ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Функціональне управління державною службою в контексті сучасної кадрової політики в Україні»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання
Вікторія РІВНА

Керівник: доцент кафедри публічного управління та адміністрування, доктор наук з державного управління, доцент
Микола МАЛАНЧІЙ

Рецензент: _____

Хмельницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Рівна В. С. Функціональне управління державною службою в контексті сучасної кадрової політики в Україні. – Рукопис.

В процесі дослідження визначено, що державна кадрова політика – це комплекс цілей, задач, пріоритетів та принципів діяльності держави, які спрямовані на організацію та регулювання кадрових процесів і відносин, що виникають між суб'єктами органів державної влади й місцевого самоврядування.

З'ясовано, що чинна нормативно-правова система державної кадрової політики має недосконалий характер, який не гарантує доброчесного виконання службовцями обов'язків, які на них покладаються. Це, в свою чергу, є значною перешкодою під час реформування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також несе загрозу національній безпеці і сповільнює реалізацію державного курсу в євроінтеграційному напрямі.

Система управління державною службою в Україні як сукупністю суб'єктів, наділених повноваженнями у сфері державної служби, встановлюється Законом України «Про державну службу». Під час свого функціонування система не залишається стабільною ні з точки зору її організації, ні з точки зору повноважень, наданих її суб'єктам.

Подальший розвиток функцій суб'єктів системи вимагає аналізу їх законодавчої реалізації через повноваження та практику реалізації. Це дозволить прояснити питання щодо доцільності законодавчого закріплення широкого матеріального змісту регуляторної функції Кабінету Міністрів та змісту цієї функції в діяльності НАДС, а також визначити статус установ, що забезпечують громадську підтримку.

Ключові слова: публічне управління, функціональне управління, державна служба, державна кадрова політика, адміністративно-правове забезпечення.

SUMMARY

Rivna V. S. Functional management of the civil service in the context of modern personnel policy in Ukraine. - Manuscript.

In the process of research, it was determined that the state personnel policy is a set of goals, objectives, priorities and principles of state activity, which are aimed at organizing and regulating personnel processes and relations that arise between subjects of state authorities and local self-government.

It has been found that the current regulatory and legal system of the state personnel policy has an imperfect nature, which does not guarantee the virtuous performance of the duties entrusted to them by employees. This, in turn, is a significant obstacle during the reformation of state authorities and local self-government bodies, and also poses a threat to national security and slows down the implementation of the state course in the direction of European integration.

The public service management system in Ukraine as a set of entities empowered in the field of public service is established by the Law of Ukraine "On Public Service". During its operation, the system does not remain stable either from the point of view of its organization or from the point of view of the powers granted to its subjects.

The further development of the functions of the system subjects requires an analysis of their legislative implementation through the powers and practice of implementation. This will make it possible to clarify the issue of the expediency of legislatively enshrining the broad material content of the regulatory function of the Cabinet of Ministers and the content of this function in the activities of the NADS, as well as to determine the status of institutions that provide public support.

Keywords: public administration, functional administration, public service, public personnel policy, administrative and legal support.

ЗМІСТ

ВСТУП……... 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ…….. 9

1.1. Сутність та характерні ознаки державної кадрової політики…….. 9

1.2. Основний зміст та особливості функціонального управління державною службою в Україні……. 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ…..……..……... 29

2.1. Правова основа формування державної кадрової політики в Україні.……... 29

2.2. Оцінка організаційного та кадрового забезпечення управління державною службою в Україні…… 37

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ……..... 47

3.1. Адаптація закордонного досвіду адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики державної служби..... 47

3.2. Шляхи модернізації функціонального управління державною службою в Україні…….. 57

ВИСНОВКИ……... 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний рівень розвитку української державності характеризується суттєвими змінами в різних сферах економічного, соціального та політичного життя суспільства і держави. Ознакою цих змін і перетворень у нашій країні стали реформи. У свою чергу, реформування будь-якої сфери державного життя неможливе без участі ефективних, компетентних та ініціативних кадрів. Кадрове забезпечення державного управління є однією з головних проблем державного будівництва, що потребує вирішення багатьох важливих питань, зокрема створення ефективної, конструктивної державної служби та формування ефективного кадрового складу органів державної влади, професійний рівень якого залежатиме від репутації державного управління в Україні, яка взяла курс на проєвропейський розвиток і зараз перебуває в процесі активної модернізації.

На цьому фоні в умовах становлення правової демократичної держави постає необхідність забезпечення інноваційного розвитку системи державного управління на основі реалізації низки заходів щодо вдосконалення організації та кадрового забезпечення органів влади в Україні.

Сучасна державна служба має бути орієнтована на задоволення інтересів громадян, а професійні державні службовці мають стати важливою основою для якісного впровадження реформ в Україні та належного функціонування органів державної влади. Тому потрібне формування нового покоління державних службовців, здатних здійснювати свою професійну діяльність в сучасних умовах невизначеності та глобальної кризи, коли система державної служби стоїть перед серйозним викликом і потребує сучасних підходів та пошуку нових ефективних рішень у сфері державного управління та державної служби.

У сфері державного управління державна кадрова політика має бути спрямована на створення організаційних, правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансово-економічних та

інших умов для підготовки високопрофесійних кадрів державної служби. Реалізація сучасної, якісної концепції управління персоналом системи державного управління має перебувати в полі постійної та інтенсивної уваги керівництва державного органу, оскільки від ефективності та дієвості кадрового забезпечення є пряма залежність. управління. Це, в свою чергу, впливає на життя країни, добробут її громадян і міжнародний авторитет держави.

Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні за останні роки показує, що вона все ще не відповідає стратегічному курсу країни на європейські стандарти демократичного врядування, оскільки залишається неефективною, корупційною, внутрішньо суперечливою та надмірно централізованою.

Питання державної кадрової політики та управління державною службою в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних науковців. Зокрема питання щодо формування системної кадрової політики, забезпечення ефективності кадрового потенціалу знайшли своє відображення у працях провідних українських науковців Г. Атаманчука, В. Бережного, Н. Васильєвої, В. Олуйко, Н. Нижник, С. Дембіцької, В. Зозулі, Г. Щокіна та інших. Зарубіжну практику кадрової роботи органів влади висвітлювали у своїх працях такі вчені, як І. Василенко, Н. Гончарук, В. Золотарьов, В. Малиновський, О. Хохлов та ін.

Проведення аналізу сучасного стану організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні, а також визначення основних аспектів функціонального управління державною службою в контексті сучасної кадрової політики в Україні визначили актуальність теми нашого дослідження.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних аспектів удосконалення функціонального управління державною службою в контексті сучасної кадрової політики в Україні.

Для досягнення мети магістерської роботі було визначено такі *завдання* дослідження:

– розкрити сутність та характерні ознаки державної кадрової політики;

– визначити основний зміст та особливості функціонального управління державною службою в Україні;

– охарактеризувати правові основи формування державної кадрової політики в Україні;

– оцінити стан організаційного та кадрового забезпечення управління державною службою в Україні;

– адаптувати позитивні практики закордонного досвіду адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики державної служби у вітчизняні реалії;

– запропонувати шляхи модернізації функціонального управління державною службою в Україні.

Об'єктом дослідження є державна служба.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти функціонального управління державною службою в контексті сучасної кадрової політики в Україні.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Для вирішення завдань магістерської роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання, а саме: *аналізу, синтезу* – для визначення сутності процесу управління державною службою в контексті кадрової політики в Україні; *нормативно-правового аналізу* – у контексті вивчення правових основ формування державної кадрової політики в Україні; *структурно-функціонального аналізу* – при оцінці організаційного та кадрового забезпечення управління державною службою в Україні; *порівняльного аналізу* – для вивчення закордонного досвіду адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики державної служби.

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і іноземна література за тематикою дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, звітно-аналітичні документи тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні висновків та практичних рекомендацій, які містить магістерська робота, як в теоретичному, так й практичному значенні при удосконаленні напрямів функціонального управління державною службою в контексті реформування кадрової політики в Україні.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність та характерні ознаки державної кадрової політики

В умовах сучасного розвитку України, який визначається нестабільними економічними та політичними чинниками, актуальним залишається питання ефективного та результативного державного управління, яке, у свою чергу, залежить від того, наскільки професійно та грамотно розроблено та реалізовано державну кадрову політику.

Розробка концептуальних засад і заснованої на них сучасної державної кадрової політики є об'єктивною необхідністю і важливою передумовою сучасності, утвердження демократичних засад управління суспільними процесами та ринковими умовами господарювання. Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування трудових ресурсів, визначення стратегічного бачення освіти, підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрів і всіх трудових ресурсів України [17]. Сьогодні не існує єдності в конкретному тлумаченні кадрової політики як в юридичній літературі, так і на законодавчому рівні.

Існує безліч різноманітних поглядів щодо визначення кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів і організаційних форм формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та просування по службі [26].

Кадрова політика являє собою систему цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з персоналом і поширюється на весь колектив працівників, в якому здійснюється управління [68].

Кадрова політика в найширшому розумінні – це система обґрунтованих і визначених правил і норм, які узгоджують людські ресурси з довгостроковою стратегією компанії. Метою кадрової політики є своєчасне формулювання цілей відповідно до стратегії розвитку організації, постановка проблем і цілей,

пошук шляхів досягнення цілей. Кадрова політика є частиною політики підприємства і повинна повністю відповідати концепції його розвитку [21].

Слід погодитися з думкою, що кадрова політика – це визначення стратегії і тактики політичної роботи з персоналом, яка визначає цілі організації щодо зовнішньої ситуації (ринок праці, демографічна структура населення, політичний тиск, організаційна зміни) і цілі, пов'язані з організацією власного персоналу (система оплати праці, вирішення соціальних проблем, удосконалення системи професійного навчання) [27]. Тому кадрова політика є основою соціального і державного управління в цілому.

Враховуючи викладені позиції, висвітлимо погляд на сучасне розуміння кадрової політики. Кадрова політика — це система правил і норм, побажань і обмежень у взаємовідносинах між персоналом і організацією в цілому, відповідно до яких діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі; це невід'ємна частина стратегічної політики організації [28].

Тепер перейдемо безпосередньо до визначення державної кадрової політики. Згідно з Енциклопедичним словником з державного управління розширене розуміння грошово-кредитної політики надається як державна політика у сфері державної служби, основною метою якої є збільшення кадрового потенціалу та створення ефективного державного апарату, здатного ефективно здійснювати завдань і функцій Української держави шляхом сумлінного виконання посадовими особами покладених на них службових повноважень [16].

Державна кадрова політика — вид державної політики, що визначає основні стратегічні цілі, завдання, принципи, напрями та пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин; це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства [11]. Погоджуючись з цією думкою можна зауважити, що виключно на рівні держави кадрова політика як складова державної політики загалом – інтегрально відображає місцеві та

корпоративні інтереси, а також стає в якійсь мірі стратегією політичного спрямування.

Вони вважають, що в нових умовах ДКТ має бути спрямоване на створення системи кадрової роботи, спрямованої на досягнення як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату [6].

За своїм структурно-змістовним змістом державна кадрова політика є системою офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи, у свою чергу, визначають основні критерії оцінки кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також раціонального використання кадрового потенціалу держави [17].

Не можна оминути увагою і ключовий Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.01.2012 р. № 45/2012 (далі – Стратегія) [58], який не так давно втратив чинність, що підтверджується відповідним Указом Президента України від 05.06.2020 р. «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України» [38]. Однак, відмітимо про те, що в процесі дослідження, все ж таки, будемо оперувати деякими положеннями цієї Стратегії, які становлять свою значимість та інтерес. Так, відповідно до положень цієї Стратегії зазначається, що «метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [58].

У зв'язку з цим слід зазначити, що при розробці концептуальної основи ДКП необхідно враховувати наступне:

- наукові основи пізнання суспільних явищ (системність, історичність тощо);

- реальний рівень кадрового забезпечення органів влади;

- критичний аналіз світового досвіду роботи з персоналом, його впровадження в Україні з урахуванням національних історичних традицій [23].

Для детального дослідження цілей монетарної політики та сфер суспільного життя, на які вона безпосередньо впливає, необхідно звернути увагу на важливість функціонування ефективного механізму під час її формування та реалізації. Можна перелічити низку кадрових процесів у сфері державної служби, які регламентовані законодавчими актами та є стратегічно необхідними як організації, так і населенню. Однак, оскільки дієвого механізму їх реалізації немає, вони мають переважно формальний характер.

З цієї причини велике значення мають етапи розробки та реалізації державної кадрової політики. Всі необхідні елементи для цих етапів повинні щільно прилягати один до одного. Очевидно, що етап розробки ДКП має бути науково обґрунтованим. Він повинен містити довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі. Вони базуються на довгострокових пріоритетах. Також необхідно зосередити увагу на реалізації основних завдань, які постають у процесі реалізації грошово-кредитної політики.

