували багато методів ефективного управління взаємодією посад і ролей персоналу в організаціях. До класичних методів належать адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Більш сучасні методи управління припускають використання так званих трьох стилів. Стиль участі (пояснює, чому працівник важливий для команди, і змушує його почуватися важливим; використовується з новими членами команди та співробітниками нижчого рівня). Прямий стиль управління дає працівникам відповіді на п'ять питань: Що? Де? Як? Чому? Коли? Вони повинні розуміти, як потрібно виконувати роботу. Як працювати в команді (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні консультації).

Ділове спілкування є одним із етапів організаційної поведінки і відіграє важливу роль в аналізі кадрових процесів на державній службі. Суттєвою рисою офіційно-ділового спілкування є обмін інформацією та досвідом, пов'язаний із досягненням конкретних цілей або розв'язанням конкретних завдань у сфері державного управління.

Змістовний зміст ділового спілкування працівників бюджетної сфери досягається через процеси міжособистісної, групової, штабної та інших вербальних, невербальних, письмових, електронних, командних та інших видів взаємодій.

Ключові характеристики офіційного ділового спілкування: інформативність, проникливість, інтерактивність. Інформаційна функція складається з різноманітних форм і засобів обміну та передачі інформації, завдяки яким можливою багатий досвід, накопичення знань, оволодіння діяльністю, координація дій і взаєморозуміння людей. Перцептивні функції проявляються як усвідомлення і знання партнерів у процесі спілкування один з одним і встановлення на цій основі взаєморозуміння. Інтерактивні (регулятивні) функції – передбачають не лише обмін інформацією та знаннями між суб'єктами спілкування, а й взаємодію між ними, регулювання їхніх дій та спільної діяльності. Це здійснюється шляхом переконання, навіювання, наслідування, поведінкового обміну тощо. Визначено два типи взаємодії. а) колаборація (кооперація). б) змагання;

До основних сучасних методів ділового спілкування в інститутах публічної влади відносяться: веб-комунікація; відео зв'язок; електронне повідомлення; звіт; презентація тощо.

Конфлікти інтересів також підлягають певним процедурам під час аналізу організаційної поведінки державних установ. Істотні ознаки цього явища визначаються наявністю у особи приватних інтересів у сфері виконання нею публічних чи представницьких функцій, які залежать від об'єктивності чи неупередженості прийняття нею рішень або можуть впливати на здійснення чи невиконання рішень або своїх функцій. Важливим її змістом є, з одного боку, необхідність попередження та вирішення владою конфлікту особистих інтересів, а з іншого – необхідність вирішення конфліктних ситуацій, пов'язаних із міжособистісними стосунками.

Для розуміння змісту поняття приватного інтересу важливо розглянути деталі, які містяться в Методичних рекомендаціях щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджених Рішенням Національного агентства від 29 вересня 2017 року № 839. Таким чином, ця рекомендація передбачає, що джерела приватної вигоди не слід вважати такими, що виникають виключно внаслідок непрофесійних

приватних відносин. У деяких випадках приватні вигоди можуть виникати з державного сектора. Тобто це зацікавленість у прийнятті чи неприйнятті певного рішення, результату громадського розслідування, дисциплінарної процедури тощо, на підставі якої особа може бути притягнута до юридичної відповідальності. тощо

Для вирішення міжособистісних, групових та інших конфліктів використовуються соціально-психологічні методики, які детально описані в сучасній науковій літературі.

Таким чином, можна передбачити, що ефективність організаційної поведінки працівників державного сектору залежить від якості вищезазначених процедур, які дозволяють чиновникам демонструвати: 1) Етичну поведінку. 2) Вмотивовані дії для досягнення державних цілей і цілей особистого професійного розвитку. 3) Відповідна посада та розподіл ролей згідно з правилами та процедурами, встановленими владою. 4) Ефективний обмін інформацією та професійним досвідом з експертами та неспеціалістами в громадських місцях. 5) Чесність.

Під професійним розвитком розуміється набуття працівниками нових умінь, знань, умінь і навичок, які вони використовують або хотіли б використовувати в процесі своєї професійної діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для виконання нових трудових функцій, обов'язків і завдань. Про важливість підвищення кваліфікації свідчить той факт, що більшість зарубіжних організацій виділяють на ці цілі 10% коштів на заробітну плату.

Професійний розвиток державних службовців – це складний і безперервний процес, який включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку державної служби передбачає створення гнучкої та специфічної системи підготовки спеціалістів для вирішення стратегічних завдань у сфері державного управління. Нині цей процес регулюється Законом України «Закон про вищу освіту», постановою Ради Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних

службовців, голів державних місцевих адміністрацій та їх апарату». (№ 106 від 06.02.2019), іншими нормативно-правовими актами та методичними рекомендаціями.

Застосовуючи систему безперервної освіти, державні установи можуть оптимально адаптувати структуру персоналу та структуру робочого місця до всіх вимог робочої сили.

Визнання моделей публічного менеджменту та публічного адміністрування в діяльності державних інституцій ми поєднуємо з вимогами до розвитку галузі знань та спеціальності «Публічне управління та публічне адміністрування», її науково-педагогічної складової. Це також поглиблює їх інтеграцію один з одним та з практикою діяльності державних установ.

Для цього необхідна підготовка професійних державних службовців, наукових і науково-педагогічних кадрів, які становлять інтелектуальний капітал галузі знань «Публічне управління та публічне адміністрування» та є рушійною силою розвитку цієї спеціальності. Він надає знання та забезпечує теоретичну та методологічну підтримку державного управління та адміністративного визнання в діяльності державних установ.

Напрямок знань та спеціалізації «Публічне управління та державне адміністрування» сформовано на основі науково-педагогічного «Переліку знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», затвердженого постановою № 266 Ради міністрів.

Навчальний зміст предмета «Публічне управління та публічне адміністрування» включає освітньо-професійні та освітньо-наукові елементи, до яких, зокрема, відносяться:

- Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців (державних службовців та службовців місцевого самоврядування) з метою розвитку їхніх навичок у розробці, аналізі та реалізації державної політики, особливо національної політики реформ.

- Теоретико-методологічні основи підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, а також контролю та регулювання державно-управлінських та адміністративних процесів, спрямованих на реалізацію національної політики та управління соціальним розвитком.

Становленню та розвитку знань та спеціальності «Публічне управління та публічне адміністрування» в галузі освітніх наук в Україні бракує певного інституційного забезпечення. Теоретико-методологічні основи спеціальності «Публічне управління та публічне адміністрування» розробляються на базі багаторічних теоретико-методологічних засад освітньої спеціалізації «Публічне управління» і водночас мають розвиватися міждисциплінарно та злитно. Сукупність пов'язаних знань і знань, накопичених і розроблених у спеціальній галузі. Особлива увага приділяється таким сферам знань, як «інформаційні технології», «педагогіка/педагогіка», «право», «соціальні та поведінкові науки» та «корпоративне управління». При одночасному застосуванні методологічних підходів суміжних галузей знань для вирішення проблем публічного менеджменту та публічно-адміністративної практики складність цих проблем має зворотний вплив на розвиток цих методологічних підходів.

Підвищення кваліфікації – набуття нових навичок та/або вдосконалення вже набутих навичок або підвищення кваліфікації в процесі діяльності державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, їх голів та заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Кваліфікаційний супровід здійснюється закладами освіти, установами та організаціями, які незалежно від форм власності мають право надавати відповідні освітні послуги.

Залежно від тривалості та інтенсивності програми навчання, програма поділяється на: довгострокову програму навчання з принаймні двома кредитами ECTS і короткострокова програма обсягом від 0,2 до 1 кредиту ECTS.

За змістом навчальні програми поділяються на такі категорії:

- Загальна програма – загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання боротьби з корупцією, реформування законодавства про державну службу, служба органів місцевого самоврядування в державних установах, європейська та євроатлантична інтеграція, забезпечення рівних прав жінок і чоловіків. Можливості підвищення рівня володіння іноземними мовами, які є офіційними мовами Ради Європи, державними мовами та іншими питаннями, визначеними відповідними державними, регіональними та місцевими програмами та політиками.

- Спеціальні програми – програми, що стосуються питань функцій та основних напрямів діяльності незалежних державних органів та органів місцевого самоврядування.

Програми безперервної освіти можуть включати денну (денну або вечірню), дистанційну та змішану форми навчання (очне та дистанційне навчання через спеціальні інтернет-платформи, сайти тощо).

За результатами (сертифікатами) підвищення кваліфікації за спеціалізованими програмами про успішне проходження видається свідоцтво про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими – відповідний документ про підвищення кваліфікації.

Розвиток кар'єри. Кар'єра на державній службі – це свідомо обраний шлях до суспільного просування, прагнення досягти певного статусу – соціального, службового, кваліфікаційного, професійного тощо, що сприяє самоствердженню та самореалізації державного службовця.

Кар'єра на державній службі відображає серію поступових змін у посадах, пов'язаних із просуванням по рангу в службовій ієрархії державної служби. Слід зазначити, що державна служба – це сукупність юридичних фактів, пов'язаних із виникненням, зміною та припиненням державно-службових правовідносин: прийняттям на посаду в державній установі, кар'єрою державного службовця та припиненням служби. Цей процес безперервний і поступовий. Традиційно ми

розрізняємо такі етапи: 1) початок роботи на службі. 2) просування. 3) припинення служби.

Це найпростіший спосіб класифікувати етапи, які працівник повинен пройти під час державної служби. В юридичній літературі виділяють також факультативні стадії - переведення на іншу посаду, притягнення до кримінальної відповідальності, присвоєння рангу поза чергою тощо.

Успішну кар'єру дослідники спочатку пов'язують з хорошим професійним самовизначенням особистості. Тобто людина має усвідомлювати власні особливості та враховувати, наскільки ці характеристики відповідають вимогам професійної діяльності. Вона хотіла б взяти участь у цій діяльності та, окрім трьох відповідних компетенцій, також розвинути необхідні для цього якості. Потужним інструментом побудови успішної кар'єри є прагнення особистості до успіху, лідерства та економічного зростання. Посада підвищення – це любов до роботи загалом і до своєї роботи зокрема. Основними критеріями професійної успішності, на думку психологів, є задоволеність своєю життєвою ситуацією через професійну діяльність і соціальна успішність через самореалізацію.

Суть успішної кар'єри на державній службі полягає в активному сприянні професійному розвитку в рамках просування на державну службу, що поширюється на набуття спеціальних знань, досвіду та ідентифікацію з комерційною діяльністю в державі. Це й реалізація особистого потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу. Професійний успіх залежить насамперед від особистісного потенціалу людини, який у свою чергу також залежить від певних характеристик. Серед рис характеру державних службовців з точки зору побудови успішної кар'єри можна зупинитися на таких моментах: професіоналізм; ефективність; відповідальність; спілкування; ініціативність; творчість.

Отже, можна сказати, що професійний розвиток на державній службі – це успішна кар'єра, яка досягається шляхом безперервного професійного навчання шляхом підготовки, перепідготовки, стажування та підвищення кваліфікації.

1.3. Сучасні перешкоди ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади

Процес комплектування кадрового складу – це пошук працівників, кваліфікованих для професійного виконання своїх обов'язків, що підвищує ефективність праці працівників і призводить до підвищення рівня життя мешканців території.

Як уже зазначалося, працівники державних установ є важливою складовою ефективного надання послуг населенню, що безперечно впливає на рівень та якість життя місцевих жителів.

Інститути публічної влади відповідають за надання державних послуг, які створюють сприятливі умови для життя громадян. Однак їхня кадрова політика включає наступне: у нас не завжди є ресурси чи досвід. З цією метою державне управління використовує професіоналізацію послуг у державних інституціях на основі принципів ефективного управління та сталого розвитку.

Крім того, покращення нагляду за персоналом є необхідною умовою для покращення якості життя мешканців території та розвитку інституційної та адміністративної спроможності державних установ. Основними методами її вдосконалення є розробка та реалізація концепцій реформування служби в органах місцевої та державної адміністрації, створення можливостей для професійного розвитку державних службовців та вдосконалення професійно-кваліфікаційних стандартів.

Основний виклик професіоналізації послуг у державних установах у сучасному суспільстві полягає між добре скоординованими службами в державних установах та зацікавленими та активними чиновниками, які забезпечують сталий розвиток регіону. Метою є забезпечення ефективної взаємодії між сторонами.

У зв'язку з цим основою діяльності органів державної влади має стати забезпечення постійної соціальної підтримки та вжиття випереджальних заходів

щодо недопущення зниження рівня життя населення. Дотримання цього принципу залежить, насамперед, від керівництва державних установ – їх здатності адекватно реагувати на потреби населення та відповідно до цього організувати виробництво товарів і послуг.

Для цього потрібно вирішити проблему побудови системи спеціалізації в державних установах.

Причини створення системи спеціалізації державних службовців такі.

Перехід до зростання статусу знання із запровадженням у третьому тисячолітті нової концепції: концепції людського розвитку, яка визнає знання та творчість основними рушійними силами.

