ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення державної кадрової політики в сучасних умовах»**

Виконав: студент магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання
Поворознік Максим Сергійович

Керівник: к. е. н., доцентка
Тетяна ТЕРЕЩЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Поворознік М.С. - Удосконалення державної кадрової політики в сучасних умовах.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Магістерська робота присвячена аналізу важливої наукової проблеми, пов’язаної з удосконалення державної кадрової політики в сучасних умовах. У рамках першого теоретичного розділу автором розкрито поняття державної кадрової політики, наведено сутнісні характеристики державної кадрової політики, її суб’єктів та об’єктів. Також окрему увагу приділено правовим аспектам державної кадрової політики.

Другий розділ магістерської роботи присвячений вивченню практичних аспектів державної кадрової політики України. У цьому розділі автором систематизовані чинники формування та розвитку державної кадрової політики. Також проведено аналіз тенденцій та проблем розвитку державної кадрової політики.

Третій розділ роботи містить напрацьовані за результатами дослідження напрями удосконалення державної кадрової політики. Зокрема, запропоновані основні завдання удосконалення державної кадрової політики як механізму розвитку економіки. Також можливості імплементації зарубіжного досвіду розвитку державної кадрової політики в Україні.

Ключові слова: кадрова політика, публічне управління, державна кадрова політика, розвиток.

SUMMARY

Povoroznik M.S. - Improvement of state personnel policy in modern conditions.

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration.

The master's thesis is devoted to the analysis of an important scientific problem related to the improvement of state personnel policy in modern conditions. In the framework of the first theoretical section, the author revealed the concept of state personnel policy, provided the essential characteristics of state personnel policy, its subjects and objects. Special attention is also paid to the legal aspects of the state personnel policy.

The second section of the master's work is devoted to the study of practical aspects of the state personnel policy of Ukraine. In this section, the author systematizes the factors of formation and development of the state personnel policy. An analysis of trends and problems in the development of state personnel policy was also carried out.

The third section of the work contains directions for improving the state personnel policy developed based on the research results. In particular, the main tasks of improving the state personnel policy as a mechanism of economic development are proposed. Also, the possibility of implementing foreign experience in the development of state personnel policy in Ukraine.

Keywords: personnel policy, public administration, state personnel policy, development.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ… 7
1.1. Поняття державної кадрової політики ……..…….. 7
1.2. Правові аспекти державної кадрової політики…..... 13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ……...… 23
2.1. Чинники формування та розвитку державної кадрової політики ……... 23
2.2. Аналіз тенденцій та проблем розвитку державної кадрової політики …….31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ .....……39
3.1. Основні завдання удосконалення державної кадрової політики як механізму розвитку економіки …… 39
3.2. Імплементація зарубіжного досвіду розвитку державної кадрової політики в Україні …...……47
ВИСНОВКИ …….55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……59

ВСТУП

Актуальність теми. Місце і роль державної кадрової політики в сучасних умовах значно зростає. У зв'язку з цим саме в державної кадровій політиці необхідно закладати дієві елементи, що конструктивно визначають архітектуру, компоненти і взаємозв'язки в системі соціально-трудових відносин. Реалізації державної кадрової політики повинна забезпечувати: спрямованість на забезпечення потреб людини; пріоритетність національних інтересів; професіоналізм і компетентність; оптимальне поєднання повноважень, відповідальності та оплати праці; політичний нейтралітет; відкритість до громадян; урахування особливостей регіонів; адміністративна культура управління та етика.

Саме виважена державна кадрова політика є запорукою розвитку публічних органів та суспільства в цілому. В працях багатьох науковців – Т. П. Авраменко, Ю. П. Битяк, І. І. Бригілевич, І. А. Бутенко, С. І. Ванько, М. Д. Виноградський, Н. Т. Гончарук, Н. М. Грінівецька, О. А. Дороніна, Я. Ф. Жовнірчик, В. А. Загайний, В. Ф. Золотарьов, Ю. В. Ковбасюк, Н. М. Мельтюхова, В. М. Олуйко, А. І. Семенченко, С. М. Серьогін, О. М. Шканова, Ю. В. Яшина – досліджувалися шляхи вирішення проблем формування державної кадрової політики. Разом з тим, сучасні виклики вимагають постійних системних досліджень проблем удосконалення державної кадрової політики, у тому числі, з урахуванням нових глобалізаційних та інтеграційних тенденцій та вимог воєнного часу.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення державної кадрової політики в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та послідовно вирішувались такі завдання:

Визначити поняття державної кадрової політики;

Систематизувати правові аспекти державної кадрової політики;

Визначити чинники формування та розвитку державної кадрової політики;

Здійснити аналіз тенденцій та проблем розвитку державної кадрової політики;

Обґрунтувати основні завдання удосконалення державної кадрової політики як механізму розвитку економіки;

Запропонувати шляхи імплементації зарубіжного досвіду розвитку державної кадрової політики в Україні.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, пов'язані з реалізацією державної кадрової політики в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти удосконалення державної кадрової політики в сучасних умовах.

Методи дослідження. У ході дослідження використані такі наукові методи: абстрактно-логічний метод (при визначенні змісту та сутнісних характеристик державної кадрової політики); порівняння (при вивченні зарубіжного досвіду за темою дослідження); табличний та графічний (для наочного зображення результатів дослідження) та інші.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використані: теоретико-методологічні положення, що висвітлюються у монографіях, наукових статтях та інших фахових публікаціях, присвячених питанням кадрової політики в органах публічної влади законодавча база; статистичні дані.