Слід зазначити, що реалізація державної кадрової політики неможлива без взаємодії з кадровою політикою та без відповідного цільового кадрового забезпечення.

Отже, предметом ДКП є весь кадровий потенціал суспільства та система публічно-правових відносин, у ході яких формуються службові повноваження службовців державної служби та функції органів державної влади та місцевого самоврядування [11]. Тобто від того, наскільки ефективними є ці відносини, залежить якість державної служби в цілому.

Формування кадрової політики приходить декілька етапів. Кожен з них потребує виконання відповідних дій для досягнення конкретної мети в частині реалізації державної кадрової політики.

Першим етапом вважається нормування. На цьому етапі здійснюються наступні заходи:

– аналізується корпоративна культура, стратегії і стан розвитку організації;

– виявляються можливі зміни цілей в роботі з персоналом;

– деталізуються вимоги до робітників.

Мета цього етапу – узгодити принципи і цілі роботи з персоналом для досягнення стратегічного розвитку організації [28].

Наступний крок - програмування. Його метою є реалізація програм і вказівок для досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням мінливих умов і ситуацій. На цьому етапі проводяться такі заходи:

- реалізація комплексу заходів щодо досягнення цілей у формі документа з урахуванням поточного стану;

- створення програм відбору персоналу через різні джерела, використовуючи засоби масової інформації або співробітників тощо [28].

Третій і завершальний етап - моніторинг персоналу, який здійснюється наступним чином:

– аналізується стан кадрового забезпечення;

– розробляється програма систематичної діагностики та відповідних заходів для підвищення кваліфікації персоналу.

– проводиться постійний моніторинг персоналу, контролюються рішення програм оцінювання, атестації та планування кар'єри і, загалом, робиться все для підтримки ефективної робочої атмосфери.

Метою цього етапу є впровадження процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації [28].

Слід також вказати, що зміст і специфіка ДКП загалом, залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища.

Факторами зовнішнього середовища, які, значно впливають на ДКП наступні:

– обмеження законодавчого характеру;

– несприятлива ситуація на ринку праці;

– нестабільна вітчизняна економіка;

– тотальне безробіття;

– складна політична ситуація.

В свою чергу, ключовими факторами внутрішнього середовища є такі:

а) умови праці, які мають прояв через:

– необхідність фізичних та технічних зусиль;

– шкідливість праці для здоров’я працюючих;

– взаємодія з іншими людьми під час виконання роботи;

– змоги вільного вибору під час вирішення задач, тощо;

б) якісний склад трудового колективу.

Очевидно, що робота в успішному колективі може бути додатковим стимулом, який безпосередньо впливає на стабільну та продуктивну роботу, а отже, і на задоволеність роботою;

в) стиль керівництва.

У цьому контексті важливо поставити такі цілі:

- оптимальне використання знань і навичок кожного працівника;

- отримати інформацію про працівників, яка допомагає у формулюванні цілей і завдань кадрової політики [69].

Стратегічне управління персоналом також є важливим при впровадженні ДКП. Стратегічне управління відноситься до лідерства, яке, спираючись на людський потенціал, направляє організацію гнучко регулювати свою поведінку для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку та цілей [29]. Тому стратегічне управління персоналом розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів управління, які логічно переходять один в одного в момент стійкого зворотного зв'язку і впливу на кожен процес. Таке управління характеризується динамічним використанням ресурсів. Ці ресурси необхідно використовувати правильно (вміти ефективно планувати, управляти, відстежувати результати тощо) [29].

При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати положення прийнятої в діяльності організації загальної стратегії, яка передбачає:

- постановка цілей управління людськими ресурсами. При прийнятті рішень в управлінні персоналом повинні враховуватися як економічні аспекти (стратегія управління людськими ресурсами), так і потреби та інтереси працівників (відповідна заробітна плата, умови праці та всі необхідні можливості для розвитку здібностей працівника). перевірка;

- створення ідеології та принципів роботи кадрів. Тобто така ідеологія має бути відображена у формі документа та впроваджена в роботу всіх структурних підрозділів організації. Цей документ може містити етичні стандарти роботи з персоналом.

КП тепер є невід'ємною частиною цього управління. Їхньою метою в даному випадку є забезпечення оптимального балансу процесів, відповідно до якого оновлюється і підтримується кількісний і якісний склад персоналу [36].

Конституція України визначає курс на розбудову демократичної, правової та соціальної держави, діяльність якої спрямована на формування соціально орієнтованої ринкової економіки та розвиток демократичних інститутів [24].

Зазначений курс Конституції України дає змогу встановити потребу у підготовці нового типу управлінських кадрів, мислення та стиль діяльності яких кардинально відрізняється від робітників органів адміністративно-командної системи. Їх численність і ступінь професіональності характеризується змістом процесів з управління конкретними секторами соціально-економічного механізму держави.

Кадрова політика не повинна бути вузькопрагматичною та спрямованою лише на забезпечення кадрами вирішення поточних проблем, а повинна враховувати тенденції реформування держави та суспільства. Необхідно розробити КП як поточного, так і майбутнього стану. Сьогодні необхідно знайти в кадрах та кадрових процесах те, що об'єднує минуле, сучасне та майбутнє, забезпечує успадкування кращого досвіду. Як суверенна і незалежна держава, Україна формує власний інститут державної служби.

Через цей інститут держава впроваджує КП в органи державної влади та органи місцевого самоврядування з метою їх кадрового забезпечення [17].

Обов'язковим етапом розробки ДКП є теоретичне обґрунтування та визначення його поняття. Це система висхідних орієнтирів і керівних ідей, яка розкриває наукові основи найбільш ефективних державних підходів до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу. Вони визначають завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України. ДКП не можна зводити лише до професійної підготовки державних службовців, чи до кадрового забезпечення органів влади, чи до кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Такий корпоративний, вузьковідомчий підхід ускладнює формування ДКП як національної стратегії [17].

На основі вищесказаного можна зробити наступні висновки. Наразі немає згоди щодо конкретного тлумачення політики як у правовій доктрині, так і на законодавчому рівні. Розглянувши кожну з позицій провідних спеціалістів, можна представити власне бачення ДКП. Під ДКП розуміється сукупність цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності влади, спрямованих на організацію та регулювання кадрових процесів і відносин між суб'єктами державної влади та місцевого самоврядування.

Зміст ДКП виявляється в його меті, а саме – забезпечити всі ключові сфери державного життя професійними та кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів України як держави, що позиціонує себе як демократичну та соціальну.

1.2. Основний зміст та особливості функціонального управління державною службою в Україні

Система управління державною службою в Україні як сукупність ланок, наділених повноваженнями у сфері державної служби, встановлюється Законом України «Про державну службу» (далі – Закон) [43]. Під час

функціонування система не залишається стабільною ні з організаційної точки зору, ні з точки зору делегованих її суб'єктам повноважень. Імовірність подальших коригувань цієї системи залишається високою.

Законом України визначено нову адміністративну систему ДП, яка відрізняється від тієї, що визначена Законом України від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII [43]. Під системою управління ДС розуміється сукупність суб'єктів, які здійснюють встановлені законом повноваження в рамках відповідних функцій управління. Завдяки цим функціям здійснюється вплив у сфері державного управління. До системи управління ДС відносяться ті, що визначені ст. 12 Закону, а саме: Кабінет Міністрів України – центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служби управління персоналом.

Специфіка функціонування кожного з цих підрозділів щодо управління ДК визначається їх організаційним статусом. Відповідно, суб'єктом адміністрування ДС є як самостійні державні органи - юридичні особи публічного права, так і допоміжні органи чи структурні підрозділи чи окремі посадові особи державного органу.

Організаційний статус визначає характер і зміст функцій, покладених на органи, визначені законодавчою владою, і мету, з якою ці функції здійснюються.

Характеризуючи функції незалежних органів державного управління в системі управління державною службою, виходить з того, що за своїм характером вони можуть бути як загальними (характерними для кожної спеціальності), так і спеціальними (властивими лише окремій спеціальності). Відповідно до загальних функцій слід віднести регулятивну, нормативну, кадрову, планово-контрольну.

Кожна з цих функцій реалізується через відповідні повноваження суб'єкта. Таким чином, регулятивна функція Кабінету Міністрів визначає його

повноваження щодо затвердження (визначення) досить широкого кола відносин у сфері державної служби. Враховуючи стадію прийняття ДС, ці відносини доцільно згрупувати за предметом регулювання.

Відповідно, на етапі прийняття на державну службу КМУ має право встановлювати:

– порядок проведення конкурсу на посади ДС;

– заяву про участь у конкурсі із зазначенням основних підстав для зарахування на посаду державної служби з доданим резюме;

– порядок оцінки професійних компетентностей претендентів при обранні на посади державної служби;

– типові (у тому числі спеціальні) вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А».

На етапі призначення посадової особи на посаду Уряд України встановлює:

– порядок укладення та розірвання контрактів про державну службу з особою, призначеною на посаду державного службовця;

– типові договори про надання публічних послуг.

На рівні державної служби регуляторна функція Кабінету Міністрів полягає, зокрема:

- встановлює перелік підкатегорій посад державної служби та умови суміщення посад державної служби;

- порядок присвоєння рангів державним службовцям та співвідношення рангів державних службовців і рангів посадових осіб місцевого самоврядування, військових звань, дипломатичних рангів та інших спеціальних звань;

- порядок оцінювання результатів діяльності державних службовців;

- порядок здійснення дисциплінарного провадження;

- порядок відкликання державних службовців із щорічної відпустки;

- порядок направлення посадових осіб у відрядження для виконання службових обов’язків поза постійним місцем роботи, у тому числі для роботи

в секретаріатах міжнародних організацій, представництвах міжнародних організацій в інших країнах або органах іноземних держав.

Кабінет Міністрів також регулює питання оплати праці державних службовців. Зокрема,:

- затверджено порядок формування фонду оплати праці державних службовців державного органу, а також порядок преміювання державних службовців;

- системи оплати праці державних службовців та умови оплати праці державних службовців, з якими укладено контракти про проходження державної служби;

- розмір надбавки за звання державної служби;

- порядок і розмір надання посадовим особам матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових проблем.

У рамках виконання цієї функції Кабінет Міністрів від імені центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, затверджує положення про систему підготовки, перепідготовки кадрів, спеціалізація та підвищення кваліфікації державних службовців. А за погодженням з ВАК - єдині вимоги до професійної придатності державних службовців кар'єрної групи «А».

Регулятивна функція КМУ здійснюється і через таке дискреційне повноваження, як можливість встановлювати додаткові коригуючі коефіцієнти оплати праці для різних державних органів з урахуванням соціально-економічних, демографічних, кліматичних, екологічних та інших особливостей адміністративно-територіальних одиниць, на територію яких поширюється юрисдикція таких органів.

Установча функція реалізується КМУ через повноваження щодо утворення Комісії з питань вищого корпусу ДС та затвердження її складу. А кадрова функція – через визначення представника та фахівця з питань управління персоналом до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби.

Регулятивна, установча та кадрова функції Уряду України, окрім Закону, визначені Конституцією України [24], законами України «Про Кабінет Міністрів України» [54], «Про центральні органи виконавчої влади» [61] та іншими законодавчими актами.

Зокрема, Кабінет Міністрів України:

- у межах адміністративної функції затверджує граничну чисельність працівників органів виконавчої влади та визначає кількість заступників керівника центрального органу виконавчої влади за мотивованою пропозицією такого керівника;

- у складі кадрової служби - має повноваження призначати на посади та звільняти з посад керівників центральних органів внутрішніх справ, що не входять до складу Кабінету Міністрів, та їх заступників, призначати на посади та звільняти з посад державних секретарів міністерств; вжиття заходів щодо висунення та прийняття відповідно до законодавства рішень про притягнення до відповідальності керівників центральних органів безпеки та їх заступників, голів місцевих державних адміністрацій (крім звільнення їх з посад) та інших посадових осіб, які вчиняють такі дії. притягнуто до дисциплінарної відповідальності та призначено на посаду КМУ.

Слід також зазначити, що стаття 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» визначає такі повноваження уряду, як здійснення заходів щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Цей орган досить складно оцінити як за його функціональною приналежністю, так і за призначенням організаційних дій. Воно може здійснюватися як через будь-яку із зазначених державних функцій, так і через конкретні організаційні заходи, які за своїм характером не можна віднести до керівництва ДС. Стосовно державної служби це скоріше функціональне управління, ніж галузеве [8].

Аналіз показує, що Уряд України має досить широкий спектр законодавчо визначених повноважень щодо регулювання та безпосереднього здійснення, насамперед, загальних функцій управління ДС. При такому підході законодавця первинне регулювання відносин у сфері соціального

забезпечення відбувається на рівні підзаконних державних нормативно-правових актів. Відповідно, така ситуація потребує постійного парламентського контролю, щоб уряд не виходив за межі нормативної бази, закріпленої за ним Верховною Радою України, а також не обмежував це питання, створюючи тим самим прогалини.