Позитивні зміни в системі публічної влади, надання людям, які проживають на території, доступу до джерел знань, досвіду та ресурсів.

Основна зміна в кадровій політиці була зумовлена насамперед необхідністю знайти баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

Проміжні цілі сприяють досягненню стратегічних цілей: розвиток лідерських якостей посадових осіб, розширення можливостей для підвищення якості кваліфікації та навичок посадових осіб відповідно до наукових і практичних досягнень. Постійне вдосконалення та орієнтація на роботу офіцерів найвищої якості.

Такий підхід дозволяє ефективно взаємодіяти всіх елементів системи професіоналізації державної служби на основі балансу інтересів і ресурсів, забезпечуючи тим самим безперервність розвитку служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням сучасних вимог.

Проте необхідно визначити складові або етапи кадрового забезпечення державних установ, які є основою для побудови механізмів навчання та розвитку потенціалу кадрового потенціалу.

Першим кроком у підборі персоналу є розвиток професійних лідерів. Незважаючи на велику кількість освітніх програм, доступних сьогодні, система

підготовки державних службовців має ряд недоліків. Це означає, що кадрові служби державного сектору не відіграють важливої ролі в розробці освітніх програм і планів уроків професійного розвитку та не готові до навчання персоналу.

Відкриті питання щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері державного та місцевого самоврядування.

Відсутня визначена нормативна система моніторингу для вивчення потреб у професійній підготовці державних службовців та моніторингу потреб органів влади у кваліфікованих кадрах.

Недостатнім є рівень практичної підготовки випускників за напрямом «Публічне управління/адміністрування».

Основним вирішенням цієї проблеми є вдосконалення підготовки державних службовців безпосередньо у вищих навчальних закладах, де випускники-магістри мають достатні знання та навички для ефективної роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Для цього необхідно приділяти пильну увагу практичній підготовці майбутніх державних службовців, посилювати роль професійної практики в органах державної влади та місцевого самоврядування, а її результати озброювати майбутніх випускників необхідними знаннями.

Зміни у зовнішньому середовищі органів влади вимагають постійного та постійного оновлення програм підготовки майбутніх кадрів на основі практичного досвіду. Це потребує розробки та впровадження інноваційних механізмів навчання та розвитку потенціалу осіб у державних установах, забезпечення більшої ефективності та результативності надання державних послуг.

Другий крок у підборі персоналу – відбір співробітників. Процес найму – це діяльність, спрямована на визначення того, чи підходить кандидат для виконання обов'язків на певній посаді.

На жаль, процес прийому на державну службу в Україні не враховує особистісні характеристики претендента. Перш за все, це випускники ВНЗ, які хоч і

володіють необхідними знаннями та навичками, але не мають професійного досвіду роботи в органах місцевого самоврядування. Необхідно для нормативних документів, що регламентують участь у конкурсах на заміщення вакантних посад. На нашу думку, доцільно було б законодавчо врегулювати такі види конкурсів: перший спрямований на випускників ВНЗ; другий орієнтований на HR-спеціалістів, які нещодавно приєдналися до компанії, а третій – на співробітників, тобто для підтримки працівників, які вже працювали в своєму муніципалітеті чи громаді певний період часу.

Третій етап – робота, в якій державні службовці безпосередньо надають державні послуги.

Завданням державної влади та місцевого самоврядування є задоволення потреб місцевої влади, що призводить до підвищення рівня та якості життя місцевих жителів.

Для надання якісних державних послуг чиновники повинні знати потреби населення, тому органи влади повинні мати висококваліфікований та компетентний персонал. Необхідно забезпечити, щоб професіоналізм працівників виражався через специфічні характеристики, такі як професійні, особисті та моральні якості. Досягти цієї мети можна шляхом ефективної роботи та вдосконалення системи підготовки кадрів державної служби.

На цьому етапі можна оцінити особистісний потенціал державних установ. Актуальною в сучасних умовах є проблема розробки системного підходу до оцінки потенціалу особистості в державних установах:

- Визначення переліку складових особистісного потенціалу інститутів публічної влади.

- Обґрунтування відбору вибірки та можливості моделювання кадрового потенціалу, максимально наближеного до місцевих потреб (ідеального індивідуального потенціалу) на основі теорії бажаності.

– Орієнтація при порівнянні компонентів на бажаний рівень, а не на середній рівень.

– Аналіз факторів, що позитивно впливають на особистісний потенціал громадських інституцій, а також тих, що знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів щодо усунення негативних наслідків.

Методика визначення потенційного рівня людей у державних установах базується на таких принципах:

- Потенціал людського ресурсу характеризується низкою факторів, які визначають його придатність до використання в певних умовах.

– Проведення оцінки кадрового потенціалу є важливим показником розвитку регіону.

- Конкурентна перевага потенціалу талантів має бути довгостроковою. Іншими словами: він має бути готовим до майбутнього. Тому вважаємо, що при оцінюванні необхідно орієнтуватися на кадрові вподобання та враховувати потенціал індивідуального потенціалу місцевого самоврядування.

Отже, результатом ефективного кадрового забезпечення державних установ є підвищення показників якості життя населення окремого регіону, тобто.

Четвертий крок, який ми вважаємо найважливішим, це оцінка ефективності працівників бюджетної сфери.

На ефективність персоналу впливає кілька факторів, зокрема: виробничий коефіцієнт виражається як співвідношення кількості державних послуг, надання яких сприяє підвищенню добробуту країни, до розміру соціальної допомоги, що надається певній категорії громадян; елементи якості, які дозволяють оцінити якість наданих державних послуг.

Висновки розділу 1

1. Отже, людські ресурси є найважливішою ланкою в організації суспільства, його життєдіяльності та подальшому розвитку. Це поняття є збірним, оскільки воно є багаторівневим і об'єднує персонал різних сфер, напрямків, спеціалізацій і видів праці. Іншими словами, все це в сукупності відображається в структурі інститутів управління суспільством і в кадрових відносинах (вертикальних ієрархіях) в галузях, установах і організаціях. Найважливішими характеристиками кадрового потенціалу є його якісні показники, підвищення яких визначає загальний рівень освіти та культури, набуття досвіду та підвищення кваліфікації. Суть набору кадрів на державну службу полягає в реалізації національної кадрової політики шляхом залучення в організації державної служби вузькоспеціалізованих кадрів і вжиття певних заходів щодо вдосконалення процесу управління персоналом. Сьогодні державні службовці та муніципальні службовці зобов'язані мати високий рівень кваліфікації, оскільки вони повинні професійно та компетентно забезпечувати захист основних прав і свобод усіх громадян, відповідально та сумлінно виконуючи свої службові обов'язки. Слід також зазначити, що, враховуючи процес реформування державної служби, необхідно змодельовати механізми пошуку та відбору працівників у державних установах України. Визначити та обґрунтувати напрями та проблеми державних установ, у яких працюють висококваліфіковані та компетентні працівники для забезпечення необхідного рівня діяльності державних установ.

2. Аналізуючи суттєві особливості та деталі процесу управління персоналом у державних установах, можна сказати наступне. Кадровий процес у державній установі – це комплекс заходів щодо зміни стану кадрового потенціалу в державній установі, що базується на кадровій політиці цієї установи відповідно до таких правил: стратегія, цілі та принципи; чинне законодавство та застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів і процедур управління людськими ресурсами на державній службі. Системним чинником

процесу управління персоналом в інститутах публічної влади є їх особистісний потенціал. Усі заходи в HR-процесі спрямовані на розвиток персоналу. До основних компонентів процесу управління персоналом у державних організаціях належать прийом на державну службу (набір, відбір, добір), організаційна поведінка (етичні норми, мотивація, статусно-рольові відносини, ділове спілкування, інтереси), підвищення кваліфікації (отримання професійної кваліфікації, розвиток кар'єри) та кадровий аудит.

3. Змістовний зміст процесу управління персоналом у інститутах публічної влади визначається впливом таких детермінант: а) Чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у сфері управління та державного управління. б) Кадрова політика та стратегія інститутах публічної влади, які формулюються на основі їх стратегії. с) Служби управління людськими ресурсами в державному секторі.

4. Людські ресурси є важливим аспектом діяльності органів державної влади, і від організації цього процесу залежить виконання місії кожного органу влади щодо задоволення потреб місцевих жителів і тим самим підвищення якості їхнього життя. Результатом ефективного кадрового забезпечення є надання якісних державних послуг, що, безумовно, може позитивно вплинути на підвищення добробуту місцевих жителів. Для цього необхідно оснастити державні установи вузькоспеціалізованими людськими ресурсами, що можна реалізувати у наступні чотири кроки. 1) Розвиток професійних лідерів у професійних університетах. 2) Підбір персоналу в порядку, встановленому законодавством. 3) Діяльність державних службовців з надання державних послуг шляхом оцінки кадрового потенціалу. 4) Оцінка ефективності кадрового забезпечення державних установ.

Регуляторна інтеграція на цих етапах матиме позитивний вплив на якість державних послуг і призведе до ефективної співпраці громади.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна характеристика діяльності Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області

Держпродспоживслужба створена на підставі постанови КМУ від 10 вересня 2014 року № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади». А її територіальні органи організовані згідно постанови № 1092 Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 року.

З метою забезпечення фінансування Держпродспоживслужби прийнято Постанову КМУ від 27.01.2016 № 76. Організаційну структуру Держпродспоживслужби затверджено та погоджено Міністром аграрної політики та продовольства України. За погодженням з Мінфіном затверджено штатний розпис та штатний кошторис Держпродспоживслужби.

Головне управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області є відповідним органом Держпродспоживслужби України, до сфери управління якого входять питання безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Створено відповідно до постанови Ради Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1092 «Про утворення уповноваженого органу Держпродспоживслужби». Головному апарату підпорядковані організації та установи, що належать до адміністративної території Держпродспоживслужби України та розташовані на території Дніпропетровської області. Повноваження Центрального управління поширюються на всю Дніпропетровську область.

Вони регулюють деталі адміністративної діяльності цього державного органу та включають такі функціональні напрямки:

– Реалізація національної політики: а) у сфері державного контролю за дотриманням санітарного законодавства, б) у сфері ветеринарії та безпечності харчових продуктів, в) у сфері нагляду (контролю) через державну технічну та технічну допомогу, г) сфера державного нагляду (управління) за дотриманням законодавства про захист прав споживачів, д) сфера насінництва та розсадництва, е) сфера карантину та захисту рослин, ж) формування регульованих цін, відповідність галузевим і прикладним вимогам.

– Надання адміністративних послуг на підставі закону.

– Інші повноваження, встановлені законодавством України.

Реалізація функціональних повноважень підтримується відповідною організаційною структурою. Організаційна структура управління належить до структури лінійного функціонального типу, за якої функціональна діяльність здійснюється суміжними відділами.

Зокрема, головна структура управління має підрозділи, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Департамент безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини, Департамент державного нагляду за дотриманням санітарного законодавства, Департамент охорони здоров'я рослин, Департамент регулювання та цінового менеджменту, Департамент адміністрації адміністративного району, Департамент реєстрації сільськогосподарської техніки (рішення про співпрацю із зовнішнім середовищем).

Управління економікою, облік та звітність, управління персоналом, управління організаційного та фінансового забезпечення, відділ внутрішнього аудиту, служби правового забезпечення, антикорупційний відділ (управлінські рішення в основному стосуються організації внутрішнього середовища державних установ).

У своїй роботі начальники головних управлінь спираються на своїх представників, яких призначає Голова Держпродспоживслужби України відповідно до Закону «Про державну службу України».

В адміністративних районах і містах Дніпропетровської області функціональну діяльність Держпродспоживслужби України здійснюють міжрайонні, районні та міські управління.

Визнавши головне управління Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області суб'єктом підготовки, прийняття та реалізації господарських рішень, орган наділяє широкими повноваженнями залежно від покладених на нього завдань у зв'язку з цим. Важливо, що результати діяльності міністерства, окрім формування, прийняття та реалізації бізнес-рішень, включають також надання послуг населенню, виконання національних програм, консультації, управління діяльністю господарських організацій, а також відповіді на дзвінки та запити.

Враховуючи різноманітність діяльності досліджуваних організацій, можна виділити наступні типи управлінських рішень, які приймаються та реалізуються цим державним органом:

1) Рішення щодо реалізації національної політики у сфері моніторингу та контролю безпечності харчових продуктів і кормів (зокрема щодо розроблення та затвердження річних планів управління та моніторингу виключення недоброякісної продукції та встановлення регулярного контролю якості) на сільськогосподарських ринках (організувати лабораторні аналізи з метою національного контролю, аналізу факторів ризику та контролю в критичних точках).