Практичне значення одержаних результатів. Надані у роботі висновки та рекомендації щодо можуть бути використані при розробці проектів управлінських рішень у сфері удосконалення державної кадрової політики в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Поняття державної кадрової політики

На сьогодні в літературі та законодавстві відсутнє єдине визначення державної кадрової політики. Під політикою (від грец. «politika» — діяльність держави) традиційно розуміють організаційну, регулятивну та контрольну сферу суспільства, в межах якої здійснюється соціальна діяльність, спрямована головним чином на досягнення, утримання та здійснення влади індивідами та соціальними групами з метою задовольняти власні запити та потреби. З інституційної точки зору політичні суб'єкти включають соціальні інститути, групи інтересів, політичні рухи, профспілки, партії та державу. Держава є суб'єктом, який визначає реалізацію політики, синтезуючи у своїх діях об'єктивні тенденції суспільного розвитку та суб'єктивні потреби та інтереси людей [53, С. 258].

Так, в Енциклопедичному словнику з державного управління дається таке визначення: «Кадрова політика — це одна з найважливіших сфер державного управління, орієнтована на потребу державного управління в кадрах, що включає стратегічну діяльність щодо постановки цілей, ідеологічне та програмне забезпечення створення, розвиток і використання кадрового потенціалу як фактора, що визначає ефективність системи державних органів» [24, С. 305].

Існує загальнодержавна кадрова політика, яка визначається історичними та політичними традиціями, менталітетом народу та уподобаннями політичних еліт. Розрізняють кадрову політику держави і регіону та кадрову політику в органах місцевого самоврядування. Недержавний, приватний сектор має свою корпоративну, приватну і навіть персональну кадрову політику.

Малиновський В.Я. зазначає, що «кадрова політика – це визначення стратегії і тактики, політичний курс роботи з персоналом, що визначає завдання зовнішнього середовища організації та завдання ставлення до персоналу власної організації» [41, с.78]

Із самого початку незалежності країни питання формування власної державної кадрової політики вважалося одним із пріоритетів національної безпеки України. В основних нормативно-правових актах України зазначено, що державна кадрова політика має бути спрямована на створення організаційних, правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансово-економічних та інших умов для формування високопрофесійних кадрів державної служби. Зокрема, передбачалося, що зазначені кадри державної служби повинні ефективно, на високому державному рівні вирішувати службові завдання та захищати основні конституційні цінності – саму людину, її здоров'я, життя, честь і гідність.

Адже в Конституції України зазначено, що «людина, її життя і здоров'я, чесність і гідність, недоторканність і безпека визначаються найвищою соціальною цінністю» [32].

Водночас слід зазначити, що в Україні досі не розроблено ефективної державної кадрової політики, яка б гарантувала раціональне використання людського капіталу держави. Кадрова політика держави все ще має бюрократичні риси «радянської моделі», кадрові процеси часто є непрозорими та недемократичними, а кадрова політика в цілому використовується як один із потужних інструментів реалізації власних амбіцій окремих політичних сил, окремих осіб чи ін. приватні інтереси.

Труднощі в реалізації сучасної кадрової політики держави Україна спонукали найвище керівництво держави вжити низку невідкладних заходів, спрямованих на оснащення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної соціальної країни з розвинутою ринковою економікою.

Слід зазначити, що наукові, методологічні, прикладні та інші концептуальні підходи до державної кадрової політики є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців.

Так, на думку дослідника І.М. Мельники: «Державна кадрова політика — державна політика у сфері надання послуг державі, основною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієвого державного апарату, здатного шляхом сумлінного виконання завдань і функцій Української держави ефективно виконувати її. посадовими особами покладених на них службових повноважень, спрямована на визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання персоналу, усіх трудових ресурсів України, а також цілей і пріоритетів діяльності персоналу» [41].

Як зазначає В.Я. Малиновський: «Кадрова політика є одним із найважливіших напрямів державного управління, орієнтованого на потребу державного управління в кадрах, що включає стратегічну діяльність щодо цілепокладання, ідеологічне та програмне забезпечення у формуванні, розвитку та використанні людських ресурсів, ресурсів, таких як визначальний чинник ефективності системи публічної влади» [40, С. 478].

О.І. Пархоменко-Куцевіл визначає кадрову політику на державній службі як: «... діяльність наукового характеру, що включає відбір, розміщення, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, удосконалення кадрів державної служби, створення кадрового резерву у сфері державної служби» [50, С. 190].

Н. Жук зазначає: «...особиста політика як складова внутрішньої та зовнішньої політики держави та засіб її реалізації формується на основі та в межах державної політики. Вона розвивається в інтересах Цілей, пріоритети і принципи кадрової політики вирішальною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення основних проблем становлення української державності, типу правління, рівня і демократизація механізмів державного устрою, поділу та взаємодії органів влади, розмежування їх функцій і повноважень, перспективи трансформації центральних, регіональних і місцевих структур влади» [28].

Аналіз проблем і перспектив реалізації державної кадрової політики вміщено в наукових дослідженнях Л.О. Лучанінова, яка зазначає: «...у повсякденному житті кадрова політика сприймається як проста маніпуляція кадрами, а щодо вищого державного управління – як патронат над ключовими державними посадами, які часто виявляються предметом тилу. - оформлення сцен. І в цьому велика біда і небезпека для нашої країни, що місце виваженої, виправданої, керованої державної кадрової політики займають примхи і тимчасові ситуативні уподобання деяких вищих посадовців» [38].

Дослідники О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко під державною кадровою політикою розуміють «...державну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на національному рівні, стратегії формування, розвитку та раціонального використання». кадрів, усіх людських ресурсів держави» [23].

Президент Національної академії державного управління при Президентові України Ю.В. Ковбасюк на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни» зазначив, що державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов’язана з плануванням і прогнозуванням формування, професійного розвиток і раціональне використання персоналу, усіх трудових ресурсів України, визначення цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежить обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, ступінь їх децентралізації та демократизації [22, с.3].