Особливе місце серед суб'єктів управління ДС відводиться спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади – Національному агентству України з питань державної служби (далі – НАДС), загальні та спеціальні функції якого детально відображені в Положенні про НАДС [47].

Регулятивна функція НАДС передбачає реалізацію ним повноважень щодо прийняття у випадках, встановлених законом, нормативно-правових актів з питань ДС. На відміну від КМУ, наказами НАДС регулюється незначне коло питань щодо управління державною службою. Зокрема, це Типові правила внутрішнього службового розпорядку [51], Положення про систему моніторингу виконання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державними службовцями апарату НАДС, які займають посади ДС категорій «Б» та «В» [48], Типовий порядок проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади [53] та інші.

Контрольною функцією НАДС є контроль за дотриманням громадянами встановлених законодавством умов реалізації права на державну службу та ведення Єдиного порталу державних послуг для вакансій. До кадрової функції входить керівник ЦЗС у складі Комісії з питань вищого корпусу державної служби, що забезпечує формування та реалізує політику державної служби у сфері цивільного захисту (за посадою), або за його дорученням заступник начальника відділу державної служби. керівник цього органу.

Спеціальними завданнями НАДС є професійна підготовка державних службовців та методична допомога:

- розроблення пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійну підготовку державних службовців для державних потреб з

урахуванням їх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів відповідно до законодавства, а також забезпечення своєчасного фінансування виконавців державного замовлення в відповідно до висновків розпоряджень уряду;

- забезпечення визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів;

- організація із залученням навчальних закладів навчання державних службовців для вдосконалення знань державної мови, регіональної мови або мови національних меншин, а також іноземної мови, яка є офіційною мовою Ради Європи. у випадках, коли володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до цього Закону;

- сприяти розвитку системи навчальних закладів професійної підготовки державних службовців шляхом надання їм повноважень визначати зміст підготовки державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів.

У межах другої НАДС здійснює надання роз'яснень з питань застосування Закону та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби.

Слід зазначити, що до виключної компетенції цього центрального органу виконавчої влади належать завдання із забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері соціального захисту та методичного забезпечення діяльності служб управління персоналом в органах державної влади.

Введено обмеження щодо повноважень НАДС щодо:

- проведення перевірок стану дотримання вимог законодавства в органах державної влади,

- направлення державним органам та їх посадовим особам вимог про скасування рішень цих органів з питань державної служби, що суперечать законодавству про реалізацію права громадян на державну службу,

- розглядає скарги державних службовців категорій "Б" і "В" про прийняття, припинення та припинення державної служби відповідно до цього Закону,

- забезпечення захисту прав державних службовців у разі зміни істотних умов служби.

Хоча ці повноваження створювали додаткове навантаження на центральний апарат НАДС та його міжрегіональні відділення, вони фактично сприяли захисту прав посадових осіб [74].

Натомість розширено повноваження НАДС шляхом здійснення технічних та організаційних заходів та централізованого оцінювання професійних компетенцій претендентів у рамках конкурсу на посади ДС, що стало корисним у зв'язку із впровадженням сучасних електронних технологій управління персоналом при ДС [74].

Аналіз показує, що серед функцій КМУ та НАДС відсутня функція планування, яка в діяльності цих органів має носити характер реалізації стратегічного бачення розвитку кадрового складу Державної служби охорони.

Керівник ДС в державному органі (далі - Голова ДС) - посадова особа, яка займає вищу посаду ДС в державному органі і до посадових обов'язків якої входить здійснення повноважень з питань державного органу ДС.

Загальною функцією керівника ДС при здійсненні управління ДС є кадрова. Здійснюється вона через такі повноваження як:

– призначення громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади ДС категорій «Б» і «В», звільняє з таких посад відповідно до Закону;

– укладення та розривання контрактів про проходження державної служби відповідно до п. 3 ч. 2 ст. 34 цього Закону у порядку, передбаченому КМУ;

– присвоєння рангів державним службовцям державного органу, які займають посади ДС категорій «Б» і «В»;

– прийняття у межах наданих повноважень рішень про заохочення державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

На відміну від уряду та НАДС, функція планування відіграє дуже велику роль у діяльності голови ДС. Керівник несе відповідальність за планування підготовки державного персоналу та планування кар'єри кожного державного службовця.

Керівник ДС здійснює контрольну функцію в рамках здійснення контролю за додержанням виконавської та службової дисципліни в державному органі, у тому числі шляхом проведення: нарад у межах наданих повноважень з питань дисциплінарної відповідальності посадових осіб, які заміщають посадових осіб державної служби. Посади категорій «Б» і «В»; Розгляд скарг на дії чи бездіяльність посадових осіб, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В".

Слід зазначити, що організаційна функція та організаційні дії відіграють суттєву роль у діяльності керівника ДС. Це, зокрема:

- організовує проведення конкурсів на посади ДП категорій «Б» і «В» та забезпечує їх прозорість та об'єктивність;
- організація планування роботи з апаратом державних органів;
- забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;
- створення належних умов праці та матеріально-технічного забезпечення державних службовців;
- забезпечення своєчасного оприлюднення та передачі інформації про вакансії в органах державної влади до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері громадських справ, з метою формування єдиного переліку вакантних посад в органах державної влади.

До системи управління ДС, законодавець включає трьох суб'єктів, призначенням яких є здійснення забезпечувальних функцій: службу

управління персоналом (далі – служба), Комісію з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія) та конкурсні комісії в державних органах (далі – конкурсні комісії).

Служба – структурний підрозділ або посада спеціаліста з питань персоналу, статус якої визначається Законом та Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу [52]. Виконуючи допоміжну функцію, служба підтримує керівника ДС. З метою забезпечення реалізації повноважень керівника ДС служба уповноважена здійснювати комплектування особового складу, документальне оформлення прийому на ДС, а також укладення та розірвання контрактів, планування та організація заходів щодо підвищення професійної компетентності державних службовців.

За змістом сервісні функції можна поділити на:

- ті, що сприяють безпосередньому виконанню керівником ДС своїх функцій;

- спрямовані на професійне навчання державних службовців;

- пов’язані із забезпеченням контролю та організації. У першій частині ми говоримо про:

- внесення пропозицій керівнику ДС з питань удосконалення управління персоналом та керівництва;

- здійснення аналітичного та консультативного супроводу роботи керівника ДС з питань управління персоналом, у тому числі аналізу кількісного та якісного складу державних службовців;

- вивчає кадрову потребу на вакантних посадах державного органу та вносить відповідні пропозиції керівнику МЗС;

- перевірка за дорученням керівника МЗС дотримання вимог законодавства про працю та МЗС, правил внутрішнього розпорядку в органі державної влади та ін.

До повноважень служби у сфері професійного навчання державних службовців належать:

– завдання щодо організації внутрішнього навчання державних службовців;

– здійснення планування професійного навчання державних службовців органу державної влади;

– узагальнює потреби у навчанні, спеціалізації та підвищенні кваліфікації державних службовців та вносить відповідні пропозиції Главі МЗС;

– створення індивідуальних програм підвищення професійної компетентності державних службовців за результатами оцінювання їх службової діяльності.

Забезпечення контролю за діяльністю служби полягає в:

- контроль за додержанням законодавства про працю, законодавство про працю та управління персоналом в органах місцевого самоврядування, а також контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери їх управління; Контроль за визначенням надбавок за вислугу років;

- здійснення організаційних заходів щодо своєчасного подання посадовими особами до служби управління персоналом відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік за умови, що ці функції не покладаються на інші підрозділи тощо.

Здійснюючи організаційну функцію та здійснюючи організаційну діяльність, служба має право:

- у випадках, передбачених законодавством, приймає документи від претендентів на посаду категорії «А», перевіряє відповідність вимогам, встановленим законодавством, передає їх до Вищої комісії з питань державної служби та повідомляє претендентів про результати такого розгляду;

- прийом документів від претендентів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», перевірка поданих претендентами документів на відповідність вимогам, встановленим законодавством; Розробка

спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»;

- проведення подальших заходів з організації конкурсного відбору.

Загалом аналіз функцій служби показує, що в її діяльності переважають функції, спрямовані на забезпечення діяльності голови ДС, і відсутні самостійні функції, в рамках яких мало б існувати право прийняття остаточного рішення.

Комісія є новітнім елементом системи управління ДС, яка функціонує в Україні вже п’ять років. Завдання та повноваження Комісії визначені ст. 14 - 16 Закону та детально описано у відповідних нормативних актах. Як суб’єкт управління ДС Комісія виконує спеціальні правоохоронні функції щодо інших суб’єктів цієї системи. Зокрема,:

- згідно НАДС - затвердження Типових вимог до професійної компетентності посадових осіб, які займають посади ДС категорії «А»;

- з питань призначення - проведення конкурсу на заміщення посад ДС категорії «А» та внесення пропозицій щодо кандидатур на ці посади загальною кількістю не більше п’яти осіб, а також накладення дисциплінарних стягнень. Порушення провадження щодо посадових осіб, які займають посади категорії «А» та внесення пропозицій за результатами притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Правовий статус вищої комісії з державної служби є багаторівневою та багатоелементною категорією, що включає окремі блоки елементів:

- мета, що виявляється в цілях, завданнях і функціях Комісії;

- структурно-організаційний, що виявляється в порядку утворення комісії, її організаційній структурі та порядку підпорядкованості;

- компетентність, яка проявляється сукупністю повноважень, реалізованих у конкретній галузі знань [32].

Доцільно додатково вивчити структурні елементи правового статусу Комісії як одного із суб’єктів управління державною службою та спростити

процедуру залучення до складу Комісії представників громадських об’єднань [32].

На відміну від комісії, функції та повноваження якої встановлюються законом, функції конкурсних комісій встановлюються в порядку проведення процедур добору на посади в органах державної охорони [50].

Відповідні конкурсні комісії, утворені суб’єктом оскарження в державному органі, виконують спеціальну допоміжну функцію для суб’єкта оскарження або керівника ДС – здійснення процедури відбору відповідно до вимог до професійної придатності претендента на посаду ДС за результатами оцінки його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, його морально-ділових якостей для належного виконання посадових обов’язків та внесення пропозицій щодо зазначених кандидатів або інформації про відсутність таких кандидатів.

Враховуючи вищевикладене, враховуючи відсутність силової складової в діяльності цих компаній, доцільно переглянути віднесення відповідних елементів до системи управління ДС.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ

2.1. Правова основа формування державної кадрової політики в Україні

Як було визначено раніше, ефективність системи державного управління залежить від ДКП, якою визначаються шляхи роботи з кадрами на довготривалу перспективу.

Нормативно-правова база є основою для формування та реалізації політики, що визначає державну політику в роботі з персоналом. Саме кадри є тією рушійною силою, завдяки якій на практиці реалізуються поставлені перед державою стратегічні цілі та завдання та за допомогою якої здійснюються економічні та соціальні реформи. Очевидно, що сьогодні неможливо модернізувати українське суспільство без ефективного ДКП. У зв'язку з цим необхідно визначити правову ситуацію, яка дає змогу з'ясувати, як розробляється та реалізується грошово-кредитна політика в Україні.

Як зазначають експерти, ДКП – це цілеспрямована, довгострокова стратегічна діяльність держави щодо формування, збереження, розширення, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства» [11].

Реалізація ДКП в Україні здійснюється за трьома рівнями: загальнодержавним, регіональним, муніципальним.

Як уже зазначалося, основою на етапі формування та реалізації грошово-кредитної політики є нормативно-правова база. Він закладає організаційно-правові основи Цивільного кодексу. Правовою основою у цій сфері є Конституція України, Кодекс законів про працю України, закони України, укази Президента та інші нормативно-правові акти, що регулюють кадрову роботу. Охарактеризуємо нормативно-правову базу більш детально, виходячи із встановлених трьох рівнів реалізації ДКП.

Конституція України встановлює як вищий закон правові основи кадрової роботи та визначає, що єдиним джерелом влади є народ, а тому є основою Цивільного кодексу. Народ має право здійснювати свої функції з кадрової політики шляхом участі у виборах президента, народних депутатів, міських, селищних і сільських голів. Крім того, народ делегує виконання функцій ДКП гілкам і структурам влади.

Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП України), у свою чергу, регулює трудові відносини всіх працівників, сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості праці, підвищенню ефективності суспільного виробництва і на цьому основі, підвищує матеріальний і культурний рівень життя трудящих, зміцнює трудову дисципліну і поступово перетворює працю в першу життєву потребу кожної працездатної людини на благо суспільства. Крім того, КЗпП України наголошує, що держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації, а в разі потреби забезпечує перепідготовку осіб, звільнених у зв'язку з переходом на роботу. ринкова економіка.