2) Рішення про заходи боротьби з епідеміями (пов'язані з розробкою щорічних планів боротьби з хворобами тварин, формуванням, виконанням та організацією загальнодержавних програм і планів у галузі ветеринарії, здійсненням заходів загальнодержавного санітарного нагляду за тваринами), інфекційними хворобами та ін. Причин виникнення хвороб тварин, надання рекомендацій щодо їх усунення та

попередження, встановлення карантину при спалахах особливо небезпечних хвороб, проведення обстежень за захворюваннями тварин у мисливських угіддях з метою підтвердження відкриття сезону полювання в конкретній частині. Повпроваджувальна регіональна звітність, про організацію збору та знищення трупів тварин і субпродуктів тваринного походження, про виконання заходів у сфері гігієни та ветеринарії щодо захисту Дніпропетровської області від епідемій. занесення особливо небезпечних захворювань.

3) Управлінські рішення щодо взаємодії з місцевими органами влади у сфері захисту рослин. Включає: заходи щодо попередження спалахів інфекційних захворювань, отруєнь медоносних бджіл, побуту людей, щодо спільного управління обстановкою фітосанітарних заходів організаціями всіх видів власності та громадянами, реагування на скарги колоніального населення. Заходи контролю, щоб уникнути негативного впливу на повсякденне життя та введення та скасування карантинних правил на вимогу національних посадових осіб з карантину рослин.

4) Рішення про звернення до облдержадміністрації з питань захисту прав громадян при придбанні товарів.

5) Здійснення заходів дозиметричного контролю на виробництві та прийняття рішень щодо дозиметричного опромінення.

6) Рішення про здійснення ветеринарно-санітарного контролю на підприємствах з виробництва, транспортування, зберігання та реалізації біопрепаратів (сировини).

7) Рішення про порушення в діяльності суб'єктів господарювання з виробництва, транспортування, зберігання та реалізації органічної продукції (сировини).

8) Рішення у сфері контролю якості зерна та продуктів його переробки.

9) Рішення за результатами моніторингу причин та кількості звернень фізичних та юридичних осіб.

Особливий вид управлінського рішення стосується впливу управління на об'єкти управління в зовнішньому середовищі досліджуваної організації. При цьому організація роботи структурних підрозділів Головного управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області також пов'язана з розробкою, прийняттям та реалізацією внутрішніх управлінських рішень.

Проведений аналіз підтверджує, що найважливішими з них є:

- 1) Індивідуальні рішення начальника Головного управління щодо розподілу обов'язків ССЄД між начальниками підпорядкованих відділів Управління.
- 2) Рішення про дисциплінарні порушення підлеглими.
- 3) Рішення про залучення та участь науковців і спеціалістів органів влади, підприємств, установ та організацій до вирішення конкретних проблем.
- 4) Рішення про направлення документів перевірки до правоохоронних органів.
- 5) Рішення, спрямовані на забезпечення належного рівня діловодства та публічної таємниці з питань, віднесених до компетенції начальника відділу.
- 6) Рішення щодо якості та вдосконалення навчання, сертифікації та розвитку робочої сили;
- 7) Рішення щодо координації діяльності установ ветеринарної медицини з питань державного ветеринарно-санітарного контролю харчових продуктів, неїстівних продуктів тваринного походження, репродуктивних матеріалів і біопрепаратів.
- 8) Рішення, що визначають пріоритетні напрямки роботи головних управлінь та порядок виконання покладених на них завдань.
- 9) Рішення про призначення на посади керівників структурних підрозділів, призначення на посади та звільнення державних службовців, притягнення до дисциплінарної відповідальності та присвоєння класів за погодженням з Головою Держпродспоживслужби України.
- 10) Щодо організаційної діяльності дирекцій та управлінь адміністративних районів також приймаються такі постанови:

11) Щодо ведення та використання документів (баз даних) на основі закону.

12) Про заходи щодо запобігання і протидії корупції та контроль за їх виконанням.

13) Про планову організацію фінансових операцій та вдосконалення бухгалтерського обліку.

14) За цільове та ефективне використання бюджетних коштів.

15) Про підтримку та винагороду працівників.

16) Щодо доступу до публічної інформації управління.

Причини прийняття управлінських рішень в досліджуваних органах державної влади наступні: вплив зовнішнього середовища (вказівки вищих органів влади, зміни об'єкта управління, необхідність узгодження роботи з іншими органами влади при зміні державної політики тощо), вплив внутрішніх факторів, перевірка, відхилення від заданих параметрів роботи, необхідність зміни мотивації працівників, дисциплінарні порушення тощо).

У роботі досліджуваних головних управлінь переважають адміністративно-організаційні управлінські рішення, пов'язані з тактичною та оперативною роботою, прийняття яких базується на евристичних і колективних технологіях. Аналітичні рішення поширені лише у вузьких сферах діяльності. Щодо організаційної форми переважають нормативні рішення.

2.2. Характеристика сучасного рівня організації кадрової політики

Кадрова політика має значний вплив на статус персоналу в конкретній організації і особливо актуальна для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Відділ кадрової роботи у взаємодії з начальником головного управління Держпродспоживслужби Дніпропетровської області здійснює підбір і розстановку кадрів, організовує правову роботу, діловодство та архівну роботу.

Відповідно до нормативних актів виділяють наступні основні характеристики:

- Підготовка проектів документів з питань, що належать до компетенції відділу;
- Відбір кандидатів, аналіз їх професійних, моральних і комерційних якостей.
- Облік працівників та надання необхідної звітності.
- Організація аналізу рівня кваліфікації керівників з урахуванням специфіки діяльності відділу та визначення їх відповідності відповідальним посадам.
- Підготовка пропозицій щодо здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників для підтримання їх професійного рівня.
- Забезпечення атестацію працівників.
- Організація, яка захищає персональні дані своїх співробітників.
- Оформлення трудових відносини з працівниками відповідно до трудового законодавства України.

Головний спеціаліст з кадрової роботи підпорядковується безпосередньо начальнику Головного управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області та виконує такі обов'язки:

- Планування поточної та перспективної потреби в персоналі для структурних підрозділів організації.
- Підготовка проектів документів з тем, що входять до сфери компетенції;
- Облік працівників та надання підготовленої звітності.

Крім того, фахівець з персоналу разом з іншими керівниками відповідає за загальне управління організацією та бере участь в обговоренні найважливіших тем розвитку організації.

Напрямок функцій системи управління персоналом визначається відповідно до кадрової політики, встановленої в Положенні про Головне управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області.

Відділи кадрів регулярно аналізують дані, що характеризують різні аспекти статусу співробітника. Відділи кадрів регулярно надають інформацію про різні

аспекти, такі як підтримка персоналу, професійний розвиток і статус співробітників у відрядженнях.

Робота працівників Головного управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області включає такі заходи:

- Створення списку співробітників за категоріями.
- Складання плану відпустки.
- Створення форм статистичної звітності по галузі.
- Оформлення пенсійних документів.
- Оформлення документів на позабюджетні кошти.
- Підготовка відомостей про травми.
- Оформлення преміальної та заохочувальної документації.
- Графік чергування адміністративного персоналу.
- Щокварталу коригувати структуру обліку працівників.
- Аналіз плинності кадрів.
- Опрацювання кадрової документації з метою підвищення кваліфікації.

Розглянемо показники, що характеризують склад та стан кадрів Головного управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники кадрового складу персоналу Головного управління
Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області**

Показник	2020	2021	2022
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	38	35	21
Чисельність вибувших, осіб	5	7	12
Коефіцієнт плинності кадрів	0,132	0,200	0,571
Чисельність прийнятих на роботу, осіб	1	1	2

Згідно даних таблиці можна зробити наступний висновок. За період дослідження середньоспискова чисельність незначно зменшилась - на 17 осіб або на 44,7%. Кількість осіб, які вибули, збільшилось на 7 осіб.

Коефіцієнт плинності також має тенденцію до зростання і складає у 2020 році 0,132, а у 2022 році - 0,571. Значення даного показника свідчить про високу плинність кадрів. Це свідчить про наявні проблеми у формуванні та реалізації кадрової політики.

Попередній аналіз функцій, які виконує відділ, показує, що служба виконує в основному бухгалтерські функції. Це негативно характеризує стан роботи в кадрах. Напрямок кадрової системи визначається на основі кадрової політики, встановленої в статуті.

Розглянемо основні напрямки кадрової роботи, яку здійснюють спеціалісти відділів юридичного, кадрового та державного службового забезпечення головних управлінь ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області.

Кадрова політика ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області реалізується лише на адміністративному рівні. Відділ кадрів здійснює бухгалтерський облік і не бере участі у формуванні кадрової політики.

Кадрову політику головних управлінь ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області можна назвати реактивною, оскільки керівництво організації не має визначеної програми дій щодо персоналу та кадрова робота скорочена. Ця організація характеризується відсутністю вимог до персоналу, трудових ресурсів, оцінки персоналу та загальної діагностики кадрової ситуації. Керівники в ситуаціях, коли така кадрова політика реалізується, підходять до конфліктних ситуацій, що виникають, екстрено і часто намагаються придушити конфлікти всіма можливими засобами, не намагаючись зрозуміти їх причини та наслідки. Це призводить до того, що кадрова політика не формується на належному рівні.

Політика щодо кадрів не документується та не оприлюднюється. Тому дуже важко оцінити кадрову політику за її типом, як відкрита чи закрита, агресивна чи поміркована.

Розберемо характерний напрям кадрової служби.

- Планування персоналу з урахуванням потреб організації відповідно до зовнішніх умов.

- Пошук і підбір кадрів.

- Адаптація нових співробітників. Дозволити новим співробітникам плавно входити в організацію (відділ, посаду) і своєчасно досягати необхідної організації роботи та стандартів продуктивності праці

- Аналіз роботи та регламентація праці.

- Система мотивації та стимулювання праці: від матеріального заохочення до підвищення авторитету та збагачення змісту праці до покращення ставлення працівників до праці та організації, до систем формування правильної мотивації працівників. Широкий вибір засобів підвищує зацікавленість у досягненні високих результатів.

- Навчання та розвиток з метою підвищення потенціалу співробітників і сприяння досягненню цілей організації.

- Оцінка ефективності: порівняння результатів роботи з існуючими стандартами або цілями, поставленими перед керівником певної посади.

- Внутрішнє переміщення співробітників: Горизонтальна і вертикальна ротація співробітників за визначеною програмою. Підвищення та пониження з урахуванням цінності та навичок працівника.

- Формування та підтримка організаційної культури: стилів лідерства, міжособистісного клімату, традицій, команд, норм, правил, стандартів поведінки та цінностей, які забезпечують ефективне функціонування організації.

На діаграмі. 2.1 представлено зв'язок між процесом пошуку та відбору персоналу і ключовими відділами кадрів організації.

Незалежно від того, якими принципами керується організація при пошуку та відборі талантів, її робота буде успішною лише за умови повної інтеграції в загальну систему управління персоналом.

Ключовою проблемою, яка зумовлює багато інших негативних аспектів кадрової політики в керівництві ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області, є висока плинність кадрів.



Рис. 2.1. Ключові напрями кадрового механізму Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області

Плинність кадрів – явище негативне. Її вплив проявляється у наступному:

- Перешкоджає єдності, створенню міцних зв'язків і формуванню ефективних робочих команд.
- Знижує моральний дух усієї команди та окремих співробітників, які складають команду.
- Демотивує робочий колектив.
- Втрачається багато сил і часу на підбір і навчання нових співробітників.

Для забезпечення підвищення якості професійної діяльності муніципальних службовців необхідно організувати навчання нових працівників. Головне управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області підвищує кваліфікацію особового складу, виділяючи ресурси не лише на стандартне навчання, а й на трудову адаптацію державних службовців першої служби.

Розвинений інститут лідерства не лише забезпечує накопичення та передачу знань, але й дозволяє формувати необхідні моделі організаційної поведінки, позитивної мотивації праці та професійного розвитку нових працівників.

Працюючи з наставником, нові співробітники можуть швидше інтегруватися в робочий процес, але сам наставник повинен працювати швидко і іноді працювати понаднормово, що вимагає часу.

Ще одним проблемним місцем в управлінні ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області є необхідність підвищення кваліфікації кадрів. Лише 27% муніципальних службовців проходять курси підвищення кваліфікації. Висока плинність кадрів також є основною причиною цієї проблеми. Іншими словами, висока плинність кадрів визначає питання про високу потребу в професійному розвитку персоналу в умовах частоті плинності кадрів.

Враховуючи високу плинність кадрів в адміністративних відділах ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області, ведеться активна кадрова діяльність. Ефективно залучаючи терміново необхідні людські ресурси, ми можемо прискорити скорочення вакансій.

Організація відбіркових випробувань для зарахування до кадрового резерву також займає достатньо часу, оскільки менеджер з персоналу виконує багато завдань, таких як:

- Прийом та реєстрація заяв від кандидатів.
- Перевірка повноти наданої документації.
- Організація безпосередньо конкурсу.
- Проекти рішень за результатами конкурсу тощо.

Тому висока плінність кадрів вимагає високого людського потенціалу та швидкого виконання, що є складним завданням і потребує великих зусиль адміністративно-господарських відділів, відповідальних за кадрову роботу. У цій ситуації особливу увагу слід приділити аналізу інтенсивності роботи співробітників, які виконують кадрові завдання.