У цілому, зауважимо, що державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, розрахована на тривалий період стратегічної діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток і раціональне використання і відтворення людського капіталу з метою забезпечення реалізації національних інтересів: інтересів особи, суспільства і держави в різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державного суверенітету, територіального цілісності в контексті

розвитку України як демократичної соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [15].

Сутнісні характеристики державної кадрової політики наведені на рисунку 1.1.

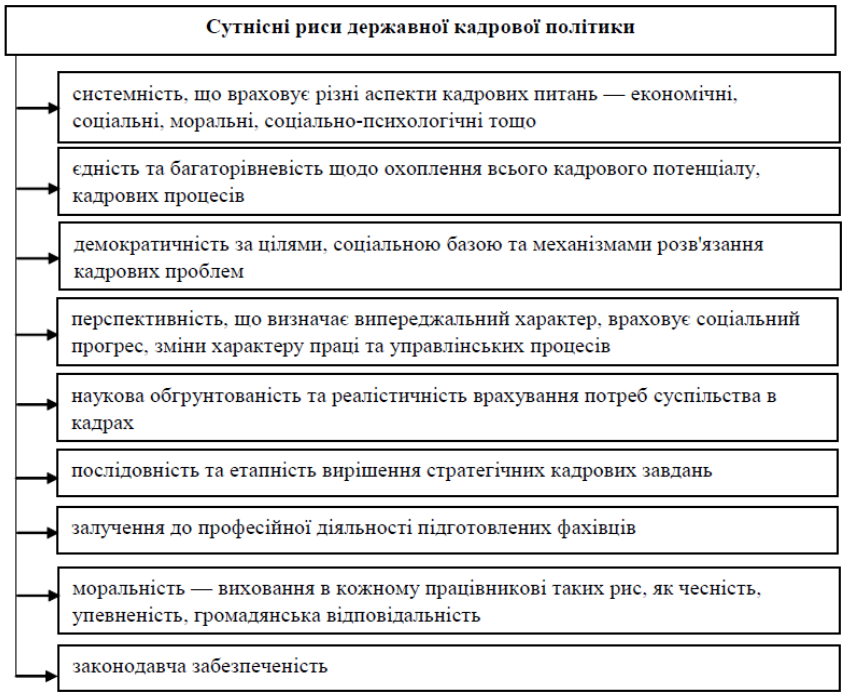

Рис.1.1. - Сутнісні характеристики державної кадрової політики
Джерело: [37].

Головною метою державної кадрової політики є створення сталої системи управління людським капіталом, яка забезпечуватиме кваліфіковані кадри в усіх сферах державного життя для реалізації національних інтересів у контексті розбудови України як демократичної соціальної держави з розвиненою ринкова економіка.

Предметом кадрової політики держави є сукупність відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність створення, розвитку та використання кадрів.

На людський капітал українського суспільства впливає кадрова політика держави, яка об'єднує професійно підготовлені групи людей, які здійснюють діяльність у різних сферах життя суспільства. Слід мати на увазі, що людський капітал є складним цілим, що визначається особливостями соціального устрою держави та завданнями державної служби в кожній країні. Людський капітал

класифікується відповідно до професійної структури суспільства за такими напрямами: стан: хвороба; політичний; економічний; соціальні; духовний; матеріально-технічний, соціально-культурний; військова правоохоронна та інші сфери. Відповідно до ієрархії управління людський капітал поділяється на менеджерів, спеціалістів і підрядників.

Суб’єктами формування та реалізації державної кадрової політики є такі інститути та установи:

- Президент України;
- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України;
- Національне агентство України з питань державної служби;
- керівники органів державної влади та місцевого самоврядування;
- апарати міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- управління, відділи освіти відповідних обласних і районних рівнів та освітні заклади з різних областей;
- навчальні заклади різного профілю;
- суб'єкти соціального партнерства приватного та державного секторів.

Ступінь участі кожного суб'єкта у формуванні та реалізації кадрової політики держави визначається відповідними нормативно-правовими актами залежно від специфіки діяльності та функціональних завдань кожного органу державної влади та місцевого самоврядування.

Державна кадрова політика реалізується шляхом забезпечення узгодженої діяльності всіх заінтересованих суб’єктів, які організовують свою діяльність відповідно до норм чинного національного законодавства України. Нормативно-правовою основою державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента України та Кабінету Міністрів держави, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування державної кадрової системи. , регулювання кадрових процесів, забезпечення взаємодії суб’єктів кадрової

політики та роботи персоналу, а також створення ефективної системи управління людським капіталом.

На нашу думку, основними цілями сучасної державної кадрової політики є: національна мета; мета безпеки; соціальне призначення; інституційне призначення; господарське призначення; організаційна мета.

1.2. Правові аспекти державної кадрової політики

Оцінка нинішніх інтенсивних темпів модернізації апарату державної служби України та імплементації значної частини відповідних нормативно-правових актів, що формують поточну державну політику у сфері управління персоналом, а саме пропозиції щодо забезпечення кадрами державного управління в Апарат та кваліфікований і прогресивний розвиток кадрів керівних посад вимагають якісного дослідження, насамперед, в умовах створення позитивного іміджу державної служби в країні [59; 54].

У тлумаченні терміна «кадровий резерв» визначається група керівників і кваліфікованих працівників, які мають здатність здійснювати управлінську діяльність і підтвердити свою кваліфікацію щодо встановлених вимог, які позначаються відповідною посадою певного рангу та які пройшли відповідний відбір і спеціальну кваліфікаційну підготовку. Провідні науковці у сфері державної служби трактують поняття «кадровий резерв» як спеціально сконструйований на основі індивідуального відбору та спільного відбору колектив майбутніх працівників, які мають ознаки, характерні для управлінської праці, мають відповідні професійні, ділові, моральні якості. , етичні та особистісні якості та пройшли відповідну підготовку з управлінської діяльності [65, С. 213].