Ще одну групу нормативно-правових актів становлять закони України. Отже, Закон України «Про державну службу» базується на оновленому європейському розумінні професіоналізму державної служби. Цей Закон визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної та орієнтованої на громадян публічної служби в інтересах держави і суспільства, а також порядок здійснення цієї служби громадянами. Україна має рівний доступ до державних послуг на основі особистих якостей і досягнень [43].

Закон України «Про державну службу» також встановлює основні права, обов'язки, відповідальність, умови праці та соціальне забезпечення державних службовців. Це, зокрема, визначення профілю професійної компетентності посади державного службовця.

Так, ст. Згідно зі статтею 2 Закону України «Про державну службу» під професійною компетентністю розуміється здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички в межах повноважень, встановлених посадою, з метою мати відповідні морально-ділові якості. за належне виконання поставлених завдань довести. Обов'язки, навчання, професійний та особистісний розвиток [43]. Цією ж статтею також встановлено, що професійне навчання державних службовців включає набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, які забезпечують належний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності [43].

Таким чином, щодо реалізації кадрової стратегії Закон України «Про державну службу» вказує на необхідність пошуку нових напрямків у підборі та підготовці кадрів, підвищення професіоналізму державних службовців та інших механізмів підвищення якості використання та ефективність управлінської праці.

Важливим моментом у реалізації грошово-кредитної політики є боротьба з корупцією в органах державної влади та місцевого самоврядування. В цьому контексті виділимо Закон України «Про очищення влади» [56] та Закон України «Про запобігання корупції» [44]. Ці Закони є фундаментальними антикорупційними документами правового змісту. Його положення спрямовані на протидію корупції в системі державного управління та місцевого самоврядування, а також на здійснення особливого контролю за інформацією про осіб, які виявили бажання претендувати на зайняття посад, безпосередньо пов'язаних з виконанням функцій держави. або місцеві органи влади. самоуправління.

Закон України «Про вищу освіту» встановлює основні правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи вищої освіти та створює умови для зміцнення взаємодії органів влади та підприємств із закладами вищої освіти на засадах автономії вищої освіти. установи. вищих навчальних закладів освіта поєднується з наукою та виробництвом з метою

підготовки конкуренції людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, задоволення потреб суспільства, ринку праці тощо [39].

Крім того, Угода про асоціацію між Україною та ЄС (далі: Угода) стосується впровадження ДКП та розвитку професійно-технічної освіти. Угода створить єдиний європейський освітній простір з метою: реформування та модернізації систем вищої освіти; підвищення якості та актуальності вищої освіти; поглиблення співпраці між вищими навчальними закладами; розширення можливостей вищих навчальних закладів; активізація мобільності студентів і викладачів. Запровадження європейських стандартів у діяльності ІТ та менеджменту, орієнтація працівників органів державної влади та місцевого самоврядування на якість обслуговування населення призведе до формування професійного, політично нейтрального та авторитетного апарату влади [22].

Щодо кадрових питань доцільно згадати Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [55]. Положення цього закону передбачають, що органи місцевого самоврядування відповідають за реалізацію політики на регіональному рівні. Діяльність місцевих державних адміністрацій має бути, серед іншого, спрямована на забезпечення ІТ-спеціалістами своєї справи, які відрізняються (сумлінністю, активністю, високою кваліфікацією) і можуть забезпечити подальший розвиток України. Крім того, відповідно до цього закону створюються відповідні структурні підрозділи - відділи кадрової роботи апарату місцевих державних адміністрацій, які є частиною кадрової політики. Через них ДКП впроваджується на регіональному рівні. Від відділів кадрів залежить підготовка державних службовців як спеціалістів та їх авторитет серед населення [37].

Слід зазначити, що принциповими проблемами реалізації грошово-кредитної політики на регіональному рівні є те, що місцева влада та громадськість фактично позбавлені права впливати на цей процес. У цьому контексті ці інституції не в змозі провести належне оцінювання керівників. У

кадровій роботі все ще використовуються застарілі технології, немає системної кадрової роботи на перспективу тощо.

Іншим законом, який також має вплив не лише на регіональному, а й на місцевому рівні, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який передбачає, що посадові особи місцевого самоврядування мають бути професійно орієнтованими, щоб мати можливість здійснювати їх завдання, завдання, функції та повноваження органів місцевого самоврядування [57]. Тобто від їх професіоналізму, чесності та компетентності залежить розвиток держави та суспільства.

В свою чергу, Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено формування правових передумов, зокрема:

– підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування;

– урегулювання правового статусу службовців;

– рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування за рахунок заслуг;

– прозоре прийняття на службу;

– нова модель оплати праці;

– належний рівень соціального та матеріального захисту службовців тощо [57].

Конкретизація ДКП проявляється через стратегічні плани. На підставі них створюються відповідні програми формування та реалізації ДКП, а також встановлюються напрямки підготовки висококваліфікованих кадрів. Як нами вже було встановлено, ключовим указом в цьому питанні є Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [58].

Наступний указ, який має відношення до формування і реалізації ДПК є Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (далі – Стратегія) [59], за допомогою якої за останні роки було пришвидшено координацію реформаційних процесів. Також в цій Стратегії міститься досить немало громадських ініціатив і рекомендацій. Громадськість отримала право приймати активно участь в реалізації та удосконалення цієї Стратегії [59].

На сьогодні вже є підписан Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722 [62].

Наголошуємо, що сталий розвиток нашої країни напряму залежить від ефективної державної політики, яка, як стверджує Президент України, необхідна, насамперед, для подолання дисфункціональності політичної, правової та соціально-економічної систем, необхідних для вирішення Вирішити проблему кадрового оновлення в державних органах, застосування ефективних критеріїв добору посадових осіб, обов'язковий подальший контроль їх діяльності, дотримання законодавства, звітності та відповідальності [1].

Враховуючи вищевикладене, приходимо до висновку, що всі зазначені статути діють і на сьогодні та забезпечують кадрові процеси в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Проте вони не в змозі закрити прогалини, які виникають в сучасних умовах децентралізації державної влади та в ході євроінтеграційних процесів.

Останню групу нормативно-правових актів, що впливають на формування ДКП, становлять постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України та розпорядження НАДС. Ця категорія дій спостерігається у великій кількості майже у всіх сферах, тому виділимо ті, які вважаємо важливими, а саме:

– постанова КМУ «Деякі питання системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 26.09.2016 р. № 674. Відповідно до неї здійснюється порядок формування державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації робітників органів державної влади та місцевого самоврядування [15];

– постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 р. № 106. Її положення визначають організаційні засади функціонування системи

професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [49]. Цією ж постановою також закріплюються види підготовки та підвищення кваліфікації цієї категорії осіб: загальні та спеціальні програми навчання, 2) стажування, самоосвіта [49];

– постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 р. № 246. Постанова здійснює регулювання та порядок проведення конкурсів щодо осіб, які претендують на зайняття посад в органах місцевого самоврядування;

– розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 01.04.2014 р. № 333–р [60] та «Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 22.09.2016 р. [13] зосереджуються на децентралізації регіонів та реалізації територіальних громад, які є спроможними.

Варто зазначити, що ці постанови та розпорядження Кабінету Міністрів яскраво демонструють зусилля щодо створення механізмів реалізації грошово-кредитної політики. Перш за все, це стосується правових та організаційних моментів, враховуючи нові вимоги до державних службовців та державних службовців. Особливо в питаннях професійної підготовки та подальшої освіти, а також під час підвищення кваліфікації. На жаль, залишаються невирішеними питання відбору талановитої молоді на відповідні посади.

У цьому контексті необхідно виділити НАДС як єдиний центральний орган виконавчої влади. НАДС має спеціальний статус і на нього покладено завдання із забезпечення формування та реалізації грошово-кредитної політики у сфері державної служби в частині нормативно-правового та організаційного забезпечення.

Відповідно до розпорядчих документів НАДС, питання професійного навчання державних службовців і державних службовців зазвичай аналізуються насамперед на регіональному рівні. Як приклад, можна

відзначити наказ НАДС «Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 10.10.2019 р. № 185-19 [45]. Відповідно до нього передбачено зміст і структуру загальних/спеціальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [45].

Однак у цьому оновленому акті залишаються проблеми, пов'язані з існуючою системою навчання цих осіб, зокрема:

– неврегульованість питань визначення статусу навчальних закладів щодо системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зазначених осіб;

– існуючі програми навчання не повністю відповідають сучасним потребам цих людей;

– немає правового механізму, через який можна було б залучати депутатів до місцевих рад для підвищення кваліфікації тощо.

Загалом вважаємо, що професійна підготовка та компетентність є важливими чинниками підвищення ефективності управління в органах державної влади та місцевого самоврядування, особливо в сучасних умовах. Актуальним стає питання формування якісно нової генерації керівників – державних службовців і працівників місцевого самоврядування, свідома спрямованість і професійний рівень яких відповідали б вимогам часу, прагненням, сподіванням і запитам українського народу [20].

Отже, ДКП виступає як дієвий засіб, щоб підвищувати ефективність функціонування ОДВ та ОМС, адже на це і спрямовується система законодавчого забезпечення ДКП в Україні, яка містить в собі низку законів та підзаконних нормативно-правових актів, за рахунок яких регулюються кадрові питання.

Удосконалення законодавчої бази стає ефективним через єдині посадові інструкції, єдині стандарти кадрових процесів на державній службі, через надання державних послуг спеціалістами та їх утримання на службі, через ефективність системи навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [7].

Проте чинна нормативно-правова система грошово-кредитної політики є недосконалою, що не забезпечує сумлінного виконання працівниками покладених на них завдань. Це, у свою чергу, є суттєвою перешкодою для реформування ОДВ та ОМС, а також створює загрозу національній безпеці та гальмує реалізацію курсу держави на євроінтеграцію.

Таким чином, нормативно-правова база є основою для формування та реалізації політики, яка визначає державну політику в роботі з персоналом, оскільки вона є тією рушійною силою, за допомогою якої на практиці реалізуються поставлені перед державою стратегічні цілі та завдання і через які здійснюються економічні та соціальні реформи.

2.2. Оцінка організаційного та кадрового забезпечення управління державною службою в Україні

У сфері державного управління ДКП має бути спрямовано на створення організаційних, правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансово-економічних та інших умов для підготовки високопрофесійних кадрів державної служби. Доведено, що реалізація сучасної, якісної концепції управління персоналом системи державного управління має перебувати в полі постійної та пильної уваги керівництва державних органів, оскільки існує пряма залежність від результативності та ефективності управління від кадрового потенціалу. Це, в свою чергу, впливає на життя країни, добробут громадян і міжнародний авторитет держави.

Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні за останні роки показує, що державне управління все ще не відповідає

стратегічному курсу країни на європейські стандарти демократичного управління, оскільки залишається неефективним, корупційним, внутрішньо суперечливим та є надмірно централізовано громіздкий і відірваний від потреб громадян.

Зважаючи на все це, виникає необхідність проведення комплексного аналізу сучасного стану та проблем кадрового забезпечення органів державної влади в Україні. Під організаційно-кадровим забезпеченням державних органів розуміються цілеспрямовані заходи, спрямовані на залучення, утримання та належне працевлаштування на державну службу висококваліфікованих спеціалістів, створення умов для розвитку їх професійного потенціалу та успішного виконання службових завдань, забезпечення ефективної діяльності та розвитку КП.

Таким чином, можна виділити такі цілі органів кадрового забезпечення: формування якісного кадрового потенціалу, розвиток персоналу (організація безперервного навчання державних службовців шляхом якісного відбору, розстановки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування та ротації), соціальний захист персоналу.

Реформування системи формування кадрового забезпечення є надзвичайно важливою складовою реформування інституту публічної служби, оскільки від фаховості, досвідченості управлінців в публічній сфері, які наділені правом приймати політичні рішення, залежить ефективність реформаторських заходів.

Тому кадрове забезпечення діяльності органів державної влади в рамках КП має здійснюватися у взаємопов’язаних напрямках, а саме в частині забезпечення органів державної влади висококваліфікованими, компетентними кадрами та розробки механізму формування нових кадрів, здатних ефективно працювати в умовах євроінтеграції та становлення інформаційного суспільства в державі.

За роки незалежності в країні були створені певні законодавчі основи для забезпечення та оновлення кадрів державного управління, але за цей

період кадрове забезпечення державного управління було повністю дискредитовано.

Такий висновок можна зробити на тлі загального ускладнення соціально-економічної ситуації в країні та внаслідок загального погіршення умов життя та праці, системної корупції на різних рівнях влади та пов'язаного з цим конфлікту між правоохоронними органами, гостра політична нестабільність в країні (війна на Сході та спроби загострення на цьому тлі внутрішньополітичної ситуації), відсутність якісної професійної підготовки та багато інших факторів.