Залежно від результатів аналізу необхідно перерозподілити навантаження (відповідальність), щоб збалансувати навантаження, а також врахувати можливості оптимізації процесу (автоматизація, скорочення витрат робочого часу).

Отже, основною причиною високої плінності кадрів є низький рівень заробітної плати, що впливає на мотивацію працівників до кар'єрного зростання, а це досягається шляхом переведення муніципальних службовців з органів місцевого самоврядування до міської адміністрації.

Пріоритет професійного розвитку державних службовців є важливим принципом кадрової політики, яка реалізується в усіх державних установах. Цей принцип, а також встановлений низький рівень середньої заробітної плати персоналу в ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області зумовлює високу плінність кадрів в основних галузях державного виробництва та обслуговування населення Дніпропетровської області.

Низький рівень оплати праці також може бути причиною низької привабливості посад для вузькоспеціалізованих кадрів у головних управліннях ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області.

Тому кадрова політика ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області в цілому адаптована до сучасних умов діяльності. Висока зміна кадрів у ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області тягне за собою такі проблеми:

- Перешкоди для згуртованості, створення міцних зв'язків і формування ефективних робочих команд.
- Деморалізація всього колективу та окремих співробітників, що входять до складу колективу.
- Знижена мотивація трудових колективів.
- Зусилля та час, витрачені на підбір та навчання нових співробітників.
- Необхідність постійного навчання нових співробітників.
- Збільшення кількості працівників, які потребують підвищення кваліфікації.
- Збільшення навантаження на своїх співробітників.
- Також бувають випадки, коли знижується швидкість і якість роботи наставників, які витрачають багато часу на адаптацію нових співробітників.

Тому необхідно вжити заходів щодо зменшення плинності кадрів в ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області. Це пояснюється тим, що плинність кадрів має значний вплив на якість професійної діяльності державних службовців.

Висновки до розділу 2

1. Головне управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області є відповідним органом Держпродспоживслужби України, до сфери управління якого входять питання безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Створено відповідно до постанови Ради Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1092 «Про утворення уповноваженого органу Держпродспоживслужби». Головному апарату підпорядковані організації та установи, що належать до адміністративної території Держпродспоживслужби України та розташовані на території

Дніпропетровської області. Повноваження Центрального управління поширюються на всю Дніпропетровську область. Основним напрямком діяльності є реалізація національної політики: а) у сфері державного контролю за дотриманням санітарного законодавства, б) у сфері ветеринарії та безпечності харчових продуктів, в) у сфері нагляду (контролю) через державну технічну та технічну допомогу, г) у сфері державного нагляду (управління) за дотриманням законодавства про захист прав споживачів, д) у сфері насінництва та розсадництва, е) у сфері карантину та захисту рослин, ж) формування регульованих цін, відповідність галузевим і прикладним вимогам.

2. Відділ кадрів у взаємодії з начальниками ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області здійснює підбір та розстановку кадрів, організовує правову роботу, діловодство та архівну роботу. За період дослідження середньоспискова чисельність незначно зменшилась - на 17 осіб або на 44,7%. Кількість осіб, які вибули, збільшилось на 7 осіб. Коефіцієнт плинності також має тенденцію до зростання і складає у 2020 році 0,132, а у 2022 році - 0,571. Значення даного показника свідчить про високу плинність кадрів. Це свідчить про наявні проблеми у формуванні та реалізації кадрової політики. Напрямок функцій системи управління персоналом визначається відповідно до кадрової політики, встановленої в Положенні про Головне управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області. Робота працівників відділу кадрів ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області включає такі види діяльності: складання списку працівників за категоріями; складання плану відпусток; створення форм статистичної звітності; оформлення пенсійних документів; оформлення документів на позабюджетні кошти; створення відомостей про травми; оформлення преміальної та заохочувальної документації; щоквартальне зведення бухгалтерського обліку працівників; аналіз процесу ротації кадрів; оформлення документів для підвищення кваліфікації.

3. Кадрова політика ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області реалізується лише на адміністративному рівні. Відділ кадрів здійснює бухгалтерський облік і не бере участі у формуванні кадрової політики. Кадрову політику головних управлінь ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області можна назвати реактивною, оскільки керівництво організації не має визначеної програми дій щодо персоналу та кадрова робота скорочена. Ця організація характеризується відсутністю вимог до персоналу, трудових ресурсів, оцінки персоналу та загальної діагностики кадрової ситуації. Керівники в ситуаціях, коли така кадрова політика реалізується, підходять до конфліктних ситуацій, що виникають, екстрено і часто намагаються придушити конфлікти всіма можливими засобами, не намагаючись зрозуміти їх причини та наслідки. Це призводить до того, що кадрова політика не формується на належному рівні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ІНСТИТУТАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Формування кадрового потенціалу в умовах воєнного часу

Підвищення потенціалу державних інституцій та кадрового потенціалу є одним із пріоритетних напрямків удосконалення державних послуг в Україні. Успішна реалізація соціально-економічної політики значною мірою залежить від індивідуального потенціалу державного апарату.

Людські ресурси, які володіють високим рівнем професіоналізму, є одним із найважливіших чинників соціально-економічного розвитку нації, а ефективність державного управління у вирішенні управлінських завдань безпосередньо впливає на успішність державного управління.

Сьогодні, у зв'язку з широкомасштабним вторгненням Росії на територію України, вимушеною міграцією її громадян та браком кваліфікованих кадрів в адміністративній системі, важливою проблемою є системний аналіз проблем України. Визначення сучасних тенденцій підготовки та розвитку індивідуального потенціалу державної служби та інтеграції спеціалістів на державну службу.

У новітній час проведено численні реформи системи державної служби. Це реструктуризація організацій, створення нових державних установ, перерозподіл повноважень, створення нових умов для відбору державних службовців, розвиток державних службовців та створення компетентнісного підходу до персоналу. Усі реформи та зміни спрямовані на пошук найефективнішої моделі державного устрою в умовах війни та подальшої відбудови України.

У сфері управління особистісним розвитком державних службовців останнім часом актуалізується проблема відсутності єдиної системи оцінки результатів професійної службової діяльності, що призводить до зниження результативності

державних службовців, формування негативного іміджу чиновників і посадових осіб. У зв'язку зі зростанням потреб у зміцненні кадрового потенціалу державної служби з метою більш надійного виконання повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування потребують оновлення механізми кадрової політики державної служби. Єдина концепція підготовки та розвитку кадрового потенціалу в системі державної служби стане основним засобом трансформації системи державної служби, удосконалення основних принципів управління та впровадження нових технологій у сферах кадрової, інформаційної та освітньої сфери.

З метою системного аналізу проаналізуємо концептуально-категоріальний апарат, тобто науковий підхід до визначення поняття «індивідуальний потенціал».

«Можливості» в найширшому розумінні можна розглядати як сукупність доступних ресурсів, які можуть бути мобілізовані з будь-якої причини. Говорячи про індивідуальний потенціал, можна сформулювати наступне визначення цього поняття: Індивідуальний потенціал розуміється як сукупність здібностей організації, компанії або особи, відповідальної за організацію (співробітника, працівника), які необхідні для виконання поставлених завдань.

Отже, під особистісним потенціалом державних службовців необхідно розуміти сукупність можливостей кадрового потенціалу окремого державного підрозділу (державного службовця), які можуть бути досягнуті шляхом підвищення рівня професійної підготовки чи набутого досвіду для досягнення визначених завдань і цілей.

Особистісний потенціал посадових осіб – це не лише сукупність посадових осіб, що виконують управлінські функції, а й важливий ресурс прихованого характеру, який проявляється в процесі трудової діяльності. Навчання та розвиток кадрового потенціалу є важливою частиною національної політики та регулюється відповідними нормативно-правовими актами.

Державна служба повинна мати на певний період і в перспективі необхідну кількість працівників певної кваліфікації та необхідних навичок для досягнення стратегічних цілей держави.

Потенціал персоналу включає не лише наявні особисті та професійні навички, але й набутий потенціал (наприклад, шляхом направлення працівника на підвищення кваліфікації або участь у курсах підвищення кваліфікації), а також ваші потенційні резерви (зацікавлені сторони), які наразі не використовуються (наприклад, попередній досвід роботи державним службовцем).

Дослідження та вдосконалення кадрового потенціалу державної служби, на нашу думку, необхідно здійснювати за такими напрямками:

1. Особистісно-психологічна спрямованість для підвищення особистісного потенціалу державних службовців. Метою є підвищення потенціалу державних службовців шляхом сприяння їх особистому та професійному розвитку. Наприклад, сприяючи досягненню результатів служби (вдячність, суспільне визнання тощо).

2. Соціально-психологічне вдосконалення кадрового потенціалу. До цього напрямку відносяться різноманітні «тимбілдинги», спрямовані на гармонізацію членів команди, щоб вони могли швидко вирішувати поставлені робочі завдання [2].

3. Економічна спрямованість. Це створює матеріальне стимулювання кадрової системи (через встановлення доплат і премій) за якісне виконання поставлених завдань.

Останнім часом увага науковців і практиків зосереджена на запровадженні компетентнісних підходів у системі розвитку кадрів державної служби України. Це пояснюється тим, що у воєнний час процес управління переходить до системи антикризового управління, а з соціально-економічними змінами в суспільстві значно зростає інтенсивність процесу взаємодії між різними суб'єктами. У цьому контексті особливого значення набувають управлінські процеси, які спрямовані на координацію дій різних учасників у нестабільних умовах. Усе це суттєво підвищує важливість компетентнісних підходів до управління персоналом у державному

секторі. На думку сучасних науковців, компетентнісний підхід є інструментом, який забезпечує досягнення запланованих результатів професійної діяльності фахівців.

Запровадження компетентнісних підходів у кадровій політиці державної служби протягом останніх років зумовлено, насамперед, необхідністю постійного розвитку кадрового потенціалу, при цьому компетенції стають центром інтегрованих процесів управління персоналом у державному управлінні.

У сучасній літературі прийнято описувати компетентнісний підхід за допомогою таких категорій, як «компетентність» і «навички», які часто плутають. Причина такої ситуації полягає в тому, що його визначення є нечітким, а контекст його використання суперечливим. Тому багато дослідників використовують у своїх дослідженнях два поняття, які передбачають їх тотожність, що є неправильним. Щоб виявити помітні відмінності, перш ніж розглядати визначення, необхідно проаналізувати існуючі визначення «компетенція» і «компетентність» у сучасній літературі.

Окрім мотивації, стилю керівництва та властивостей особистості, компетенція є основною характеристикою суб'єкта професійної діяльності. Крім того, оцінка компетенція аналізує поведінкові показники, які впливають на результати діяльності. У цьому випадку важливо не тільки те, що вони роблять, але й те, який тип керівника вони є.

Отже, здібності є основною характеристикою людини і визначають причинно-наслідковий зв'язок між ефективністю та якісними нормами виконання роботи.

Термін «компетентність» має дещо інше значення. Компетентність найчастіше визначають як володіння знаннями, які дозволяють висловити важливу й авторитетну думку.

Компетенція – це сукупність знань, умінь, навичок, наявність або відсутність відповідної вищої освіти, досвіду роботи та інших вимог для ефективної професійної діяльності.

Крім того, компетентність можна аналізувати як набір психологічних якостей, з акцентом на здібності та навички людини виконувати певні трудові функції. Отже, компетентність – це повноваження, надані людині для вирішення певної кількості проблем, а компетентність – це здатність, якою володіє людина. Іншими словами, набір навичок – це те, що людина знає і може вирішити, як робити, а навички, надані цій особі, – це повноваження, надані експертам.

Використання компетентнісного підходу для формування потенціалу якісного кадрового потенціалу державної служби може забезпечити досягнення бажаного стану адміністративної системи. Очевидна пряма залежність від якості роботи та професійної підготовки кожного окремого працівника потребує розробки нового підходу до оцінки рівня компетентності державних службовців.

Компетентнісні підходи полягають в оцінці людських ресурсів шляхом порівняння ефективності, якості та складності їх роботи з еталонними характеристиками відповідної посади. Хоча формування моделей компетенцій відбувається індивідуально для кожної посади, поширеним і загальним підходом є створення переліку компетенцій, від конкретизації якого напряду залежить подальше практичне застосування конкретної моделі.

Комплексний підхід до використання навичок як критерію оцінки діяльності державних службовців полягає в аналізі якостей для кожної професійної групи окремо та об'єднанні отриманих результатів у всій організації. При оцінці працівників особлива увага приділяється основним якостям, визначеним у нормативних документах.

«Універсальна модель компетенції» для державної служби встановлює загальні кадрові рекомендації для всіх установ, але водночас залишає відкритою можливість запровадження унікальних вимог до кандидатів, які є унікальними для персоналу кожного муніципалітету. Це допоможе вам побудувати ефективну систему роботи, яка використовує ваш потенціал.