Тлумачення дослідників в «Енциклопедії державної служби» визначає поняття «кадровий резерв» як потенційних працівників, які у разі появи вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації [25, С. 243]. Водночас деякі дослідники наголошують, що кадровий резерв можна

розглядати як потенційну можливість для фахівця, який уже працює на державній службі, зайняти посаду в державній службі, яка є ієрархічно вищою за ту, яку він займає [66]. Як зазначає Н. Гончарук, створення кадрового резерву – це загальна кадрова технологія, спрямована на формування групи перспективних спеціалістів відповідної кваліфікації для зайняття конкретної посади [20, С. 110].

У тлумаченні терміна «державна кадрова політика» державна стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що відображає волевиявлення громадян, державна стратегія щодо реалізації, розвитку та раціонального використання кадрів, усі державні визначено трудові ресурси. Тому державний процес організації та регулювання особистісних процесів і відносин на основі офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів є кадровою політикою держави [21].

Формування та реалізація державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом, що складається з наступних етапів (див. рис. 1), у яких позитивний результат спостерігається за умови виконання відповідних вимог в умовах поетапної реалізації ряду законодавчого, політичного, науково-методичного та організаційно-управлінського.

2 подано основні характеристики кадрової політики держави, які стають принципами, забезпечують цілісність і значну безпеку кадрової політики держави та дозволяють їй надихати всі кадрові процеси в державі. Створення та реалізація державної кадрової політики, що базується на науковій основі, є нагальною потребою українського суспільства, а саме найважливішою умовою ефективної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання країни та досягнення високого рівня життя населення. стандарти громадян [27, С. 104].

Основною основою формування кадрової політики держави є система нормативно-правових актів, основним призначенням яких є регулювання (контроль і коригування) та організація функціонування системи державних органів у сфері кадрів.

За останні 20 років розроблено низку документів, що стосуються окремих аспектів державної кадрової політики, більшість з яких має практичний характер. До найважливіших можна віднести Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [60] як найважливіший документ для сучасного етапу розвитку України, однак такої стратегії не створено, створено лише Стратегічний план НАДС.

на 2019-2022 роки, а також нормативно-правовими актами, такими як Закони України «Про державну службу» [56], «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про прокуратуру», «Про державну поліцію», постанова Кабінету Міністрів України від 1 січня 2014 р. № 500 «Про затвердження Наказу про Національне агентство України з питань державної служби» [57, розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв., 2016 № 474 «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року» [60] та ін. Зазначені вище акти дозволяють зробити висновок про те, що на сьогодні немає жодного нормативно-правового акта, в якому б з наукової точки зору були чітко визначені концептуальні основи державної кадрової політики, її розроблення та реалізації (окремі її аспекти – в т.ч. мета, основні цілі та завдання – зазначені у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр.) [31, с. 140-141].

Так, у Стратегії реформування державного управління України однією з головних цілей її реалізації визначено розробку механізмів залучення до роботи в державному управлінні висококваліфікованих спеціалістів з вищою освітою, які можуть мати вищу освіту [18].

Визначальними факторами, що визначають порядок формування кадрового резерву, є: добровільність та рівноправний доступ до участі у відповідному конкурсі для зарахування до відповідного кадрового резерву; систематичне та об'єктивне оцінювання професійних та індивідуальних особливостей кандидатів, зарахованих до кадрового резерву; планування належної професійної кар'єри посадової особи; право на використання інформації для створення кадрового резерву в державному апараті [65]. Закон

України «Про державну службу» закріплює правові основи створення системи кадрового резерву, яка сформульована як правова діяльність, спрямована на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію перспектив усіх діючих працівників, що забезпечує здатність здійснювати підбір, розвиток, оцінка та розширення штату персоналу відповідно до чинних нормативних документів [56] .

Поточний склад кадрового резерву державної служби включає підготовлених, висококваліфікованих працівників, які успішно справляються з виконанням своїх посадових обов’язків, проявляють ініціативу, мають організаційні особливості та необхідний досвід у цій сфері діяльності та досягають задовільного показника. професійної підготовки [36, с.148].

Отже, на кожну посаду керівника посадової особи створюється відповідний кадровий резерв у загальній кількості дві особи, в результаті чого складаються відповідні списки спеціалістів з праці, які додаються до поточного резерву з урахуванням поточні потреби державної служби. Основні етапи формування кадрового резерву у сфері виконання державних обов’язків складаються з наступних етапів, наведених на рисунку 1.2 [65].

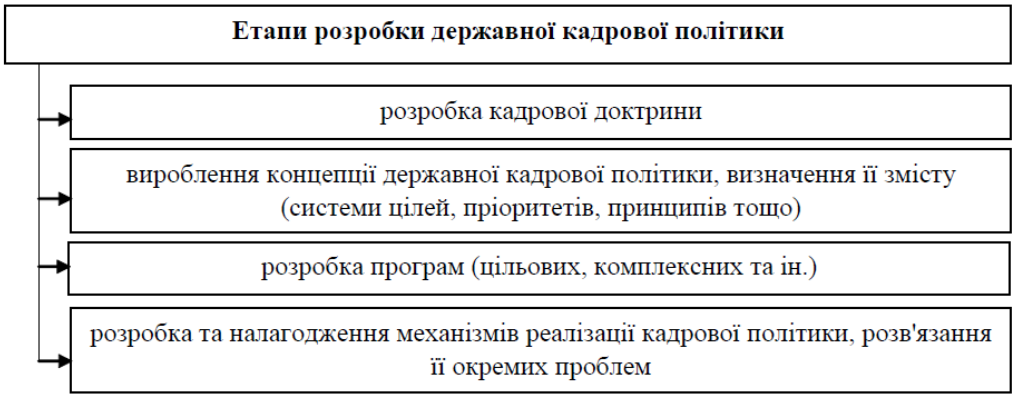

Рисунок 1.2. – Етапи розробки державної кадрової політики

Джерело: [37].