Загалом, рівень ризиків політичної нестабільності становить 7-8 балів за 10-бальною шкалою (згідно УНЦПД). Консалтингова фірма Euraisa Group навела перелік із 10 основних геополітичних ризиків на 2019 рік, – ситуація в Україні, за її версією, на 9 місці). Враховуючи те, що людська компонента публічного кадрового апарату надзвичайно складна, комплексна та багатовимірна, питання розвитку кадрового потенціалу є пріоритетним для вітчизняної публічної служби.

Індекс глобальної конкурентоспроможності, розроблений Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), оцінює здатність економік досягати вищої продуктивності бізнесу і, як наслідок, вищих темпів економічного зростання та економічного добробуту нації. Індекс порівнює конкурентоспроможність країн на основі 12 компонентів конкурентоспроможності.

У 2020 році Україна посіла 85 місце серед 141 країни світу, опустившись на дві позиції порівняно з 2019 роком, де вона була 83 місцем, 110 місцем у категорії «Державні установи» та 49 місцем у категорії «Прозорість бюджету».

Експерти Світового банку оцінили ефективність державного управління в Україні як «нижче середнього».

Існує прямий зв'язок між ефективністю та результативністю державного управління та людськими ресурсами.

Тому такі низькі позиції України у світових рейтингах можна пояснити існуючою недосконалістю в управлінні державним апаратом, неефективним

управлінням кадрами на державній службі та відсутністю чітких критеріїв і механізмів оцінки ефективності реалізації КП.

Крім того, невід'ємною частиною стратегічної трансформації, започаткованої в Україні, є наближення державної служби та служби місцевого самоврядування до європейських принципів, представлених країнам-кандидатам на вступ до ЄС, а також до принципів «належного врядування», які визначені за рішеннями Ради Європи.

За інформацією Національного агентства України з питань державної служби, в Україні, станом на 30.09.2021 р., фактична кількість працюючих державних службовців становить 174606 осіб (за штатним розписом – 211256 осіб), а на кінець 2020 р. цієї категорії було 182683 особи [2].

Тобто, відстежується тенденція скорочення. Кількісний та якісний (за категоріями посад) склад працівників державних органів надано на рис. 2.1.

Рис.2.1. Кількісний та якісний склад працівників державних органів

Джерело: [2].

Що стосується поступового скорочення держслужбовців в органах державної влади (далі – ОДВ), то це, по-перше, пов'язано з вимогою МВФ, а

по-друге, – з новими вимогами до професіоналізму та якості роботи державної служби.

Кількість державних службовців розподілених по органах влади у 2021 р. у процентному співвідношенні в органах влади надано на рис. 2.2.

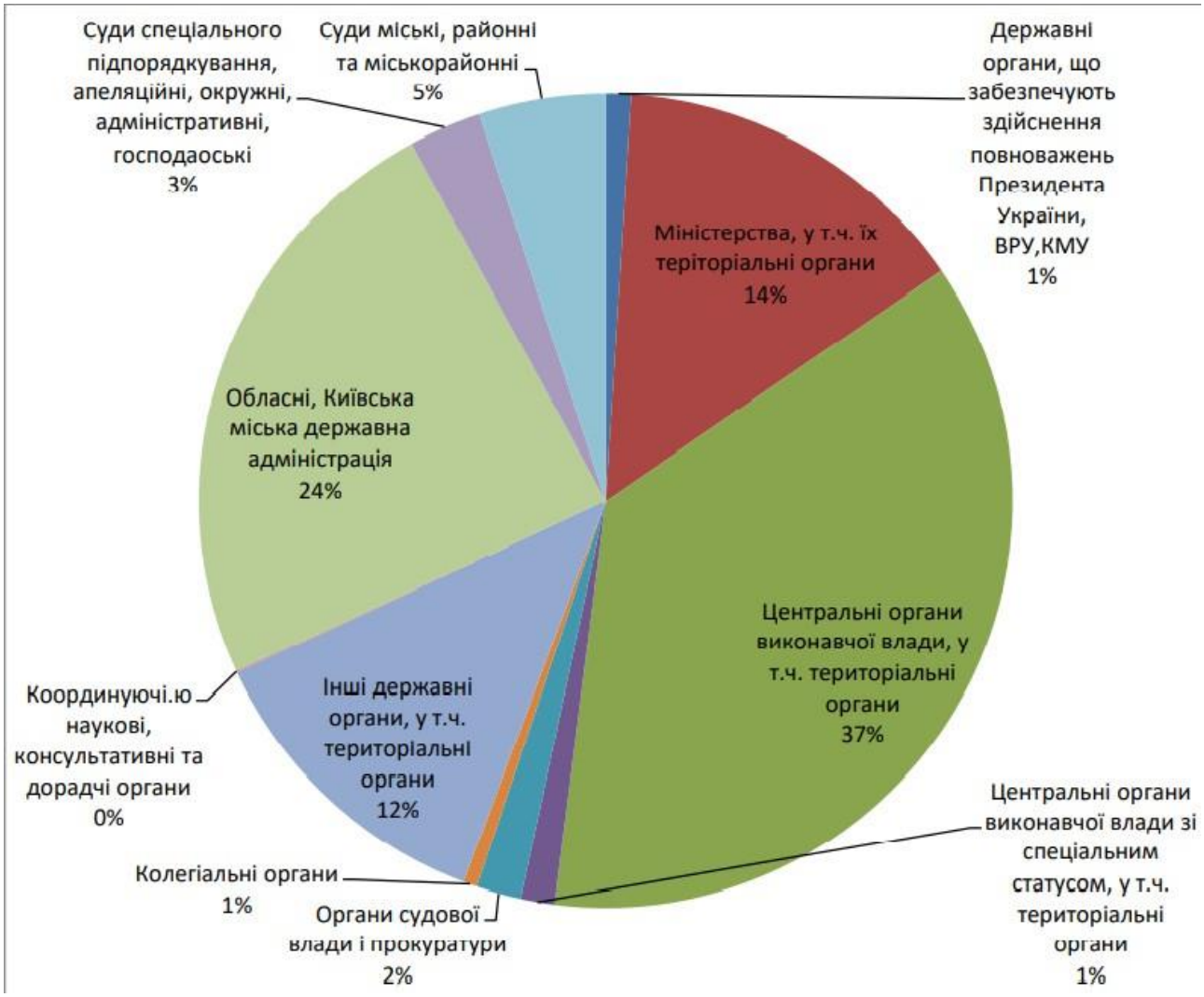

Рис. 2.2. Інформація щодо кількісного розподілу державних службовців по органах влади у 2021 р.

Джерело: [2].

Так, кількість державних службовців, які займають керівні посади в Україні, становить 43115 осіб (категорій А та Б). Більшість державних службовців складають жінки (130006 осіб проти 44600 осіб-чоловіків) [2].

Таке скорочення кількості державних службовців є результатом програми SIGMA, метою якої є підвищення потреби в допомозі країнам

Центральної та Східної Європи в модернізації їхніх систем державного управління.

Плинність кадрів на державній службі є важливою проблемою та однією з причин, що можуть спричинити кризові ситуації в державному управлінні. У зв'язку зі стрімкою плинністю кадрів, скороченням чисельності державних службовців постає питання не лише їх якісного відбору, а й підготовки до початку роботи в новому колективі. У конкурсі на відкриті посади державної служби часто беруть участь претенденти, які щойно закінчили навчання і не знають, як застосувати всі свої знання на практиці. Або, навпаки, працівники з багаторічним досвідом роботи, не пов'язаної з державною службою. Іноді дуже складно пояснити і навчити працівника, який тривалий час працює в іншій галузі, працювати за заданими принципами.

Слід зазначити, що відповідно до статті 29 Закону України «Про державну службу»[43] державні службовці повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, у тому числі шляхом навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання та підвищення кваліфікації є однією з підстав просування по службі. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 основними видами підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують їх безперервність, є:

– навчання за програмами підвищення кваліфікації державних службовців;

– регулярні тематичні семінари;

– спеціалізовані короткострокові курси навчання;

– тематичні короткострокові семінари, зокрема навчальні курси;

– самостійне навчання (самоосвіта);

- стажування в установах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» та за кордоном.

Подаємо статистичні дані щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за жовтень 2021 року [2].

Так, впродовж тільки жовтня 2021 р. 17175 ДС та ПОМС підвищили професійну кваліфікацію за 395 програмами. Лідерами проведення навчання за короткостроковими програмами є Українська школа урядування, Івано-Франківський РЦПК, Миколаївський РЦПК, Волинський РЦПК, Харківський РІДУ (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Інформація про підвищення кваліфікації ДС та ПОМС за жовтень 2021 р.

Джерело: [19].

Такі результати є позитивним досягненням, оскільки якість державного управління залежить від професіоналізму державних службовців, від їхньої здатності надавати якісні державні послуги, від їх мотивації та доброчесності, а професійний розвиток допомагає державному службовцю професійно зростати та ставати кращим і ефективним.

Роль HR-служб надзвичайно важлива, оскільки їх основними завданнями є:

– реалізація державної кадрової політики у сфері державного управління;

– задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

– прогноз розвитку персоналу;

– заохочення працівників до початку кар'єри;

– забезпечення постійного підвищення кваліфікації державних службовців, що свідчить про «пряму залежність ефективності державного управління від якості діяльності його кадрових служб, його кадрового та організаційного забезпечення».

Таким чином, найважливішою умовою ефективної роботи органів публічної влади є гласність, публічність і обов'язковість обґрунтування прийнятих рішень, забезпечення реалізації права громадян на їх роз'яснення, посилення відповідальності та покарання за надання помилкової або перекрученої інформації, а також розширення консультативної та інформаційно- аналітичної роботи з громадськими організаціями та населенням [4].

Сучасна державна служба в Україні гостро потребує нових кадрів, оскільки керівник у сфері державного управління має забезпечувати певні стандарти у своїй роботі, що передбачає відповідність результатів його діяльності замовленням суспільства та ефективне виконання вимоги його службових обов'язків, відповідний рівень спеціальної підготовки, професійний рівень, кваліфікація, компетентність підрозділів державного управління. Безперечно, динаміка та успіх реформ в Україні залежить від професійної компетентності, морального духу, прагнення до самовдосконалення та професійного розвитку персоналу. Нові реалії вимагають від керівників усіх рівнів уміння знаходити нестандартні рішення, відстоювати свою точку зору, бути гнучкими та комунікабельними [10].

Сьогодні знання стали ключовим ресурсом ефективності органів державної влади в Україні, оскільки саме цілеспрямоване використання та вдосконалення організаційних знань в органах державної влади та місцевого самоврядування звільняє величезний потенціал економії ресурсів, якого неможливо досягти за допомогою традиційного менеджменту. В таких умовах особливого значення набуває інноваційний прорив, який означає стрімкий соціально-економічний розвиток суспільства шляхом виробництва знань і використання наукомістких сучасних ефективних технологій. На цьому фоні виникає необхідність постійного навчання персоналу в державних і громадських установах, що створює умови для обміну знаннями та досвідом між працівниками, оскільки знання швидко застарівають.

Організаційне навчання з використанням сучасних технологій є одним із основних інструментів управління знаннями.

Тому важливість завдань і функцій працівників державних установ потребує постійного, систематичного та професійного вдосконалення, а також нових підходів до освітніх програм і системи безперервної освіти в цілому. Водночас специфіка системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування зумовлює необхідність компетентнісного підходу до створення ефективного механізму організації та кадрового забезпечення органів влади.

Отже, в умовах становлення правової демократичної держави сьогодні постає необхідність удосконалення існуючої вітчизняної системи державної служби на основі сучасних підходів до створення ефективного механізму організаційно-кадрового забезпечення державної служби. українська влада. Забезпечення органів влади висококваліфікованими кадрами є найважливішою умовою створення професійної державної служби, що забезпечує успішне впровадження реформ та сталий розвиток країни. При цьому стратегічними пріоритетами модернізації кадрового складу органів державної влади мають стати:

- широке використання новітніх кадрових технологій;

- запровадження оцінки якості виконання службових обов’язків;
- зменшення кількості рівнів управління;
- встановлення відповідності заробітку публічних службовців від кількості, якості та складності праці.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

3.1. Адаптація закордонного досвіду адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики державної служби

Державна служба, як опора національної держави, піддається впливу багатьох політичних акторів через свою чисельність, діапазон функцій, фактичну доступність ресурсів та як зв'язок між державою та суспільством. Сучасна реформа державної служби безпосередньо пов'язана зі зміною її моделі, яка може бути успішно реалізована лише шляхом цілеспрямованих дій політичного керівництва. Зміна ролі, обсягу та форми ринкового регулювання багато в чому визначає характер моделі державної служби. В умовах реформування стрімко зростає роль професіоналізму та компетентності державних службовців, від дій яких зрештою залежить досягнення цілей, які ставить перед собою політичне керівництво.