Для цього потрібно:

- зрозуміти потенціал і практичне значення моделей компетенцій як інструментів для індивідуального професійного розвитку співробітників і оцінити їхні успіхи в розвитку конкретних навичок і компетенцій при прийнятті рішень щодо співробітників. Змінити формальний підхід HR-служб до впровадження моделей компетенцій через оцінювання та розвиток кар'єри;

- впроваджувати моделі компетенцій у всіх елементах кадрової політики на всіх етапах людських ресурсів, включаючи наймання, відбір, оцінку, розвиток кар'єри, навчання та професійний розвиток;

- координація різних підходів до оцінювання основних навичок. Це пов'язано з відсутністю єдиних вимог до кандидатів і ускладнює кар'єрний розвиток працівників по вертикалі та горизонталі.

Широкий спектр діяльності співробітників і пов'язана з ними багатовекторність завдань вимагає особливих вимог до претендентів і діючих співробітників. Ці додаткові характеристики в Універсальній моделі компетенцій є логічним продовженням діяльності працівника і мають бути виражені таким чином:

- Контролювати та керувати навичками, необхідними для керівника центрального органу влади.

- Аналізувати рівень компетенцій співробітників.

- Робота з матеріальними і кадровими ресурсами та кваліфікацією працівників, відповідальних за їх забезпечення.

- Взаємодія з інститутами громадянського суспільства.

- Регулювання механізмів державно-приватного партнерства та створення сприятливого середовища для бізнесу.

Механізми розвитку потенціалу робочої сили включають не лише розробку «універсальної моделі компетенцій», а й інструменти ідентифікації робочої сили, такі як освітні програми, програми додаткового професійного навчання, стажування тощо. Обсяг набуття та можливі способи їх отримання також повинні бути включені. Удосконалення інструментів вимагає системного компетентнісного підходу, який

включає не лише здатність навчатися, адаптуватися та здобувати знання та навички, а й зберігати та застосовувати їх на робочому місці.

Універсальна модель компетентностей, що охоплює особистісні якості та професійні навички державних службовців, дає змогу запровадити єдину кадрову політику та організаційну культуру серед державних службовців.

Таким чином, модель компетентності державної служби є ієрархічною довідковою роботою, яка охоплює певний набір компетенцій на основі вимог посади, завдань посади та пов'язаних з навичками деталей роботи державного органу. Важливою ситуацією, в якій необхідно створювати моделі професійної компетентності, є розуміння того, що ці моделі складають основу інформаційних систем управління персоналом, заснованих на компетентнісному підході.

При створенні моделі компетентності тієї чи іншої професійної категорії зазвичай використовується досить загальний метод. Тобто складається список необхідних можливостей, але деталі залежать від передбачуваного реального застосування конкретної моделі.

Запровадження компетентнісного підходу має базуватися на моделі компетентності державного службовця як сукупності професійно-особистісних якостей (компетенцій) для всіх категорій і груп професій державного службовця та включати: стратегічне мислення, командну взаємодію, особисту ефективність, гнучкість та чуйність до змін у робочому середовищі, вираження лідерських якостей, здатності формулювати та приймати лідерські рішення, антикризового менеджменту, оптимальної оцінки здатності приймати рішення щодо практики лідерства та їх реалізації, а також реальної лідерської ситуації.

Створення кар'єри для професійного розвитку державних службовців у рамках освітніх програм додаткового навчання, заснованих на моделі навичок державної служби та спрямованих на осіб із недостатніми управлінськими, проектними чи дослідницькими навичками на всіх рівнях, а також на керівників, має бути всебічно розвинутим. Розвивайте лідерський потенціал, навички командної роботи тощо.

Людські ресурси повинні формуватися відповідно до кількісних і якісних критеріїв організаційного розвитку, який є безперервним процесом удосконалення людського потенціалу та забезпечення організації новими кадровими ресурсами. Цей процес стосується активної діяльності установи, спрямованої на реалізацію ряду ініціатив щодо організації, навчання та управління людськими ресурсами, спрямованих на реалізацію інтересів державної установи через спеціалістів відповідної кваліфікації. Іншими словами, це система навчання персоналу, яка оновлює кваліфікацію посадових осіб, забезпечує їх професійний розвиток, підвищує якість і ефективність їх роботи. Тому під кадровою політикою розуміють систему науково-практичних цілей і завдань, які постають перед громадськими організаціями при визначенні політико-стратегічних векторів кадрової роботи на всіх рівнях державного управління. Кадрова політика країни включає стратегію і тактику управління людськими ресурсами в державному секторі, спрямовану на підвищення ефективності праці працівників і покращення якості державних послуг.

У ситуації, що склалася, існує велика потреба у використанні успішного досвіду роботи з кадрами систем державного управління розвинених демократій. Основним інструментом для розвитку якісних людських ресурсів у державних установах європейських країн є широке застосування стандартів державного управління та рекомендацій у відборі та просуванні персоналу на основі «меритократії». Конкурсні вимоги до працевлаштування на державну службу на всіх рівнях управління в європейських країнах є дуже суворими та непорушними, відіграють вирішальну роль в оцінці діяльності державних службовців і стають важливим інструментом регулювання систем кар'єрного зростання.

Таким чином, у державному управлінні США федеральний чиновник, який є основною функцією управління персоналом, виконує контрольні функції на основі «меритократії», встановлює процедури класифікаційних стандартів, готує спеціалістів з кадрів. В Японії, Франції, Німеччині та Великій Британії найбільша увага приділяється підготовці кадрів на вищих рівнях влади шляхом спеціальної

підготовки елітних керівників і менеджерів у рамках спеціалізованих програм у профільних вищих навчальних закладах.

В європейських країнах для розвитку кар'єри керівників державних установ проводяться довгострокові стажування в різних адміністративних сферах і встановлюються жорсткі системи оцінювання за певними показниками. Застосування європейської кадрової політики та інноваційних інструментів навчання державних службовців стало основою для побудови моделі належного демократичного врядування. Врахування позитивного західного досвіду підготовки допоміжного персоналу для української державної служби може сприяти зрушенню у вирішенні проблем державного будівництва та подолання наслідків військової, політичної та економічної криз. З іншого боку, трансформація має відбуватися зі збереженням у процесі реалізації кадрової політики, національної культури та регіональної ідентичності.

В Україні доведено до єдиного знаменника кількісні та якісні критерії та показники вимірювання ефективності діяльності чиновників відповідно до європейських стандартів демократичного врядування, наукова обґрунтованість, системність і комплексність. Необхідно мати сильну особистість і відповідати національним правилам, мати конкретне технічне, технічне та фінансово-економічне забезпечення управлінської діяльності, здійснювати комплексну оцінку результатів роботи державних службовців, а також форм мотивації праці, стану безпеки життєдіяльності, напрямів і методів соціального захисту. Важливо поєднувати методи вирішення психологічних проблем і вирішення конфліктів.

Ефективне кадрове забезпечення державної служби йде рука об руку з вдосконаленими інструментами інформаційної підтримки для набору, відбору, планування, просування по службі та використання людських ресурсів. Необхідна комплексна система інформування громадянського суспільства з питань актуальних і перспективних вакансій, конкурентних умов працевлаштування, характеру і змісту праці, ступеня відповідальності при прийнятті управлінських рішень і форм

мотивації працівників. Дієвими інструментами в цьому напрямку є використання соціальних мереж, новин в мережі Інтернет, офіційних сайтів державних установ певного рівня. На думку кадровиків, ефективна професіоналізація державних службовців потребує докорінного оновлення системи професійно-технічної освіти, посилення вимог до професіоналізму кадрів, нових принципів і об'єктивних підходів до проблеми організації праці службовців.

Висококваліфікована робоча сила – це той потенціал держави, який є основою національної безпеки України та дозволяє їй долати негативні наслідки війни. Глобальні воєнні виклики, втрата значної частини ресурсного потенціалу країни внаслідок військової агресії, руйнування місцевої соціальної інфраструктури та формування нового покоління лідерів для вирішення проблеми відновлення соціальної ситуації вимагають залучення економічної системи. В системі управління зростає потреба у фундаментальному реформуванні кадрової системи державної служби та реалізації основних напрямів національної кадрової політики. Сучасна стратегія політики державної служби в Україні – це система принципів, пріоритетів, напрямів та інструментів національної кадрової політики, що реалізується на основі законодавчих і нормативно-правових актів, застосування наукових підходів та їх проектно-концептуальної засади.

Формування національної кадрової політики має ґрунтуватися на системності, соціальному детермінізмі, критичності та креативності з використанням наукових знань, накопичених у сфері управління людськими ресурсами. Нинішня ситуація потребує реалістичної оцінки кадрового стану державної служби в Україні, аналізу рівня складності процесів управління персоналом у період воєнного стану та діагностики іноземного досвіду співпраці з Україною. Цілі національної кадрової політики повинні бути узгоджені з інтересами громадянського суспільства, інтересами соціально-економічного розвитку муніципальних утворень і коригування їх адміністративного устрою з урахуванням специфіки кадрової політики у воєнний час (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічна спрямованість національної кадрової політики

Складові	Характерні риси
Навіщо розробляти національну стратегію кадрової політики?	Розвиток функцій системи кадрового забезпечення відбувається повільно
	Неефективна система моніторингу потреб суспільства в кадровій підтримці фахівців відповідного рівня підготовки та кваліфікації, незавершеність системи механізмів формування національних доручень на підготовку фахівців
	Незбалансованість системи управління професійною орієнтацією молоді, принципів відбору та навчання, повільне впровадження сучасних методик професійного розвитку.
	Неналежне застосування об'єктивності та наукової обґрунтованості наукових досліджень при розробці національних нормативних документів щодо кадрових переміщень
Нормативно-правове забезпечення національної кадрової політики	Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення та багато інших нормативних законів та підзаконних актів.
Теми, що стосуються реалізації національної кадрової політики	Президент; Верховна Рада; Кабінет Міністрів; Національне агентство України з питань державної служби; керівники апаратів центральних органів влади та органів місцевого самоврядування; Управління кадрами міністерств, органів державної влади та інших центральних органів виконавчої влади. Послуги кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, органів місцевого самоврядування, державних установ та організацій. Відповідні адміністративні та освітні відділи на місцевому та районному рівнях. Навчальні заклади за різними напрямками. Тема соціального партнерства в приватному та державному секторах.
Стратегічна спрямованість національної кадрової політики	Соціальний вимір – досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу нації, задоволення очікувань населення щодо професійного розвитку та адекватної винагороди.
	Економічний вимір – забезпечення кваліфікованими людськими ресурсами для всіх сфер суспільного виробництва, підвищення конкурентоспроможності країни та підвищення рівня щастя її громадян
	Інституційні аспекти – вдосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження сучасних підходів до управління персоналом
	Організаційні аспекти – розвиток систем управління трудовими ресурсами на основі соціального діалогу та партнерства держави та бізнесу

Військові дії затримали створення оновленої системи кадрової підтримки. Тому необхідні ефективні стимулюючі заходи для покращення ситуації та нові

шляхи реалізації політики державної служби. Висококваліфіковані кадри з відповідним рівнем кваліфікації, збалансованість механізмів державних закупівель для розвитку людських ресурсів, неналежна професійна орієнтація молоді, зміни в політиці відбору та навчання, зміни в методах професійного розвитку, застосування наукового підходу до аналізу кадрового забезпечення державної служби забезпечить формування та реалізацію політики державної служби навіть у складних умовах воєнного часу. Це дає змогу оцінити професійну діяльність працівників державних установ та забезпечити збереження ними бажаного рівня ефективності виконання професійних обов'язків (рис. 3.1).