Механізм створення резерву має забезпечувати відбір кандидатів, здатних застосовувати цінності демократичної та правової держави, відданих захисту прав і свобод людини і громадянина; і де існують відповідні професійні навички, засновані на модернізованих професійних знаннях і аналітичних якостях, щоб забезпечити можливість реалізації відповідних ефективних управлінських рішень.

Поточний склад кадрового резерву складається з таких категорій: кандидати, які закінчили такі спеціальності: «державне управління», «право»; кандидати, рекомендовані до резерву відповідними конкурсними комісіями; працівники структурних органів цієї служби; люди з професійною освітою в цій галузі, які виявляють ініціативу в цій діяльності та мають організаторські здібності. Важливим моментом є пропорційний баланс у забезпеченні кандидатами кожної статі при формуванні резерву з урахуванням поточного складу державних службовців. Кандидати також можуть бути зараховані до окремого резерву лише за їхньою особистою згодою, у разі зарахування претендента до цього резерву державна служба повідомляє керівництво за постійним місцем роботи кандидата.

На державній службі діючий кадровий резерв формується на підставі аналізу фактичної та розрахункової потреби в кадрах, а відділ аналізу щорічно створює відповідний перелік органів державної влади в частині заміщення резерву працівниками на відповідних посадах.

Створення рейтингового списку цього резерву здійснюється на підставі заяв керівників відповідних державних органів, а чинний рейтинговий список затверджується відповідним розпорядженням КМУ, який оновлюється щорічно У разі входження до цього резерву створюється механізм підтвердження та затвердження, а керівні посади в державній системі затверджуються Президентом України та створюються за системою, встановленою постановою «Про затвердження наказу про Створення кадрового резерву державної служби».

На завершальному етапі, коли здійснюється процедура зарахування кандидатів до резерву на посади, до функціональних обов’язків цих осіб входить надання повного права користування державною таємницею, відповідно до встановленої системи, внаслідок чого це зарахування надається кандидатам, які не мають права користуватися державною таємницею [37].

Після зарахування кандидатів до зазначеного резерву проводиться відповідна робота за відповідними річними планами, які затверджуються керівниками структурних підрозділів, якими встановлюються:

— постійні дослідження та оцінка виконання заходів відповідно до чинного законодавства країни, нормативно-правових актів Президента України та КМУ та відповідних угод;

— систематичне вдосконалення набутих знань на основі самоосвіти;

— періодичний порядок підвищення професійної кваліфікації в конкретних навчальних закладах, які можуть бути вітчизняними та іноземними;

— необхідність участі у конференціях, семінарах і нарадах, присвячених актуальним питанням і проблемам, що виникають у процесі функціонування державної служби;

— необхідність участі в підготовці відповідні проекти нормативно-правових актів та інших документів;

— кандидат зобов'язаний виконувати конкретні обов'язки державного службовця.

Поточний порядок виконання організаційно-методичних вказівок щодо створення кадрового резерву покладено на ГУ Держслужби. У разі призначення кандидата на вакантну посаду в заяві про призначення цієї особи зазначається період, протягом якого кандидат перебував у кадровому резерві, а також як проявив себе, а під час відсутності кандидата має бути надано мотивоване пояснення із зазначенням причин неподання кадровий резерв. Також претендент може бути виключений з кадрового резерву за власною ініціативою або на підставі законної рекомендації керівника, затвердженої відповідним наказом [54].

Оскільки від створення цього кадрового резерву залежить створення позитивної репутації країни, в тому числі її державної служби, то в усіх країнах світу провідне місце в політиці управління персоналом відводиться сутності та відповідному порядку. для відбору резерву службовцями картки. Різні дрібниці і зовнішні речі відіграють досить важливу роль у створенні позитивного образу

людини. Провідні вчені стверджують, що уявлення про характер і надійність тієї чи іншої конструкції у замовника складається з першого враження, як одягнені співробітники, як виглядає офіс, тому що це помічає потенційний клієнт. Тому, поєднуючи існуючі відносини із зовнішнім обліком співробітників і поточний успіх відповідної структури, провідний науковець Б. Гі зазначив, що близько 83% рішень люди приймають на основі отриманої візуальної інформації. Тому що зовнішній образ, насамперед візуальний, містить у собі певний аспект дії, який в кінцевому результаті спричиняє успіх індивіда і приносить йому дохід. Тому для кожної людини важливо сформувати власний позитивний імідж [47].

Розуміючи роль і важливість прийнятної репутації на державній службі, процедура резерву керівництва стає важливим фактором, де такі питання важливі для вирішення всіма сторонами [65].

З 2011 року набув чинності указ президента «Про президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» [58] та розпорядження про створення кадрового резерву державної служби. Оскільки в Україні існує два інститути та різноманітні законодавчі та нормативні акти, які регулюють цей порядок відбору кадрового резерву, то конкретна технологія конкурсного відбору кадрів знаходиться в прямій залежності від основних завдань держави та вимог до державних службовців. Основні вимоги до кандидатів в Україні такі:

— наявність відповідного рівня освіти (порівняно з іншими розвинутими демократичними країнами, які не вимагають від кандидатів здобуття ступеня магістра);

— наявність певного професійного досвіду в цій галузі (порівняно з іншими розвиненими демократичними країнами, де поточний досвід управлінської діяльності кандидата не враховується на першому етапі відбору);

— наявність необхідних знань у сфері управління соціальними системами, у тому числі знань у сфері державного управління.