Без вирішення визначених проблем неможливо створити ефективну модель ДС, яка справлятиметься із завданнями розбудови сильної держави. Тому вибір моделі реформування державної служби є політичним рішенням із значними політико-адміністративними наслідками [73].

Різноманітність концептуально описаних моделей реформування ДС, розроблених у політологічних школах Великобританії, США, Франції, Німеччини, Фінляндії, Китаю та Японії, зводиться до п'яти моделей. Традиційна модель обговорюється спочатку, а потім ринкові, залучення, гнучкі та дерегульовані моделі ДС.

Модель «ринкової ДС» реалізована в США. Це концепція уряду, орієнтованого на споживача, як своєрідного «сервісного центру», що надає відповідні послуги, визначені зобов'язаннями, диференційованими за сферами та рівнями управління, які включають навчання громадян відповідної

кваліфікації та доступ до них. Розробка передбачає механізми внутрішньодержавного та цивільного контролю та оцінки якості виконання зобов'язань держави [33].

Модель «участі» ДП (певною мірою реалізована у Великій Британії, Німеччині та Франції) є моделлю впровадження інституту державної служби на основі неформальних механізмів впливу на ефективність діяльності уряду, що змінюється. установи та професійні посади ДП, серед яких можна виділити наступні:

– активне суспільне схвалення/несхвалення (коли поведінка стає прийнятною чи неприйнятною для суспільної свідомості);

– контроль репутації (якщо репутація є важливим елементом соціального капіталу, на який можна успішно претендувати після відходу з політики чи державної служби);

– наявність групового референта (при наслідуванні відповідних осіб чи груп осіб та/або співвіднесенні власних дій з очікуваною оцінкою такої групи).

«Гнучка» модель ДС запроваджує систему призначення на всі посади на основі заслуг і організацію найму та відбору на основі заслуг, яка включає:

– аналіз посади, який включає письмовий опис посадових обов'язків та знань і навичок, якими повинна володіти особа, яка обіймає певну посаду (профіль відповідного кандидата);

– оголошення вакансій із короткою інформацією про сфери відповідальності та профіль відповідного кандидата серед відповідних груп людей;

– стандартна форма заяви/анкети;

– система нарахування балів на основі профілю кандидата;

– процедура шорт-ліста (шорт-ліст – відбір найбільш оптимальних заявок, завдяки чому зменшується кількість поданих заявок, після чого стає можливим відбір працівника);

– остаточний відбір на основі профілю, який включає співбесіди з певною кількістю людей;

– процедура оскарження за бальною системою;

– повідомлення всіх кандидатів про результати відбору.

Таким чином досягається критерій «універсальності відбору». «Гнучкість» у цьому випадку означає, що будь-який кандидат може претендувати на будь-яку державну посаду.

«Дерегульована» модель ДС – це набір кадрів на державну службу, який характеризується певним ступенем відкритості. Це означає, що критерії відбору нових працівників базуються на управлінському досвіді кандидатів і відкритості конкурсу на заміщення вакантних посад особами, які не входять до ДС [31].

Вважається, що люди на керівних посадах з управлінськими здібностями та досвідом поза ДС можуть призвести до змін у менталітеті державних службовців. Це основа державної служби як високопрофесійного, політично неупередженого механізму з високими стандартами сумління, який уникає будь-якої форми несправедливої дискримінації через такі елементи:

- вибір найбільш підходящої кандидатури;

- виконувати всі доручення таким чином, щоб виключити можливість заступництва будь-кому (друзям, родичам або діловим партнерам);

- забезпечення політичної неупередженості через процес відбору персоналу.

Кожна з цих моделей по-своєму адаптує припущення традиційної моделі та має значну привабливість, яка маскує її концептуальні, вартісні та політичні обмеження. Основною проблемою «ринкової» моделі ДС є забезпечення відповідальності та звітності; для моделі «участі» ДС – дотримання балансу прав і обов'язків при делегуванні повноважень; для «гнучкої» моделі ДС – порушення фундаментальних прав громадян на забезпечення ефективності; для «дерегульованої» моделі – забезпечення її антикорупційної стабільності [33]. Загальні винятки з усіх цих моделей включають виборних посадових осіб, політичні призначення, позитивні дії та внутрішні призначення та переміщення (особливо на вищі рівні).

Тому підвищення ефективності системи підготовки кадрів органів державної влади виключно на основі правового регулювання їх діяльності неможливе. Вирішення цієї проблеми багато в чому залежить від використання соціально-економічних засобів при плануванні та оцінці діяльності передбачуваної системи. Управління системою підвищення кваліфікації державних службовців є складною, системною формою соціальної діяльності, в якій залишаються активними як суб'єкт, так і об'єкт управління.

Розглянемо управління персоналом на публічній службі Іспанії. Як показує світова практика, більшість проблем сталого розвитку територій чи країн виникають через неякісне виконання державними службовцями своїх обов'язків та їх безвідповідальність. Стан управління персоналом на державній службі є основною причиною падіння «рейтингів» країн за всіма показниками. Процесу розвитку країн заважає не брак інвестицій чи фінансових ресурсів, а слабка система управління.

Для суспільства важливіше мати якісні керівні кадри на державній службі, аніж якісні закони.

Хоча така думка може у когось викликати сумніви, досвід багатьох країн показує, що там, де робота чиновників не організована належним чином, держава стикається зі значними труднощами.

Бо будь-яка криза в державі по суті пов'язана з функціонуванням державної служби, з неспроможністю чи небажанням державних службовців виконувати свої функції організатора суспільних процесів у країні.

Хронічна неспроможність держави та її управлінського апарату вирішувати складні проблеми та досягати стратегічних цілей розвитку також є основною проблемою нашої держави.

У той час як система територіального устрою Іспанії була під впливом італійської традиції, країна прийняла французьку модель у своїй державній службі. За цією моделлю чиновники діють на основі законів, а не на підставі

договорів. Критерієм для призначення на посаду є професійні якості, виявлені під час перевірки здібностей, а для просування по службі – стаж роботи.

Регулювання основ правового статусу державних службовців і державних службовців є виключною компетенцією держави. Ці питання регулюються Конституцією Іспанії, законами та королівськими указами.

Конституція встановлює можливість рівного доступу громадян до громадських і державних посад, а також визначає межі правового регулювання. На подібному рівні розглядаються такі питання, як статус державних службовців, умови доступу до державної служби відповідно до їхніх здібностей, порядок отримання підтримки від професійних асоціацій, положення про несумісність посад і гарантії неупередженості під час виконання службових обов'язків, їх статус державного службовця буде враховано.

Конституція також закріплює принципи правління: неупереджене служіння загальному благу, ефективність, ієрархічність, децентралізація, деконцентрація, координація, підкорення законам і постановам.

У конкурсі на зайняття посад державного службовця можуть брати участь особи, які відповідають таким вимогам:

- мати іспанське громадянство;
- досягли повноліття, визначеного для кожної групи працівників;
- мати необхідні документи та не мати фізичних протипоказань до зайняття відповідних посад;
- особа, яка подає документи на конкурс, не може бути звільнена з державної служби в дисциплінарному порядку або позбавлена права перебувати на державній службі.

У 1990-х роках Іспанія запровадила низку заходів для покращення державних послуг. Зокрема, було скорочено кількість служб і підрозділів державного апарату; допускається переведення посадових осіб апарату в інші підрозділи; граничний вік виходу на пенсію встановлено на рівні 65 років; єдиний порядок прийому на роботу; забороняються контакти

адміністративного характеру для виконання додаткової або спеціальної роботи посадовими особами, які не є професійними службовцями. Регулювання діяльності органів добору державних службовців було покладено на уряд. Завдання Національного інституту державного управління включають координацію та контроль за практикою найму та співпрацю з іншими центрами, які здійснюють такі ж повноваження. Крім того, було встановлено принцип перебування лише однієї посади на державній службі. Друга робота на державній службі дозволена лише у двох сферах – викладання та охорона здоров'я. Крім того, злиття посад може бути дозволено на підставі рішення Ради міністрів, оформленого у вигляді королівського указу, або рішення керівного органу регіональних автономних одиниць [33].

У приватному секторі державний службовець не може вести бізнес або працювати на приватні компанії чи осіб, з якими він чи вона мали або мали контакт під час виконання своїх службових обов'язків протягом останніх двох років.

Королівський указ затвердив загальні правила призначення та просування по службі державних службовців державного управління. Цей закон регулює загальний порядок добору кадрів, але його дія не поширюється на педагогічні та наукові кадри, охорону здоров'я, заміщення вакантних посад у Міністерстві оборони та Міністерстві внутрішніх справ, а також за кордоном. Для цих категорій працівників діють спеціальні норми.

Є два способи заповнити вакансії в Іспанії:

- конкурсний відбір на заміщення посад персоналу;

- вільний вибір займати вищі посади.

Оголошення про вакансію буде розміщено в Boletin Oficial de Estado (Урядовий вісник). Відомості про звільнення або прийняття на роботу повинні бути внесені до центрального кадрового реєстру протягом трьох днів [33].

Вихідні позиції для оголошення конкурсу визначає Державна канцелярія державного управління за ініціативою департаментів міністерств. В оголошенні міститься перелік посад, вимоги до їх заміщення, а також склад

комісії для оцінювання претендентів. Кожне міністерство чи муніципалітет вирішує заповнити посади у своїх департаментах чи підлеглих комітетах.

Комісія з оцінки кандидатів складається не менше ніж з п'яти осіб, які визначаються органом, що оголосив конкурс. Проте принаймні один член комісії призначається міністерством, якому підпорядкований апарат. До складу комісії також можуть входити представники профспілкових організацій та Державної канцелярії державного управління. Членам Комісії дозволяється обіймати посади не нижче тих, що підлягають заміщенню.

У конкурсі можуть брати участь державні службовці незалежно від місця роботи та підпорядкованості відомства. Однак обов'язковою умовою для подання на нову посаду є те, що особа пропрацювала на цій посаді не менше двох років.

Відповідальність за вільний відбір кандидатів несуть міністри та державні секретарі, яким підпорядковується той чи інший департамент. У цьому наказі будуть заміщені такі посади, як: заступник генерального директора, територіальні чи обласні представники або директори, представники департаментів міністерств. Це включатиме публічне оголошення про вакансію, яке міститиме інші вимоги на додаток до звичайної інформації. Заяви від вступників надсилаються до органу, що оголосив конкурс, протягом 15 днів з дня опублікування оголошення. Призначені таким чином посадові особи можуть бути звільнені на розсуд адміністрації [33].

В Іспанії існує чотири рівні державної служби:

- центральне управління;
- управління регіональними автономними утвореннями;
- місцева адміністрація;
- управління напівнезалежними агентствами та державними компаніями.

Статус центрального управління встановлюється Законом про організацію центрального управління.

Статус адміністрації регіональних автономних одиниць і місцевої адміністрації визначається таким чином. Уряд направляє в регіон свого представника, статус якого визначається законом. Представник призначається на посаду королівським указом за поданням глави уряду. Він керує діяльністю цивільних губернаторів і всієї адміністрації на території автономної області і координує їх діяльність з діяльністю регіональної адміністрації.

У зв'язку з утворенням регіональних громад відбулися певні зміни в державному управлінні. Адміністративна реформа проводилася на основі таких критеріїв:

– Реорганізація служб департаментів міністерств з урахуванням процесу автономізації;

– Скасування непотрібних структур або перетворення їх на органи координації, планування, контролю та документування;

– Зміна структури периферійної влади держави.

До муніципалітетів було передано периферійні державні служби у справах, які належали до компетенції регіональних громад, а посадові особи, які служили в цих органах, також передані в їх підпорядкування. Переведені державні службовці зберегли своє економічне становище, а також можливості для професійного розвитку та професійної діяльності [33].

Іспанія має найнижчу частку державних службовців на місцевому рівні в Європі, що пояснюється високим ступенем адміністративної централізації.

Інституційне управління представлено напівнезалежними органами влади та державними компаніями. Вони мають певну самостійність, хоча прямо чи опосередковано залежать від органів влади і створюються повністю або частково за рахунок державного бюджету. Діяльність таких корпорацій є предметом публічного права; Вони є частиною державного управління, але не належать до центрального апарату. Державні компанії - суб'єкти приватного права - є приватними компаніями, але їх капітал повністю або частково належить державі.

Зайняті в державному секторі поділяються на професійних працівників і штатних працівників. Чиновники, як і раніше, поділяються на корпуси. Корпус – це група посадових осіб, які обираються за однаковою процедурою, мають однакову професійну підготовку та займають посади з однаковими повноваженнями. Тільки в центральній адміністрації близько 200 будівель.