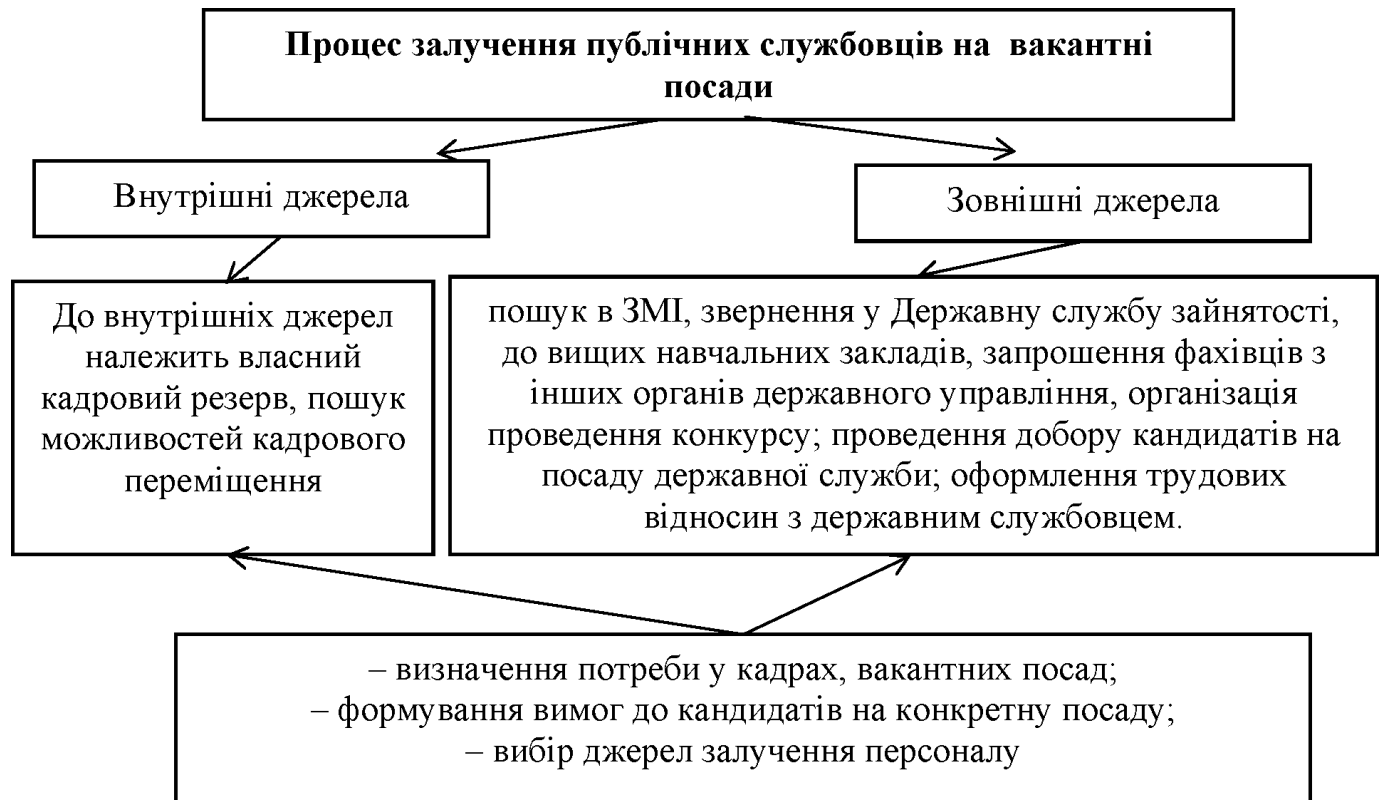


Рис. 3.1. Етапи залучення публічних службовців на вакантні посади

Наближення кадрового складу державних установ до європейських стандартів призведе до посилення професіоналізму та професійної підготовки персоналу, що

сприятиме формуванню якісно нових відносин між державою та громадянами, а діяльність органів влади покращиться та стане ефективнішим. Від визнання важливості професіоналізму, його важливого пристосування до особистих якостей працівників та інтеграції їх у професійну діяльність залежить, чи зможе кадрова система державного управління вирішити завдання спеціалізації та зміцнення потенціалу людських ресурсів.

В умовах європейської інтеграції та розвитку нових моделей державного управління відкриваються нові можливості для вдосконалення оцінки професіоналізму державних службовців, яка є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами. З точки зору компетентнісного підходу, ефективність розвитку персоналу підвищується за наявності чітких критеріїв та показників, які враховують статус, результативність, успішність, професійний потенціал і потреби розвитку.

Розвиток демократичного врядування та необхідність створення нової моделі державного управління створили нові умови для реалізації державної кадрової політики в Україні, загострилася проблема вдосконалення кадрового складу органів державної влади. Особливо серйозними є брак кваліфікованих державних службовців, непрофесіоналізм керівників, корупція та бюрократія. Для вирішення проблеми кадрового забезпечення державної служби необхідно активізувати сферу управління персоналом із застосуванням сучасних методів та засобів.

В умовах воєнного стану необхідно запровадити оптимальні процедури та методи відбору державних службовців, розробити комплексні критерії оцінки кандидатів та проаналізувати накопичений вітчизняний та міжнародний досвід служби державних службовців. Як показав попередній аналіз, демократичні зміни ведуть до принципів, форм і методів підготовки та розміщення державних службовців на державній службі, які принципово відрізняються від контролю персоналу та системи командування. Військово-політична та кадрова криза в країні

конкретизувала проблему управління та розвитку кадрового потенціалу державних установ на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.

Необхідно розробити демократичну ідеологію національної кадрової політики, визначити переважний напрямок її розвитку, оцінити потребу в компетентних управлінських кадрах на всіх рівнях державного управління та визначити потенціал наявних кадрів на територіальному рівні. На нашу думку, важливим напрямком удосконалення кадрових механізмів в адміністративних системах є відповідне пояснення поведінки механізмів управління суспільними процесами, починаючи від прийняття управлінських рішень і закінчуючи національними, регіональними та місцевими рівнями, за допомогою програми для моделювання. Це означає, що в умовах кризи в усіх сферах суспільного життя всі практичні заходи щодо кадрового забезпечення державних установ мають бути виключно раціональними, науковими та використовувати ефективні методи дослідження.

Ці технології мають адаптуватися до сучасних тенденцій кадрової політики у сфері державного управління, відповідати пріоритетам суспільного розвитку та розвивати нові можливості державних службовців, у тому числі державних службовців, які займаються кадровими питаннями. Фахівці з кадрів повинні розуміти непрямі інструменти впливу на потенційних співробітників і оволодіти інструментами антикризового управління, маркетингу, управління змінами, лідерства та інформаційних технологій.

Важливим завданням в умовах військово-політичних та економічних криз є подолання конфліктів між владою та громадянським суспільством, відновлення довіри, розширення форм і процедур соціального контролю в суспільстві та пошук нових шляхів боротьби з бюрократією. Відбір кандидатів на державну службу має здійснюватися на основі наукового обґрунтування кадрової політики з урахуванням перспективності та ступеня складності завдання, а також доцільності його виконання.

В умовах загострення військово-політичних криз функціонування органів державного управління в зонах бойових дій, їх кадрова служба повинна бути спрямована на активне використання відкритих тендерних процедур, що забезпечують вищий рівень професіоналізму, здібності та креативність чиновників. Процедури та умови конкурсного відбору мають бути врегульовані на інституційному та законодавчому рівнях. Слід також враховувати, що державна служба характеризується ієрархічною структурою, тобто кожна вища державна посада вимагає від кандидатів вищих інтелектуальних здібностей та професійних навичок.

3.2. Впровадження іноземного досвіду в забезпечення кадрового механізму в інститутах публічної влади

Важливо враховувати, що політичні інститути та політичні процеси тісно пов'язані між собою. Як відомо, політична система – це формальна структура, яка встановлює правила та процедури вирішення політичних проблем у державних установах та інших органах влади. З іншого боку, політичні процеси — це дії та процедури, за допомогою яких досягаються політичні цілі. Це може включати голосування, протести, лобіювання та обговорення проблем. Політичні інститути визначають, які політичні процеси можуть бути використані в межах їх сфери відповідальності. Зокрема, Конгрес може використовувати голосування, дебати та інші засоби для встановлення процедур ухвалення нових законів. Водночас адміністративні органи можуть організовувати акції протесту, забезпечувати громадську безпеку та встановлювати правила контролю за порушеннями закону. Тому ми вважаємо, що вплив політичних інститутів і політичних процесів на управління персоналомна державній службі не слід розглядати окремо.

Слід зазначити, що процес європейської інтеграції є за своєю суттю політичним, оскільки він стосується того, як поводитися з Європейським Союзом

(далі ЄС) та його державами-членами. Процес євроінтеграції передбачає здійснення певних кроків і реформ для досягнення європейських стандартів у різних сферах (правовій, економічній, соціальній політиці тощо). Водночас політичні рішення національних урядів і парламентів також відіграють важливу роль. По-друге, членство в ЄС впливає на внутрішню політику. Зокрема, законодавчі заходи та впровадження реформ для відповідності європейським стандартам зазвичай вимагають змін до національних законів та керівних принципів. Крім того, членство в ЄС впливає на зовнішню політику країни та відносини з іншими країнами.

Політичні інститути можуть суттєво впливати на процес призначення державних службовців. В Україні нерідко уряд призначає на важливі посади членів політичних партій незалежно від їх освіти чи набутих навичок. Це може призвести до погіршення управління людськими ресурсами та погіршення якості обслуговування мешканців. Тому заміщення державних посад, особливо на найвищих рівнях управління, може залежати від приналежності до політичної партії.

Крім того, вакансії можуть бути заповнені на основі угод між ЄС і країною. Наприклад, під час переговорів щодо укладення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС було узгоджено структуру та склад українського уряду. Згідно з угодою, український уряд має включити певні ключові міністерства, такі як Міністерство закордонних справ та Міністерство фінансів, до числа представників, призначених на посади на основі відповідної кваліфікації та професійного досвіду.

Зміни політики можуть вплинути на процес найму, звільнення та підвищення кваліфікації працівників державного сектору. Тому, коли змінюється керівництво конкретної компанії чи національної організації, зазвичай також змінюються людські ресурси та внутрішні процеси управління.

Слід також підкреслити політичні вимоги до управління персоналом. Регулювання вимог щодо робочого місця та процесу працевлаштування є завданням окремих політичних інституцій. Зокрема, уряди можуть вимагати працевлаштування певних груп людей у державному секторі, таких як ветерани та люди з обмеженими

можливостями. Ця політика допомагає забезпечити інклюзивність і різноманітність на робочому місці, але в той же час може виявитися складною для державних служб, які не мають достатніх ресурсів для задоволення цих вимог.

У зв'язку з євроінтеграційною політикою перед державами-членами ЄС стоїть завдання розвитку ефективного та професійного управління людськими ресурсами на державній службі. Поставлені завдання вирішуються шляхом реалізації різноманітних ініціатив та програм, які сприяють підвищенню кваліфікації та професійному розвитку державних службовців. Однією з головних ініціатив ЄС є підвищення якості освіти та підготовки державних службовців. Для досягнення цієї мети буде посилено співпрацю між органами влади та навчальними закладами для розробки конкретних програм, які відповідають потребам державних послуг. ЄС прагне забезпечити стале та ефективне управління людськими ресурсами на державній службі шляхом розробки та впровадження стандартів і процедур, які допомагають оптимізувати роботу державних службовців та підвищити ефективність. Інші ініціативи ЄС у сфері управління людськими ресурсами на державній службі включають: підвищення ефективності та прозорості системи відбору на державну службу; розвиток інноваційних методів роботи та впровадження новітніх технологій; посилення етичних принципів та професійних стандартів в роботі державних службовців; розробка та запровадження системи оцінки діяльності державних службовців з метою покращення їхньої роботи та сприяння розвитку їхніх професійних навичок. Крім того, ЄС активно підтримує використання електронних інструментів управління даними та аналізу даних для прийняття рішень у державних службах. Важливим нововведенням є те, що ЄС створив спільну платформу для обміну досвідом та навчання державних службовців між різними державами-членами. Це сприяє обміну кращими практиками та розвитку міжнародного досвіду у сфері управління людськими ресурсами на державній службі.

Україна прагне відповідати європейським стандартам управління державними службовцями. Однак деякі стандарти досі не повністю дотримані. Незважаючи на те, що Україна прийняла закон про державну службу, який містить положення про кадрову політику, державні органи часто не дотримуються цих положень і повинні завжди підтримувати прозорість та об'єктивність під час найму, звільнення та просування по службі. Однак це не так. Питання підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації державних службовців до кінця ще не вирішено. Незважаючи на те, що в Україні прийнято закон, який передбачає виявлення та вирішення конфлікту інтересів між державними службовцями, відсутність належних процедур та механізмів його реалізації продовжує залишатися перешкодою для повного впровадження європейських стандартів.

Тому євроінтеграційна політика ЄС щодо управління людськими ресурсами на державній службі спрямована на забезпечення високої якості та ефективності роботи державних службовців через розвиток їхніх професійних навичок, сучасних цифрових навичок та впровадження сучасних управлінських технологій. Для досягнення цієї мети ЄС реалізує різноманітні програми та проекти, спрямовані на підтримку країн-кандидатів на вступ до ЄС в управлінні людськими ресурсами державних службовців. Наприклад:

- Будапештський інститут державного управління пропонує ступінь магістра з управління людськими ресурсами на державній службі.

- Європейський центр досліджень і підготовки менеджменту пропонує курси з управління людськими ресурсами в державному секторі, а також проводить дослідження в цій сфері.

- Європейський інститут державного управління спеціалізується на підготовці державних службовців та на дослідженнях і консультаціях у сфері управління людськими ресурсами.

- Програма Twinning – це програма ЄС, яка сприяє співпраці між органами влади держав-членів ЄС та країн-кандидатів з метою обміну досвідом та знаннями у сфері управління людськими ресурсами в державному секторі.

– Європейський соціальний фонд підтримує проекти у сфері управління людськими ресурсами для державних службовців, зокрема організацію курсів підвищення кваліфікації для державних службовців.