Відповідно до національних нормативних документів відбір кандидатів і формування резерву передбачає триетапне оцінювання учасників. Оцінка

учасників першого етапу є формальною і проводиться в регіональних опитувальних центрах за встановленими критеріями: вік не може перевищувати 40 років; освіта повинна бути вищою; стаж роботи на керівній посаді повинен становити 10 років [65].

На другому етапі кандидати оцінюються за критеріями складання кваліфікаційного іспиту, створеними у формі екзаменаційних карток, створених Національною академією державного управління при Президентові України, які тестуються лише з державної мови. Кандидати, які складають цей іспит, демонструють знання Конституції України, Закону України «Про державну службу» [56] та інших законів, особи, які не склали кваліфікаційний іспит, вибувають з цього конкурсу. Проведення психолого-педагогічної оцінки ділових та особистісних характеристик претендента, а завершальним етапом є співбесіда за призначенням Президента України.

Останнім етапом є третій етап, на якому після статистичної обробки балів, отриманих кандидатом на кожному етапі, створюється рейтинговий список, переможці якого обираються з перших 100 осіб. Тому в Україні зміст відбору кандидатів здебільшого зосереджено на оцінці знання чинної законодавчої та нормативно-правової бази, особистих і ділових характеристик кандидатів, перевірка їх навичок, наявності лідерських якостей та інших якостей є обов’язковою умовою для оцінювання. кандидатів.

Для оцінки особистісних і ділових характеристик кандидатів використовуються різні методи, за допомогою яких перевіряються: комунікативні здібності, показник емоційної стійкості кандидата, наявність рис стресостійкості; особливості бізнесу; особливості управління. Для проведення такої оцінки використовується методичний набір, що включає стандартизовані методи психодіагностики, визнані як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. Відповідними методами приділяється увага встановленню вимог до кандидатів, які визначені відповідним Указом Президента України «Про кадровий резерв Президента»

«Нова еліта нації», де йдеться про те, що кандидати «мають передусім продемонструвати управлінську компетентність у поточних професійних процесах, у яких вони мають реформувати відповідні об’єкти в процесі управління; має ініціювати відповідні зміни в суб’єкті управління; вони повинні володіти відповідними управлінськими, особистісними та діловими характеристиками для забезпечення функціонування як суб’єктів реформування в різних галузях державного управління» [64, с. 220-221].

Для ефективного функціонування майбутнього кадрового апарату державної служби України необхідно вдосконалити існуючі методи добору кадрів та процес переведення цих кадрів на державну службу таким чином, щоб посилити врахування всіх психологічних характеристики та здібності, а також готовність нести відповідальність, тобто люди, прийняті на службу цивільну [51, с.66-67].

Серед ста кращих кандидатів із кадрового резерву вони направляються на підвищення кваліфікації до Національної академії державного управління при Президентові України. Оскільки нинішня модель відбору резерву керівних кадрів є вкрай необхідною для держави, це спричиняє суттєві зміни не лише в обізнаності кандидатів – молодих та перспективних спеціалістів, а й державних службовців та керівників різних установ і органів та гарантує побудова високого авторитету державної служби [64, С. 215].

Розбіжності між фактичними цифрами та підтвердженими показниками результативності зумовлені, зокрема, термінами проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та реєстрації переможців конкурсів для направлення в закордонні представництва [48].

Отже, законодавча база кадрової політики державної служби є недосконалою та потребує суттєвих змін, оскільки державна служба не має необхідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого, а тому, з метою забезпечення ефективного функціонування державних органів, державна служба не має необхідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед

законодавчого. необхідно запровадити відповідні закони щодо кадрової політики.

Сучасна кадрова політика державної служби є важливим процесом, оскільки високопрофесійна та злагоджена діяльність державних органів є невід'ємним структурним елементом державної служби України, адже ефективне функціонування державного апарату ґрунтується на дотриманні та виконання основних функцій і вирішення політичних завдань стратегічного значення для України.

Удосконалення кадрової політики щодо створення кадрового резерву є важливим елементом процесу розвитку державного управління в системі державної служби України, який має забезпечити об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистісних характеристик майбутніх кандидатів на вакантні посади. на посади, де необхідно створити якісний кадровий резерв.

Оскільки ефективність кадрового резерву може бути забезпечена запровадженням системи сучасних та ефективних механізмів управління персоналом, а саме: якісного відбору з урахуванням ретельного відбору найталановитіших громадян, з чітким плануванням потреб суспільства адміністративної системи в відповідно до пріоритетності його сфер; використання сучасних методів та інструментів для оцінювання кандидатів; забезпечення підвищення кваліфікації кандидатів у резерв та її практичної спрямованості; ефективне використання професійного потенціалу кандидатів, зарахованих до кадрового резерву Президента, зокрема зайняття відповідних посад у пріоритетних сферах державного управління та супроводження їх на державній службі.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

2.1. Чинники розвитку державної кадрової політики

Кожна реформа державного управління передбачає і відповідну кадрову політику. Як показує світова та українська практика, політики часто звертаються до реформування державного управління, намагаючись відповідати та реагувати на складні політичні, економічні та соціальні обставини. Залежно від серйозності викликів і глибини реформ, вони можуть варіюватися від відносно невеликих або поступових змін, що передбачають різний ступінь удосконалення державного управління, до комплексних, іноді радикальних реформ. Проте всі ці реформи мають одну спільну рису – вони керуються існуючими політичними та ідеологічними тенденціями державного управління, а також конкретними інтересами та цілями тих, хто їх проводить. Тому їх наслідки, іноді ненавмисні, часто зберігаються ще довго після того, як цінності, логіка, мотиви та аргументи, на яких вони базуються, вже були визнані хибними наступним поколінням політиків. На нашу думку, ці наслідки стають основними причинами низької ефективності та результативності державного управління та потребують першочергової уваги на наступних етапах реформування.