Класифікація кадрових офіцерів здійснюється за рангами з урахуванням двох критеріїв - рівня освіти та ступеня складності виконуваних завдань та положення в ієрархії посад державного управління. Всього 30 класів. Рейтинг також залежить від класу або групи, до якої належать співробітники. Співробітники групи А отримують оцінки від 20 до 30. Ці працівники займаються розробкою систем управління. Вони несуть відповідальність за забезпечення узгодженості адміністративної діяльності із загальною політикою уряду, підготовку проектів законів і постанов уряду та розробку інструкцій, необхідних для їх реалізації. Співробітники групи Б отримують ранги від 16 до 26. Перед ними стоїть завдання реалізації лідерських настанов. Вони виконують повсякденну роботу та виконують деякі спеціальні завдання, які вимагають адміністративних знань і досвіду. До групи С входять спеціалісти, які отримали від 11 до 22 балів, а до груп D і Е – допоміжний персонал, який отримав від 9 до 18 і від 7 до 14 балів відповідно [33].

Розглядаючи європейський досвід підготовки публічних службовців, не можна оминути увагою Європейський інститут державного управління (EIPA – European Institute of Public Administration). Це один із провідних навчальних центрів у Європі у сфері розвитку державної служби, який займається, зокрема, навчанням державних службовців, прикладними дослідженнями та консультуванням державних органів держав-членів ЄС та країн-кандидатів щодо прийняття управлінських рішень. -розробка, процедури переговорів з питань європейської інтеграції, європейської політики, особливо у сфері освіти тощо.

Повноправними членами EIPA є лише країни-члени ЄС. Проте з 2001 року країни-кандидати отримали можливість асоційованого членства

відповідно до змін до Хартії. Інститут підтримують усі країни ЄС, зокрема, окрема стаття передбачена в щорічному бюджеті ЄС. Навчання та навчання в EIPA включає семінари та навчання в таких сферах, як європейська політика, право, державне управління, практика прийняття управлінських рішень тощо.

Семінари, що проводяться в EIPA, відповідають останнім вимогам і змінам, які є результатом нового європейського законодавства. Вони пропонують можливість обмінятися ідеями та досвідом із провідними експертами та колегами з різних країн та установ. Форми навчання, які передбачають пряму передачу знань, в EIPA майже не використовуються. Передбачається, що людина може самостійно знайти інформацію на будь-яку тему. Набагато важливіше розвивати вміння та навички трансформації цієї інформації в особисті знання. Важливий також індивідуальний досвід кожної людини, адже чим більше індивідуальних прийомів дій знає фахівець, тим більше у нього «інструментарію» для прийняття рішень і вироблення індивідуального стилю дій.

Навчання короткочасне, але дуже специфічне. Вони інтенсивні та інтерактивні. Його головна мета – модернізувати та поглибити свій досвід у сфері європейського досвіду. Заходи EIPA зазвичай організовуються, щоб дати студентам можливість практикувати свої навички в багатонаціональних і мультикультурних групах. Студенти мають право пройти багато додаткових курсів за власним бажанням і за попередньою домовленістю. Тобто вони повинні оцінити власний рівень знань, поставити освітню мету та визначити засоби досягнення цієї мети. EIPA просто надає їм засоби для досягнення цієї мети в рамках загальноєвропейської стратегії розвитку освіти через громадські роботи. По суті, це інституціоналізована самоосвіта державних службовців у різних сферах діяльності на міжнародному рівні.

На рівні міжурядових організацій також цікавим є досвід Європейського бюро відбору персоналу (EPSO), заснованого у 2002 році, який відповідає за забезпечення та відбір персоналу для всіх інституцій та структурних сфер організацій ЄС. EPSO також розробляє та публікує на офіційному веб-сайті

Агентства вимоги до кандидатів та зразки тестових завдань, які мають скласти претенденти на посаду. Претендент на посаду повинен самостійно опрацювати інформацію, розміщену на офіційному сайті, та надіслати на сайт особистий профіль із заповненими анкетами та виконаними завданнями. Ті, хто успішно пройде цей етап, повинні пройти тести, есе, співбесіди та співбесіди. Тому вміння вчитися та самостійно опрацьовувати матеріал є частиною тесту, тобто вважається критерієм відбору кандидатів на посаду. Така практика однакова для всіх країн ЄС [77].

3.2. Шляхи модернізації функціонального управління державною службою в Україні

Значну частину кадрової роботи здійснює безпосередньо керівник. До завдань керівника входить організація роботи кадрової служби (відділу управління персоналом) з підбору і розстановки кадрів таким чином, щоб забезпечувалося виконання завдань організації. Крім того, слід мати на увазі, що його безпосередній керівник завжди бере активну участь у прийнятті на роботу або переведенні працівника та оцінці його ділових якостей, що визначає його компетентність у кадрових питаннях. В обов'язки керівника входить турбота про розширення компетенцій працівників та відділу кадрів, посилення ролі кадрової служби та вдосконалення її роботи. До завдань кадрової роботи входить організація підготовки та перепідготовки персоналу, а також забезпечення підвищення кваліфікації працівників. Організація з цією метою повинна включати розвиток навчально-матеріальної бази, а також створення курсів і центрів, шкіл з вивчення передових методів роботи.

Навчальний процес підвищення кваліфікації має бути цілеспрямованим, з відпрацюванням практичних прийомів дій керівників і спеціалістів, з розробкою нових методів, нових підходів до практичної діяльності. Для цього слід використовувати активні методи навчання:

– імітаційна гра;

– аналіз конкретної ситуації;

– виїзні уроки;

– обговорення проектів.

Конкретний вибір і зміст методу навчання в системі безперервної освіти слід визначати, виходячи з цілей і завдань цього навчання. Необхідно враховувати, що зміст навчання в системі безперервної освіти має бути динамічним, а навчальні програми постійно оновлюватися та вдосконалюватися.

Навчання керівників і спеціалістів має відбуватися безперервно протягом усієї діяльності. Крім того, необхідно посилювати особисту відповідальність і зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації. Для атестації необхідне зростання бізнесу фахівця та встановлення відповідного рівня заробітної плати, пряма залежність від його результатів.

Для досягнення оптимальних результатів у реформуванні систем державного управління необхідно розробити та прийняти підхід до кадрової політики, який має включати:

– модернізація законодавчої бази;

– розробка та впровадження ефективних методів та інструментів реалізації кадрової політики;

– продовжити навчання персоналу відповідно до прогнозованих потреб та показників для швидкої адаптації цих потреб;

– забезпечення процесу адаптації співробітників;

– створення системи мотивації та стимулювання працівників – забезпечення нормативної, правової та соціально-економічної складових;

– активне залучення професійних асоціацій до вирішення проблем, запровадження професійного самоврядування у вирішенні питань кадрової та інноваційної політики;

– створення єдиного реєстру працівників;

– активна співпраця з міжнародними організаціями з кадрових питань;

– проводити оперативний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів та відповідно вдосконалювати нормативно-правову базу залежно від результатів реалізації цих заходів.

Підготовка спеціаліста з адаптації та розробка його інструкцій. Кожна велика державна організація повинна мати фахівця з адаптації персоналу. Фахівець з адаптації персоналу повинен знати організаційну структуру організації, вимоги до трудової та корпоративної етики, психологічні особливості процесів первинної та вторинної адаптації, володіти основами психології адаптації в новому колективі, вміти переконати у важливості адаптації. здатність виявляти приховані проблеми адаптації та розпізнавати їх причини.

Крім того, фахівець з адаптації персоналу повинен вміти виявляти та вирішувати конфліктні ситуації до виникнення глибокої кризи, яка може призвести до звільнення працівника, погіршення його трудової дисципліни та продуктивності праці; Визначте внутрішні резерви для швидкої та безпроблемної адаптації нових співробітників у колективі. Повинен регулярно контролювати хід адаптаційних процесів в організації, проводити просвітницьку роботу, консультації, лекції, круглі столи та надавати всім працівникам організації інформацію про необхідність адаптаційних заходів.

Крім того, необхідно регулярно направляти спеціаліста з адаптації на курси підвищення кваліфікації для отримання нових знань та більш сучасних методів роботи з персоналом, які він згодом використовуватиме у своїй роботі. Для цього в бюджеті організації необхідно передбачити окрему статтю витрат.

Розробка програми адаптації нових співробітників. Програма призначена для використання в адаптаційній роботі. Загальна програма стосується всієї організації в цілому і включає:

– загальна презентація організації (привітальне слово, тенденції розвитку, цілі та завдання, пріоритети організації, традиції, норми поведінки, інформація про товари та послуги, які виробляє організація та її споживачі, а також інформація про керівництво та внутрішні відносини).);

– відомості про оплату праці персоналу;

– додаткові пільги для працівників організації (види страхування, виплата допомоги при хворобі, вихідна допомога, розмір пенсії та можливість додаткового навчання на виробництві);

– взаємовідносини персоналу з профспілкою організації (умови прийому, переміщення та просування працівників всередині організації, права та обов'язки працівників відповідно до займаної посади, заходи дисциплінарного впливу та стягнення);

– технологія охорони праці (правила поведінки при аваріях, технологія протипожежного захисту, профілактичні заходи, охорона здоров'я та медична допомога).

Програма адаптації працівників розробляється у формі оперативно-планового документа і включає перелік адаптаційних заходів із зазначенням умов їх виконання та осіб, відповідальних за контроль за їх виконанням.

Важливим для успішної реалізації програми адаптації нових співробітників і, відповідно, їх повної адаптації є:

– чітке та послідовне виконання всіх запланованих заходів новими працівниками та посадовими особами, відповідальними за реалізацію програми;

– повний, своєчасний та об'єктивний контроль за виконанням заходів програми;

– надання ефективної підтримки новому співробітнику, який відчуває труднощі з освоєнням;

– зведення результатів реалізації програми адаптації, що включає, крім порівняльної оцінки особистісного потенціалу нового працівника, розробку практичних рекомендацій щодо ефективного використання його знань і навичок в інтересах організації.

Впровадження системи наставництва є перевіреним і дуже надійним методом ефективної адаптації співробітників. Під чуйним і уважним

керівництвом більш досвідченого співробітника нові співробітники впевнено розвиваються в кар'єрі.

Завдяки моральній та інформаційній підтримці, отриманню знань і безцінного досвіду від наставників молоді спеціалісти швидко стають справжніми майстрами своєї справи.

Можна виділити наступні переваги впровадження цілеспрямованих адаптаційних заходів:

- зниження початкових витрат при приході нового співробітника в організацію. це означає, що ви швидше в курсі подій і можете працювати ефективніше;
- зниження напруги серед співробітників при вступі на нову посаду;
- зниження плинності кадрів за рахунок зниження психологічного бар'єру серед співробітників;
- економія робочого часу безпосереднього керівника, який він міг би витратити на пояснення та навчання новачка;
- реалістичні очікування та задоволеність роботою (співбесіда, вітальний тренінг);
- навчання організаційній поведінці (знайомство з організаційною культурою).

Тому цілеспрямована адаптація співробітників має велике значення для всіх сучасних організацій. За допомогою інструментів адаптації, а також враховуючи знання про основні закономірності адаптації співробітників до нових робочих місць, організація може вирішувати різноманітні управлінські завдання та значно підвищувати продуктивність праці працівників.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці прикладних аспектів щодо удосконалення функціонального управління державною службою в контексті сучасної кадрової політики в Україні..

Основні з них такі:

1. Розкрита сутність державної кадрової політики.

Сьогодні не існує єдності в конкретному тлумаченні ДКП як в правовій доктрині, так і на законодавчому рівні. Розглянувши окремі позиції провідних фахівців, можна надати власне бачення ДКП. Під ДКП слід розуміти комплекс цілей, задач, пріоритетів та принципів діяльності держави, які спрямовані на організацію та регулювання кадрових процесів і відносин, що виникають між суб'єктами органів державної влади й місцевого самоврядування.

Зміст ДКП розкривається через її мету, а саме: забезпечити всі ключові сфери життєдіяльності держави професійними та кваліфікованими кадрами, які необхідні, щоб реалізувати національні інтереси України як держави, що позиціонує себе демократичною та соціальною.

2. Розглянута правову основу формування державної кадрової політики в Україні.

Нормативно-правова база є основою під час формування та реалізації ДКП, яка закріплює політику держави під час роботи з кадрами, оскільки саме вони є тією рушійною силою, завдяки якій реалізуються на практиці стратегічні цілі і задачі, які ставляться перед державою, а також за допомогою яких проводяться економічні та соціальні реформи.

Нині чинна нормативно-правова система ДКП має недосконалий характер, який не гарантує доброчесного виконання службовцями обов'язків, які на них покладаються. Це, в свою чергу, є значною перешкодою під час реформування ОДВ та ОМС, а також несе загрозу національній безпеці і сповільнює реалізацію державного курсу в євроінтеграційному напрямі.