Політичні інституції також можуть впливати на фінансування державних послуг. Тому нинішня практика в Україні полягає у скороченні фінансування окремих державних послуг, що призводить до скорочення персоналу, зниження рівня та якості послуг. Водночас збільшення фінансування допоможе державній службі залучити кращих спеціалістів та посилити маркетингові кампанії, спрямовані, наприклад, на створення позитивного іміджу цієї державної служби. У рамках співробітництва між Україною та ЄС, ЄС надає фінансову підтримку для впровадження реформ для вдосконалення державного управління. За даними Єврокомісії, з 2014 по 2020 рік ЄС виділив понад 3 мільярди євро на підтримку реформ в Україні, включаючи адміністративні реформи та підвищення ефективності державних послуг. Ці кошти були витрачені на реалізацію різноманітних програм та проектів, серед яких:

– Підтримка електронного урядування та електронного документообігу в державних установах України.

– Підвищення ефективності надання державних послуг, зокрема шляхом вдосконалення системи найму та навчання державних службовців.

– Реформування системи правосуддя та забезпечення прав людини.

– Підтримка місцевого розвитку та підвищення ефективності місцевої автономії.

Різноманітні установи та програми Європейського Союзу надають фінансову підтримку для підвищення ефективності державного управління та державних послуг в Україні.

- Європейська комісія, найважливіша інституція ЄС. Забезпечує координацію політики ЄС та реалізацію програм в Україні. Здійснює фінансову підтримку реалізації проектів і програм підвищення ефективності державного управління та надання державних послуг в Україні.

- Європейський інвестиційний банк. Організація, яка надає фінансову підтримку проектам інфраструктури та економічного розвитку, включаючи проекти вдосконалення державного управління.

- Європейський банк реконструкції та розвитку надає фінансову та технічну підтримку розвитку ринку та приватного сектору.

Таблиця 3.2

Проблеми, зумовлені впливом процесу євроінтеграції та політичних систем на управління персоналом державних службовців

Недолік	Основний зміст проблеми
Відсутність знань і навичок, необхідних для управління людськими ресурсами	Незважаючи на те, що процес євроінтеграції змушує органи державної влади впроваджувати реформи у сфері управління персоналом, державні службовці не завжди мають достатні навички для впровадження нових методів управління персоналом.
Політичний вплив на управління персоналом	Державні службовці часто підпорядковуються політичним інституціям, що може призвести до некомпетентної кадрової політики та політичного впливу на процеси відбору та призначення.
Кадрові питання	Запровадження європейських стандартів HRM у державному секторі може призвести до кадрових проблем та дефіциту кваліфікованих спеціалістів.
Ризик корупції	Зміцнення демократії та верховенства права, а також боротьба з корупцією є одними з головних цілей європейської інтеграції. Однак управління людськими ресурсами в державному секторі може бути вразливим до корупції.
Неповна адаптація до культурних і соціальних особливостей	Управління людськими ресурсами в державному секторі має враховувати культурні та соціальні особливості кожної країни. Проте при запровадженні європейських стандартів HRM для державних службовців можуть виникнути проблеми з повною адаптацією до культурних і соціальних особливостей країни, що може вплинути на ефективність HRM.
Фінансові обмеження	У ході запровадження європейських стандартів HRM у державному секторі можуть виникнути фінансові обмеження. Недостатні бюджети можуть обмежити можливості навчання та професійного розвитку працівників державного сектору та знизити ефективність управління людськими ресурсами.

Таким чином, аналіз варіантів впливу процесу євроінтеграції та політичної системи на управління людськими ресурсами на державній службі дозволяє систематизувати відповідні питання (табл. 3.2).

Як зазначалося вище, політичні інституції можуть впливати на призначення нових керівників на державній службі, що може призвести до змін не лише в управлінні людськими ресурсами, а й у маркетингових підходах. Наприклад, новий менеджер може мати іншу стратегію, ніж попередній керівник, що може вплинути на роботу та процес найму. Призначення цим керівником нового спеціаліста може призвести до зміни маркетингової стратегії. Зміна політичної влади може призвести до зміни пріоритетів роботи державних установ і, отже, до змін у рекламних кампаніях та інших маркетингових стратегіях.

Значний вплив на комерціалізацію державних послуг в Україні можуть мати не лише національні політичні процеси, а й євроінтеграційні процеси. Одним із головних викликів у цьому контексті є зміна сприйняття державних послуг як суспільних благ для громадян та підвищення якості цих послуг. Основні напрями впливу євроінтеграційного процесу на комерціалізацію державних послуг можна підсумувати так:

- Підвищення якості обслуговування. Членство в ЄС вимагає дотримання європейських стандартів у сфері державних послуг. Це означає, що державні органи та організації повинні враховувати потреби населення та надавати якісні та ефективні послуги. Це може зробити державні послуги більш привабливими для громадян і підвищити довіру населення до державних установ.

- Розвиток електронного урядування. Європейські стандарти вимагають розвитку електронного урядування та надання онлайн-послуг. Це дозволяє громадянам швидко та легко отримувати доступ до послуг, а також зменшує ризик корупції. Розвиток електронного урядування може позитивно вплинути на імідж громадських організацій та зробити їх доступнішими.

- Забезпечити прозорість і відкритість. Європейські стандарти вимагають від влади забезпечення прозорості та відкритості своєї діяльності. Це означає, що влада має діяти відкрито та надавати інформацію про свою діяльність та прийняті в ній рішення. Дотримання стандартів підвищує довіру до державних органів та робить їх ефективнішими.

- Використання маркетингових інструментів. Європейські стандарти дозволяють використовувати маркетингові інструменти для просування державних послуг та забезпечення їх доступності для населення. Це включає використання соціальних мереж, розробку ефективних рекламних кампаній, а також проведення опитувань і досліджень, щоб зрозуміти потреби та вимоги громадськості.

Таким чином, аналіз впливу процесу євроінтеграції та політичної системи на управління людськими ресурсами та проблем, що виникають через виклики в маркетингу державних послуг, дозволяє визначити дві спільні проблеми: ризик корупції та брак фінансування.

Можливим вирішенням проблеми нестачі коштів є спочатку залучення додаткових коштів як з бюджету, так і із зовнішніх джерел. Було б доцільно звертатися за грантами до міжнародних організацій та залучати інвестиції від приватних компаній.

Одним із способів скорочення витрат на управління людськими ресурсами є оптимізація процесів. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити системи електронного документообігу, щоб зменшити кількість документів, які необхідно виконати. Зменшіть кількість тренінгів, запровадивши онлайн-курси та вебінари.

Ще один спосіб скоротити витрати на управління людськими ресурсами - підвищити ефективність процесів. Цього можна досягти, використовуючи автоматизовані системи для зменшення кількості персоналу, необхідного для виконання адміністративних завдань. Створення системи оцінювання знань і навичок зменшить витрати на навчання персоналу. Це дозволить визначити ваші слабкі сторони та скласти індивідуальний план тренувань. Для підвищення

ефективності роботи HR можуть використовуватися різні механізми стимулювання. Сюди входять бонуси та бонусні системи, а також встановлення цілей і завдань для мотивації співробітників працювати краще. Система безперервного професійного розвитку кадрів. Це дозволяє співробітникам отримати нові знання та навички, що позитивно впливає на ефективність роботи.

Корупція є серйозною проблемою в багатьох сферах державного управління, таких як управління людськими ресурсами та маркетинг. Можливі рішення цієї проблеми включають наступні 10 екстрених заходів:

1. Законодавство: має бути максимально суворим і передбачати суворі санкції для тих, хто порушує антикорупційне законодавство.

2. Прозорість: інформація про наймання працівників і звіти про роботу працівників повинні бути доступними для громадськості.

3. Етика: усі державні служби повинні впроваджувати та активно застосовувати кодекс етики, який є обов'язковим для всіх працівників.

4. Політика щодо кадрів: наймання працівників має базуватися на принципах справжньої конкуренції, а не на корупційних засадах. Крім того, працівники повинні мати достатню кваліфікацію та досвід, щоб мати можливість виконувати свої завдання.

5. Моніторинг і аудит: слід проводити регулярно, щоб переконатися, що посадові особи дотримуються правових вимог і етичних стандартів.

6. Обізнаність громадян: громадяни повинні усвідомлювати, що корупція є незаконною та шкідливою для суспільства. Необхідно поширювати інформацію про корупцію та інформувати громадськість про те, як поводитися, коли вона стикається з корупцією.

7. Необхідно усунути недоліки в роботі Національного антикорупційного органу та (серед іншого) запровадити систему повідомлення про факти корупції.

8. Захист жертв корупції: важливо забезпечити захист працівників, які повідомляють про корупційні дії, від помсти та інших негативних наслідків.

9. Внутрішні аудити. Державні служби заохочуються до проходження внутрішніх аудитів для перевірки корупції та виявлення можливих порушень законів і етичних стандартів.

10. Партнерство з громадськістю: Державні служби повинні працювати з громадськістю та активістами, які можуть допомогти у запобіганні та протидії корупції.

Загалом боротьба з корупцією на державній службі вимагає системного та комплексного підходу, який включає не лише законодавчі заходи, а й зміни в культурі та практиці державної служби та активну участь громадськості.

Для вирішення конкретної проблеми щодо впливу євроінтеграційного процесу та політичних інституцій на комерціалізацію державних послуг пропонуємо наступний алгоритм поведінки (рис. 3.2).

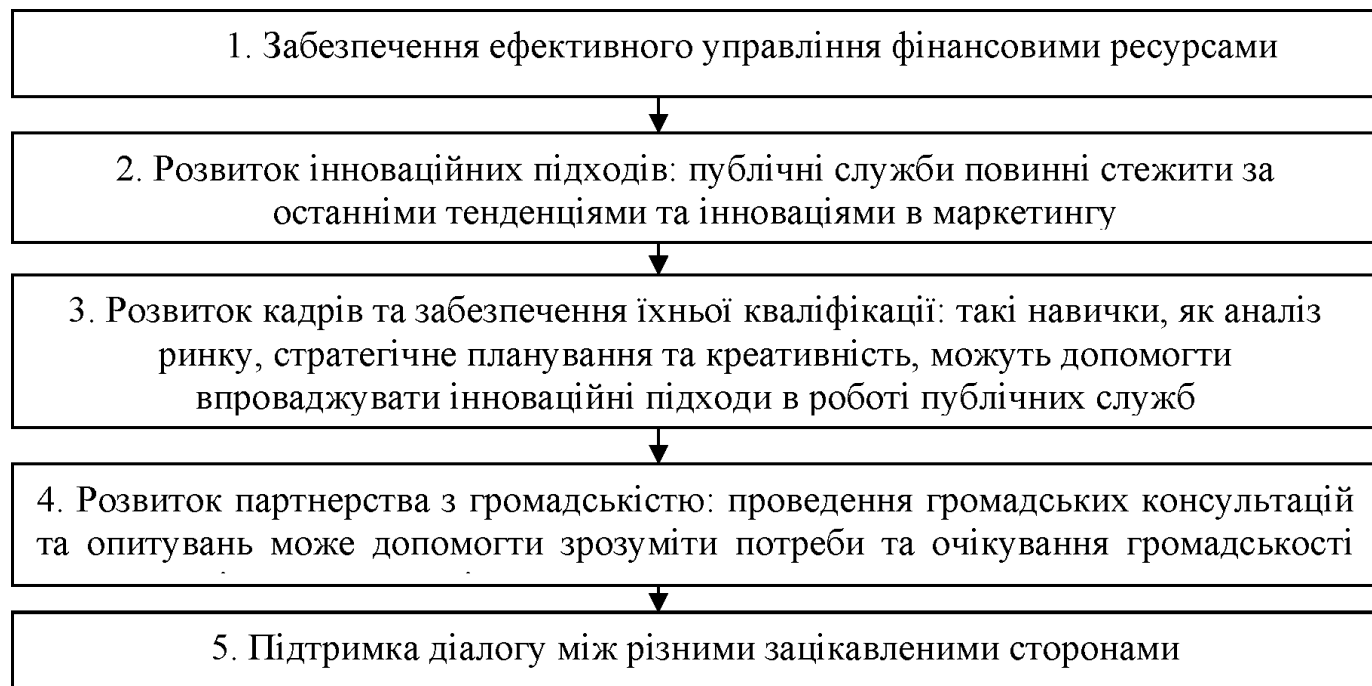


Рис. 3.2. Алгоритм дій для розв’язання проблем, породжених впливом євроінтеграційного процесу і політичних інститутів

Зазначимо, що державні послуги мають бути спрямовані на задоволення потреб та очікувань населення. Тому, вирішуючи питання про вплив євроінтеграційного процесу та політичних інституцій на маркетинг державних послуг, особливу увагу необхідно приділяти громадянам та їхнім потребам.

Висновки до розділу 3

1. Отже, роль компетентнісного підходу у формуванні потенціалу державних службовців та необхідність його впровадження в кадрову політику державних службовців зумовлена, насамперед, вимогою постійного розвитку потенціалу державних службовців. Коли компетенції мають центральне значення для інтеграції процесів людських ресурсів у державне управління. Цілями ініціатив з розвитку особистісного потенціалу державних службовців є набуття нових навичок, розширення та поглиблення наявних прикладних технічних, лідерських та функціональних компетенцій, набуття професійного досвіду та розвиток особистих навичок. Це означає, що основні напрями кадрової політики та стратегії розробляються для навчання та розвитку індивідуального потенціалу державних службовців шляхом використання стратегічно обґрунтованої та систематично перевіреної підтримки для покращення наявного та потенційного розвитку державних службовців. Це означає, що у центрі уваги має бути виявлення можливостей, навчання та розвиток навичок. Застосування цієї практики в реалізації кадрової політики на основі компетентнісного підходу до управління персоналом на державній службі сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу, його розвитку та реалізації відповідно до державних вимог.