Зазначене цілком стосується кадрової складової системи державного управління. Огляд та узагальнення світових тенденцій реформування державного управління та державної служби вказує на те, що через значну важливість якості кадрового складу державних органів за останні двадцять років актуальними є питання, пов’язані з роллю державного управління в сучасному суспільстві та функціями державного управління. її органи, кадрові служби опинились у центрі реформ та цілей систем управління персоналом у державних органах.

Таким чином, кадрова політика в системі державного управління та управління персоналом в державних органах стали більш динамічними та

складними сферами, що мають щонайменше три різні, але майже завжди взаємопов'язані виміри: ідеологічний, політичний та технічний. Розглянемо їх докладніше.

1. Ідеологічний вимір. Ідеологію можна трактувати як більш-менш цілісну систему панівних ідей [4]. Це виражається в переконанні політиків і людей, пов'язаних з ними, що конкретний спосіб управління та управління людськими ресурсами в державних органах має базуватися майже виключно на нормативних засадах, не беручи до уваги інші аспекти управління, і саме це забезпечує максимально можливий рівень ефективності. Ідеології орієнтовані на дії чи зміни та пропонують «образ кращого... життя людей – культурна мета» [4, С. 5].

Простим прикладом є широко поширене переконання, що приватизація та аутсорсинг більшості, якщо не всіх, державних послуг дає кращі результати та нижчі витрати, ніж державні організації. Це припущення базується на нормативному підході до «вільної ринкової економіки» та індивідуальних «свобод», які, як вважають, супроводжують цю економіку. У цьому контексті висновок про проблеми або недоліки в роботі органів державної влади зводиться до глибокої впевненості в тому, що це є результатом того, що цінності, структури та процеси існуючих систем державного управління суперечать цінностям вільна ринкова економіка. Цей «діагноз» буде поставлено в центрі реформ державного управління та відповідної кадрової політики, що автоматично має підвищити його ефективність та якість надання державних послуг. Водночас, однак, такі ідеологічні реформи рідко базуються на надійних даних та емпіричних доказах і навряд чи супроводжуються планами об'єктивної оцінки результатів.

2. Політичний вимір. Усі реформи державного управління здійснюються їх авторами з метою побудови та відновлення балансу сил різних учасників та інтересів, залежних від громадських організацій у придбанні матеріальних і нематеріальних ресурсів. Іншими словами, реформи державного управління виступають інструментом утвердження та захисту позиції та здатності

політичних акторів впливати на «ціннісний розподіл влади» [5]. Ця здатність включає в себе здатність обраних політиків у виконавчих і законодавчих органах реалізовувати свої політичні плани. Наприклад, структурні реорганізації, перегляди (зміни) повноважень і процедур кадрових служб, зміни систем найму та класифікації посад часто призводять до кардинальних змін у внутрішньополітичній динаміці органів державної влади та змінюють баланс сил між ними. Зазвичай воно має також символічний, політичний вимір – спробу вплинути на громадську думку та мобілізувати її. Реформи державного управління можуть бути «продані» за необхідності підвищення популярності та суспільної підтримки тих чи інших політиків, підвищення ефективності досягнення суспільно значущих результатів та зменшення «легіонів» неадекватних та некомпетентних чиновників, які сприймаються суспільством як гальмівники соціально-економічного розвитку та покращення життя пересічних громадян.

3. Технічний вимір. Реформи державного управління часто пропонуються та впроваджуються, принаймні частково, для введення структурних і процедурних змін у системи управління людськими ресурсами, які лідери державного управління та фахівці з управління персоналом вважають необхідними для значного підвищення ефективності та результативності цих організацій.

Ці реформи були спрямовані на зміни методів, процедур і технологій управління людськими ресурсами. Найпоширенішими прикладами таких реформ є модернізація систем оцінювання державної служби, оптимізація та децентралізація процесів найму та відбору, а також скорочення кількості категорій посад.

У випадку реформ державного управління, які обумовлені ідеологічними та політичними програмами, також поширеною практикою є «продаж» політикам, групам інтересів і широкому загалу суто технічних кроків, необхідних для підвищення ефективності та боротьби з бюрократією в діяльності державних органів [11]. Проте питання про те, чи справді ці

реформи, у разі їх проведення, призведуть до бажаного покращення діяльності державних органів та підвищать їх ефективність, чи зможуть вони вирішити одні важливі проблеми чи, навпаки, створять інші, зазвичай залишається відкритим. Більше того, коли пакети реформ запроваджуються та реалізуються, технічні цілі часто відходять на другий план і стають нецікавими для обраних політиків і впливових груп інтересів. Тому законодавча, виконавча, фінансова тощо підтримка, необхідна для підвищення технічної ефективності, має тенденцію до швидкого скорочення, коли основні ідеологічні та політичні цілі досягнуті або більше не відповідають новим обставинам [45].

Механізм реалізації кадрової політики передбачає декілька етапів:

– визначення суб'єктів кадрової роботи, співвідношення їхніх функцій (по вертикалі – між центральними, регіональними, локальними рівнями; по горизонталі – за рівнями управління в органах виконавчої влади);

– визначення завдань та пріоритетів;

– вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами;

– вибір організаційних принципів державної кадрової політики.