3. Проаналізовано практику функціонального управління державною кадровою службою в Україні.

Система управління державною службою в Україні як сукупністю суб'єктів, наділених повноваженнями у сфері державної служби, встановлюється Законом України «Про державну службу». Під час свого функціонування система не залишається стабільною ні з точки зору її організації, ні з точки зору повноважень, наданих її суб'єктам. Імовірність подальших коригувань цієї системи залишається високою.

Під системою управління ДС розуміється сукупність суб'єктів, які здійснюють встановлені законом повноваження в рамках відповідних функцій управління. Завдяки цим функціям здійснюється вплив у сфері державного управління.

До системи управління ДС відносяться ті, що визначені ст. 12 Закону, а саме: Кабінет Міністрів України – центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служби управління персоналом.

Специфіка функціонування кожного з цих підрозділів щодо управління ДК визначається їх організаційним статусом. Відповідно, суб'єктом адміністрування ДС є як самостійні державні органи - юридичні особи публічного права, так і допоміжні органи чи структурні підрозділи чи окремі посадові особи державного органу. Організаційний статус визначає характер і зміст функцій, покладених на органи, визначені законодавчою владою, і мету, з якою ці функції здійснюються.

Характеризуючи функції незалежних органів державного управління в системі управління державною службою, виходить з того, що за своїм характером вони можуть бути як загальними (характерними для кожної спеціальності), так і спеціальними (властивими лише окремій спеціальності). Відповідно до загальних функцій слід віднести регулятивну, нормативну,

кадрову, планово-контрольну. Кожна з цих функцій реалізується через відповідні повноваження суб'єкта.

4. Досліджено сучасні проблеми організаційно-кадрового управління державною службою в Україні.

Сучасна система управління державною службою в Україні базується на Законі України «Про державну службу в Україні» від 10 грудня 2015 року. Організаційно вона включає як самостійні підрозділи з правом прийняття рішень (КМУ, НАДС, Голова державної служби), а також допоміжні установи (комісії, конкурсні комісії та служби управління персоналом). Це визначає характер функцій і повноважень, якими законодавчо наділені ці органи, а також межі та особливості їх практичної реалізації.

За своєю природою завдання суб'єктів системи управління державною службою мають загальний і спеціальний характер. Загальні функції в основному реалізуються незалежними об'єктами системи. До загальних функцій за змістом належать регулятивна, розпорядча, кадрова та планова. Спеціальні функції - це ті функції, які реалізуються виключно конкретним суб'єктом системи. До останніх належать: діяльність Кабінету Міністрів – реалізація єдиної державної політики у сфері державної служби, НАДС – забезпечення професійного навчання державних службовців та надання методичної допомоги, керівника державної служби – організаційна.

Допоміжний характер функцій, які виконують агенції допомоги, виражається у повноваженнях, спрямованих на сприяння реалізації їхніх функцій, повноважень та організаційних заходів незалежними підрозділами системи.

Подальший розвиток функцій суб'єктів системи вимагає аналізу їх законодавчої реалізації через повноваження та практику реалізації. Це дозволить прояснити питання щодо доцільності законодавчого закріплення широкого матеріального змісту регуляторної функції Кабінету Міністрів та змісту цієї функції в діяльності НАДС, а також визначити статус установ, що забезпечують громадську підтримку.

Специфіка функціонування системи управління державною службою в європейських країнах також має бути серед перспективних напрямів подальших досліджень.

5. Сформульовано пріоритетні напрями вдосконалення державної кадрової політики та функціонального управління державною службою України. Кожна велика державна організація повинна мати фахівця з адаптації персоналу. Фахівець з адаптації персоналу повинен знати організаційну структуру організації, вимоги до трудової та ділової етики, психологічні особливості процесів первинної та вторинної адаптації, володіти основами психології адаптації в новому колективі, вміти переконати у важливості адаптації та здатності виявляти приховані проблеми адаптації та розпізнавати їх причини.

Крім того, спеціаліст з адаптації персоналу повинен вміти виявляти та вирішувати конфліктні ситуації до того, як вони переростуть у глибоку кризу. Повинен регулярно контролювати хід адаптаційних процесів в організації, проводити просвітницьку роботу, консультації, лекції, круглі столи та надавати всім працівникам організації інформацію про необхідність адаптаційних заходів.

Впровадження системи наставництва є перевіреним і дуже надійним методом ефективної адаптації співробітників. Під чуйним і уважним керівництвом більш досвідченого співробітника нові співробітники впевнено розвиваються в кар’єрі.

Цілеспрямована адаптація співробітників є гострою потребою для всіх сучасних організацій. За допомогою інструментів адаптації, а також враховуючи знання основних закономірностей адаптації співробітників до нових робочих місць, організація може вирішувати різноманітні управлінські завдання та значно підвищити продуктивність праці персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень щодо Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2020 році». URL: https://niss.gov.ua/publikacii/poslannya-prezidenta-ukraini/analitichna-dopovid-do- schorichnogo-poslannya-prezidenta-4.

2. Аналітичні матеріали НАДС: веб-сайт. URL: https://nads.gov. ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali.

3. Балух Д. В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. канд. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук. Одеса, 2009. 19 с. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1930/%d0%.

4. Бережний В. О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 161-164.

5. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали. К. НАДУ, 2013. 52 с.

6. Боговіс Є. В. Історико-правовий аспект становлення інституту державної служби України. Н*ауковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2017. Вип. 43(2). С. 33–37. URL: http://nbuv.gov. ua/UJRN/nvuzhpr_2017_43%282%29_7.

7. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку / *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_ 2016_1_5

8. Гаркуша А. Т. Державна служба як сфера функціонального управління Національного агентства України з питань державної служби. *Прикарпатський юридичний вісник.* 2017. Випуск 1(16). URL: http://pjv. nuoua.od.ua/v1_2017/17.pdf

9. Грищук А. Б. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців в Україні. *Вісник Львівського торговельно-*

економічного університету. Юридичні науки. 2017. Вип. 4. С. 79–87. URL: http:// nbuv.gov.ua/ UJRN/nvlkau_2017_4_12.

10. Дембіцька С. Л. Про стан кадрового забезпечення органів державної влади і управління. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2013. Вип. 3. С. 191-198.

11. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук.доп. / за заг. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенка, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

12. Державна служба : підручник у 2 т. / наук.-ред.колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К. ; НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

13. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 р. № 688-р. Дата оновлення: 28.12.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-%D1%80#Text

14. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Дата оновлення: 25.02.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text

15. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. Дата оновлення: 06.05.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text

16. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

17. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07/Chukhlebov_diss.pdf

18. Звіт про результати діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби у 2020 році. https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisia%20A/2020/Zvit%20Komisii/komisii-2020.pdf

19. Інформаційно-графічні матеріали: веб-сайт. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/informacijno-grafichni-materiali

20. Канавець М.В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні. *Державне будівництво*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2013_2_24

21. Канавець М.В. Роль громадськості у просуванні реформи державного управління. *Гілея: науковий вісник*. 2017. Вип. 119. С. 405-410.

22. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. *Вісник академії правових наук України*. 2016. № 8. С. 25–28.

23. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. *Громадсько-політичне і теоретичне видання*. 2013. № 2. С.19–21.

24. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

25. Кравченко О. О. Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади: дис. … к. юр. н. Харків, 2010. 213 с.

26. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 456 с.

27. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

28. Мартиненко В. П. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка. Дніпропетровський*

державний аграрно-економічний університет, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900

29. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

30. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_630_57118162.pdf.

31. Онищук С. В. Практика застосування Закону України «Про державну службу». Івано-Франківськ. Коло, 2015. 184 с.

32. Панова Н. С. Правовий статус комісії з питань вищого корпусу державної служби. Проблеми становлення правової демократичної держави. Південноукраїнський правничий часопис. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/ archive/2019/4/part_1/13.pdf

33. Пархоменко-Куцевіл О. Закордонний досвід організації та функціонування системи управління персоналом державної служби. URL: http://www.dridu. dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_02(5)/10poipds.pdf

34. Пархоменко-Куцевіл О. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України. *Публічне управління: теорія та практика.* 2014. Вип. 3. С. 10–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pubupr_2014_3_4

35. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник.* 2010. Вип. 5 «Демократичне врядування» URL: http://lvivacademy.com/ vidavnitstvo_1/visnik5/ fail/+Parhomenko.pdf

36. Побережна Н. М. Кадрова політика як основа розроблення стратегії управління персоналом. *Право України*. 2010. № 6. С. 45–50.

37. Полегаєв Д. В. Проблеми в діяльності служб управління персоналом місцевих органів виконавчої влади та шляхи їхнього розв'язання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 16 (205). 2013. С. 52–57.

38. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України: Указ Президента України від 05.06.2020 р. № 214/2020. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214/2020#Text

39. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 року № 1556-VII. Дата оновлення : 21.11.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text.

40. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби: Закон України від 23.02.2021 р. № 1285-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-20#Text

41. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади: Закон України від 19.09.2019 р. № 117-IX. Дата оновлення: 01.02.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text

42. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі: Закон України від 16.12.2020 р. № 1086-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1086-20#Text

43. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 10.11.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

44. Про запобігання корупції: Закон України від 10.10.2014 року № 1700-VII. Дата оновлення: 24.11.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700- 18#Text

45. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від

10.06.2021 р. № 0878-21. Дата оновлення: 27.07.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0878-21#Text

46. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243. Дата оновлення: 16.10.2020. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text

47. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. Дата оновлення: 20.07.2021.URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/500-2014-%D0%BF#Text

48. Про затвердження Положення про систему моніторингу виконання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державними службовцями апарату НАДС, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В»: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 02.04.2021 р. № 59-21. URL: https:// nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-prosistemu-monitoringu-vikonannya-zavdan-i-vikonannyaklyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnimi-sluzhbov

49. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. Дата оновлення: 06.05.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106- 2019-%D0%BF#Text

50. Про затвердження порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. Дата оновлення: 06.08.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246- 2016-%D0%BF#Text

51. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 50. Дата оновлення: 27.10.2020. URL: https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/ z0457-16#Text

52. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 47 від 03.03.2016 р. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text

53. Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 277 від 20.12.2016 р. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/z0028-17#Text

54. Про Кабінет Міністрів України: Закон України № 794-VII від 27.02.2014 р. Дата оновлення: 10.11.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/794-18#Text

55. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Дата оновлення: 01.08.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/586-14#Text

56. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII. Дата оновлення: 20.03.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text

57. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Дата оновлення: 01.08.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text

58. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 (втратив чинність). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text

59. Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/5/2015#Text

60. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333- 2014-%D1%80#Text

61. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI .Дата оновлення: 24.11.2021. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text

62. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

63. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні / Р. А. Науменко, В. І. Тимцуник. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_7

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

65. Рабей Н.Р. Організація та функціонування системи управління персоналом державної служби: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_1.pdf#page=574.

66. Річний звіт НАДС за 2020р. Урядовий портал: веб-сайт. https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/24.02.2021/zvit-nads-2020-compressed.pdf.

67. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/zvit-nads-2018-stisnuto.pdf.

68. Севастьянов Р. В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Підприємництво, господарство і право*. 2013. С. 177–187.

69. Сидоренко П. В. Основні складові нормативно-правового регулювання кадрового забезпечення державної служби. *Університетські наукові записки*. 2008. № 4 (28). С. 382–386.

70. Статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби про кількісний склад державних службовців у органах державної влади за 2019 та 2020 роки. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnijsklad-derzhavnih-sluzhbovciv

71. Стельмащук Л. С. Організаційно-правові засади відкритості державної служби. Івано-Франківськ:. ІФНТУНГ, 2015. 295 с.

72. Стець О. М. Принципи управління державною службою в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 57. С. 98-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_57_13.

73. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки.* 2017. № 1. С. 343–355. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36

74. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.): у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2020. Т.3. С. 154–156.

75. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг.ред. В.М. Олуйка. К: 2018. 504 с.

76. Федоренко М. В. Утвердження, розвиток та основні напрямки удосконалення систем управління державною службою в Україні та Республіці Польща. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка.* URL: https://journal.lduvs.lg.ua/index.php/journal/article/view/ 1198.

77. OECD (1997), «Country Pofiles of Civil Service Training Systems». *SIGMA Paper.s OECD Publishing*. No. 12. pp. 140-156. URL: http://dx.doi.org/ 10.1787/5kml6g5hxlf6-en.

78. Resolutions 2145 (2017) Parliamentary Assembly of the Council of Europe The functioning of democratic institutions in Ukraine, URL: http://semantic- pace.net/tools.

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання _____ _____Вікторія РІВНА

Науковий керівник: доцент кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., доцент _____ _____Микола МАЛАНЧІЙ

Робота допущена до захисту: завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор _____ _____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