2. Показано, що євроінтеграційні процеси та політичні інститути можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на управління людськими ресурсами в державних службах. Для забезпечення ефективного управління персоналом на державній службі необхідно знати та враховувати культурні, соціальні та економічні

особливості країни, а також приділяти належну увагу професійній освіті та навчанню державних службовців. Визначено проблеми, які виникають унаслідок впливу євроінтеграційних процесів та політичних інститутів на управління людськими ресурсами на державній службі. Основною причиною є відсутність знань і навичок, необхідних для управління персоналом, політичні впливи на управління людськими ресурсами, кадрові питання, ризик корупції; неповна адаптація до культурних і соціальних особливостей, фінансові обмеження. У роботі розроблено поведінковий алгоритм вирішення проблем у сфері впливу євроінтеграційного процесу та політичної системи на управління персоналом державної служби України. Зокрема, для вирішення проблеми недофінансування управління персоналом державної служби України пропонується розвивати додаткові джерела фінансування, упорядковувати процеси, підвищувати ефективність і мотивацію персоналу, проводити інституційні реформи.

ВИСНОВКИ

1. Отже, людські ресурси є найважливішою ланкою в організації суспільства, його життєдіяльності та подальшому розвитку. Це поняття є збірним, оскільки воно є багаторівневим і об'єднує персонал різних сфер, напрямків, спеціалізацій і видів праці. Іншими словами, все це в сукупності відображається в структурі інститутів управління суспільством і в кадрових відносинах (вертикальних ієрархіях) в галузях, установах і організаціях. Найважливішими характеристиками кадрового потенціалу є його якісні показники, підвищення яких визначає загальний рівень освіти та культури, набуття досвіду та підвищення кваліфікації. Суть набору кадрів на державну службу полягає в реалізації національної кадрової політики шляхом залучення в організації державної служби вузькоспеціалізованих кадрів і вжиття певних заходів щодо вдосконалення процесу управління персоналом.

2. Аналізуючи суттєві особливості та деталі процесу управління персоналом у державних установах, можна сказати наступне. Кадровий процес у державній установі – це комплекс заходів щодо зміни стану кадрового потенціалу в державній установі, що базується на кадровій політиці цієї установи відповідно до таких правил: стратегія, цілі та принципи; чинне законодавство та застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів і процедур управління людськими ресурсами на державній службі. Системним чинником процесу управління персоналом в інститутах публічної влади є їх особистісний потенціал. Усі заходи в HR-процесі спрямовані на розвиток персоналу. До основних компонентів процесу управління персоналом у державних організаціях належать прийом на державну службу (набір, відбір, добір), організаційна поведінка (етичні норми, мотивація, статусно-рольові відносини, ділове спілкування, інтереси), підвищення кваліфікації (отримання професійної кваліфікації, розвиток кар'єри) та кадровий аудит.

3. Головне управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області є відповідним органом Держпродспоживслужби України, до сфери управління якого входять питання безпеки харчових продуктів та захисту споживачів. Створено відповідно до постанови Ради Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1092 «Про утворення уповноваженого органу Держпродспоживслужби». Головному апарату підпорядковані організації та установи, що належать до адміністративної території Держпродспоживслужби України та розташовані на території Дніпропетровської області. Повноваження Центрального управління поширюються на всю Дніпропетровську область. Основним напрямком діяльності є реалізація національної політики: а) у сфері державного контролю за дотриманням санітарного законодавства, б) у сфері ветеринарії та безпеки харчових продуктів, в) у сфері нагляду (контролю) через державну технічну та технічну допомогу, г) у сфері державного нагляду (управління) за дотриманням законодавства про захист прав споживачів, д) у сфері насінництва та розсадництва, е) у сфері карантину та захисту рослин, ж) формування регульованих цін, відповідність галузевим і прикладним вимогам.

4. Відділ кадрів у взаємодії з начальниками ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області здійснює підбір та розстановку кадрів, організовує правову роботу, діловодство та архівну роботу. За період дослідження середньоспискова чисельність незначно зменшилась - на 17 осіб або на 44,7%. Кількість осіб, які вибули, збільшилось на 7 осіб. Коефіцієнт плинності також має тенденцію до зростання і складає у 2020 році 0,132, а у 2022 році - 0,571. Значення даного показника свідчить про високу плинність кадрів. Це свідчить про наявні проблеми у формуванні та реалізації кадрової політики. Напрямок функцій системи управління персоналом визначається відповідно до кадрової політики, встановленої в Положенні про Головне управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області. Робота працівників відділу кадрів ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області включає такі види діяльності: складання списку

працівників за категоріями; складання плану відпусток; створення форм статистичної звітності; оформлення пенсійних документів; оформлення документів на позабюджетні кошти; створення відомостей про травми; оформлення преміальної та заохочувальної документації; щоквартальне зведення бухгалтерського обліку працівників; аналіз процесу ротації кадрів; оформлення документів для підвищення кваліфікації.

5. Кадрова політика ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області реалізується лише на адміністративному рівні. Відділ кадрів здійснює бухгалтерський облік і не бере участі у формуванні кадрової політики. Кадрову політику головних управлінь ГУ Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області можна назвати реактивною, оскільки керівництво організації не має визначеної програми дій щодо персоналу та кадрова робота скорочена. Ця організація характеризується відсутністю вимог до персоналу, трудових ресурсів, оцінки персоналу та загальної діагностики кадрової ситуації. Керівники в ситуаціях, коли така кадрова політика реалізується, підходять до конфліктних ситуацій, що виникають, екстрено і часто намагаються придушити конфлікти всіма можливими засобами, не намагаючись зрозуміти їх причини та наслідки. Це призводить до того, що кадрова політика не формується на належному рівні.

6. Визначено роль компетентнісного підходу у формуванні потенціалу державних службовців та необхідність його впровадження в кадрову політику державних службовців. Що зумовлено, насамперед, вимогою постійного розвитку потенціалу державних службовців. Коли компетенції мають центральне значення для інтеграції процесів людських ресурсів у державне управління. Цілями ініціатив з розвитку особистісного потенціалу державних службовців є набуття нових навичок, розширення та поглиблення наявних прикладних технічних, лідерських та функціональних компетенцій, набуття професійного досвіду та розвиток особистих навичок. Це означає, що основні напрями кадрової політики та стратегії розробляються для навчання та розвитку індивідуального потенціалу державних

службовців шляхом використання стратегічно обґрунтованої та систематично перевіреної підтримки для покращення наявного та потенційного розвитку державних службовців. Це означає, що у центрі уваги має бути виявлення можливостей, навчання та розвиток навичок. Застосування цієї практики в реалізації кадрової політики на основі компетентнісного підходу до управління персоналом на державній службі сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу, його розвитку та реалізації відповідно до державних вимог.

7. Показано, що євроінтеграційні процеси та політичні інститути можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на управління людськими ресурсами в державних службах. Для забезпечення ефективного управління персоналом на державній службі необхідно знати та враховувати культурні, соціальні та економічні особливості країни, а також приділяти належну увагу професійній освіті та навчанню державних службовців. Визначено проблеми, які виникають унаслідок впливу євроінтеграційних процесів та політичних інститутів на управління людськими ресурсами на державній службі. Основною причиною є відсутність знань і навичок, необхідних для управління персоналом, політичні впливи на управління людськими ресурсами, кадрові питання, ризик корупції; неповна адаптація до культурних і соціальних особливостей, фінансові обмеження. У роботі розроблено поведінковий алгоритм вирішення проблем у сфері впливу євроінтеграційного процесу та політичної системи на управління персоналом державної служби України. Зокрема, для вирішення проблеми недофінансування управління персоналом державної служби України пропонується розвивати додаткові джерела фінансування, упорядковувати процеси, підвищувати ефективність і мотивацію персоналу, проводити інституційні реформи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І., Євтушенко О.Н., Гончар С.В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 8-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3
2. Багрім О. Професійний потенціал керівних кадрів державної служби: еволюція наукових поглядів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип.1 (24). С. 246-254.
3. Боровська А. В. Адаптація механізмів добору персоналу на державну службу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 107-114.
4. Боровська А. В. Особливості управління якістю добору кадрів для функціонування державної служби в період широкомасштабної війни в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_16
5. 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
6. Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н., Косич М., Яцина В. Напрями розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т.4 (45). С. 365-373.
7. Вольська О.М., Сапельнікова Н.Л., Кольцова Д.В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4
8. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С.556 - 561.

9. Гонтар З. Ефективне літерство як кадровий ресурс публічного управління. *Освітні обрії*. 2022. № 1. С. 102-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2022_1_21
10. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2019. 22 с.
11. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 1. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2021_9_1_6
12. Гучко М. М. Формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 40-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_1_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_1_10)
13. Демідов К. Психологічні особливості діяльності державних службовців. Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 82-84.
14. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ №440 від 12.04.2022 р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>.
16. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.
17. Карпінський Б.А., Живачук О.В., Хоміч Д.О. Стратегіологія формування й розвитку методів управління та оцінювання персоналу в органах публічного

- адміністрування України. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 7. С. 20-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_16
- 18.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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_15
- 19.Кубасова Є.Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 126-129.
- 20.Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони Серія: Право*. 2020. № 4 (70). С. 149-153.
- 21.Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_9_5
- 22.Ларіна Н. Б. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 124-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_15_8
- 23.Лук'янова Г.Ю. Гендерна проблематика в умовах дії правового режиму воєнного стану: аналіз ідеологічної складової державної політики та державного управління. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 384-387.
- 24.Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
- 25.Мельникова К.І., Мельников О.С. Удосконалення системи підготовки кадрів у сфері публічних закупівель. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 2. С. 201-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_2_26

26. Міщук Є.В., Адамовська В.С. Вплив євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_9
27. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерезь (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.
28. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16
29. Нетреба І. О. Методичний інструментарій оцінювання роботи персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_26
30. Оболенский О.Ю. Державна служба : підруч. К. : КНЕУ, 2006. 472 с.
31. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 4 (10). С. 148-163.
32. Овчарук О.М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_2_16
33. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17(2). С. 35-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)__8)
34. Ольшанський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_21

35. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89-93.
36. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 159-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22
37. Петринська В. В. Діагностика кадрового забезпечення державної служби в Україні: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_26
38. Пізняк Т.І., Пізняк Д.Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 5-8.
39. Покровець Н.І., Депутат Б.Я. Аналіз бізнес процесів інформаційної системи для управління персоналом приватного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 15. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_15_6
40. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcsjpcglclefindmkaj/http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf
41. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_28
42. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

43. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259 - IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20>.
44. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>.
45. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
46. Пуліна Т. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44-49.
47. Радух Н. Б. Імплементация зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 2. С. 113-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_2_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_2_21)
48. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Формування цифрових компетентностей громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору. *Публічне управління та митне адміністрування*. Спецвипуск. 2022. С.104-111.
49. Ремньова Л., Т. Забаштанська Діджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 32-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2022_2_5
50. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21
51. Рудзік Д. С. Сучасні аспекти формування кадрового потенціалу системи публічної служби України в умовах воєнного часу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_24

52. Сак Ю. А. Систематизація наукових підходів до проблеми політико-адміністративного реформування системи публічного управління. Вчені записки Університету “КРОК”. 2019. Вип. 2 (54). С. 94-101.
53. Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_16
54. Салманов С. Теоретичні засади сучасної кадрової політики у системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 169-173.
55. Селіванов С. В. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток електрон. наук. фах. вид.* 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.
56. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ : Вид-во “Каравелла”, 2019. 292 с.
57. Слоновський М.В. Принцип оптимальності в системі розвитку людського потенціалу публічного управління. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (2 листопада 2018 року)*. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. С.102-104.
58. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6
59. Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_3_6
60. Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 191-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_23

61. Трансформація політичних інститутів України: проблеми теорії і практики / Авт. колектив: М. І. Михальченко (керівник) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2016. 440 с.
62. Фенхао Ч., Семенець-Орлова І.А. Формування механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби. *Університетські наукові записки*. 2020. № 6. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2020_6_16
63. Хаджирадева С.К., Доценко Т.А., Пукір Ю.Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 857-888. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_9_11
64. Хомишин І. Підготовка і формування державно-управлінських кадрів в Україні: сучасний стан та нова візія. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: *Юридичні науки*. 2021. Т. 8, № 3. С. 213-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2021_8_3_30
65. Шевченко А. С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2017. Вип. № 15. С. 137-144.
66. Шпекторенко В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1(49). С. 287-290.
67. Якобчук В.П., Аксьонова О.В., Кравець І.В., Пугачова Н.С. Управління ефективністю кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_4_10