Основні елементи кадрової політики можна зобразити у вигляді схеми (рис. 2.1) [63].

Рис.2.1. – Елементи державної кадрової політики

На основі різноманітних варіантів формування кадрової політики можна виділити таки її типи (рис. 2.2.) [63].

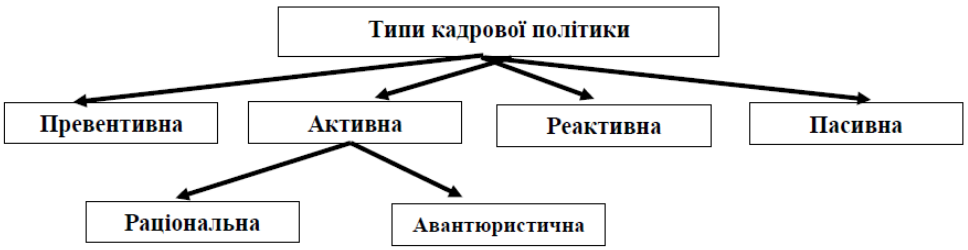

Рис. 2.2. – Типи кадрової політики залежно від впливу апарату управління на кадрові ситуацію в організації

Тому, на нашу думку, кадрова політика у сфері державного управління, її формування, реалізація, розвиток і вдосконалення не повинні бути частиною чогось (наприклад, реформи державної служби), а базуватися на окремій стратегії, тобто мають свою власну стратегічну мету.

Розглянемо детальніше чинники формування та розвитку кадрової політики держави.

1. Організаційний фактор. Огляд досвіду країн ОЕСР О. Уерта Мельчор показав, що лише деякі з них, незважаючи на його важливість, використовують планування людських ресурсів. На нашу думку, це стосується й інших країн, зокрема України. Це говорить про те, що багато хто «все ще не бачать можливостей комплексного планування людських ресурсів» (у нашому перекладі – І. Н.) [10, С. 135].

У той час як стратегічне планування людських ресурсів — це можливість побудувати інституції та створити бачення майбутнього, це більше, ніж просто проблема управління людськими ресурсами, і вимагає постійної підтримки всередині організації, особливо її вищого керівництва. Добре виконане планування має «пов’язувати» робочу силу зі стратегічними планами та постійно змінювати та вдосконалювати робочу силу для задоволення нових потреб. Однак це вимагає тривалих зусиль і, можливо, зміни організаційної культури.

У своєму дослідженні В. Якобсон виділив низку організаційних перешкод, що перешкоджають ефективному плануванню людських ресурсів, серед яких: недостатня кількість людських ресурсів для реалізації різноманітних програм; немає часу; низький пріоритет з боку вищого

керівництва; брак фінансових ресурсів [8]. Інші дослідники, Г. Джонсон і Дж. Браун, також виявили подібні бар'єри, зокрема: заклопотаність короткостроковою діяльністю, недостатня підтримка персоналу, брак коштів, відсутність підтримки з боку керівництва [5].

Ці та інші перешкоди необхідно виявити та усунути, щоб можна було ефективно впроваджувати стратегічні плани кадрових ресурсів для задоволення як короткострокових, так і довгострокових потреб розвитку організації. Крім того, численні дослідження підтверджують, що організації, які інвестують у професійне навчання та освіту, можуть зменшити плинність кадрів, особливо для висококваліфікованих працівників.

2. Економічний фактор. Після економічної рецесії 2007-2009 років відбулося повсюдне збільшення, якщо не скорочення, кількості робочих місць у державному секторі. Причому, на відміну від приватного сектора, ця тенденція не змінилася навіть із початком економічного підйому. У результаті цієї ситуації багато країн почали впроваджувати реформи державного управління під гаслом: «Кращі послуги за менші витрати», що мало не тільки позитивні, а й негативні наслідки, наприклад у зв’язку зі звільненням з державної служби « старі» працівники та тимчасові та сезонні працівники, які їх замінюють, які можуть отримувати нижчу заробітну плату. Свою лепту роблять і законодавці: при прийнятті бюджету вони часто обмежують фінансування апарату державного управління, щоб продемонструвати виборцям «боротьбу з бюрократами».

С. Фадейро, Р. Вільямс та Е. Маджіо, досліджуючи подібну ситуацію, також вказали на низку негативних наслідків, які вона спричиняє: втрата інституційних знань у разі виходу на пенсію чи звільнення досвідчених працівників; витрати часу керівників і спеціалістів з управління персоналом на заміщення вакантних посад і реорганізацію робочих місць; зниження працездатності в міру набуття співробітниками нових навичок і оволодіння новими професіями; зниження продуктивності серед працівників, які стають немотивованими або незадоволеними.

3. Демографічний фактор. Незважаючи на те, що економічна реальність після кризи зазнала несподіваних потрясінь в останні роки, демографічні зміни також мають значний вплив на робочу силу державної служби. По-перше, робоча сила державного сектора старіє швидше, ніж в інших секторах. По-друге, зростає тенденція відтоку мізків із державного сектору до приватного чи третього сектору. По-третє, в органах державної влади (як і в інших сучасних організаціях) існує співпраця між представниками різних поколінь, які суттєво відрізняються за цінностями, поглядами тощо, і наразі ця різниця значно більша, ніж тридцять років тому. Це часто не помічають як теоретики, так і практики, тому залишимо це на цьому [45].

В основі процесу формування та реалізації кадрової політики лежить певний механізм, який визначає порядок і взаємозв'язки її елементів. Узагальнюючи літературні джерела, можна виділити п'ять таких основних механізмів, кожен з яких має певні характеристики, але всі вони містять п'ять елементів, які можна вважати певним стандартом у цій галузі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. - Основні механізми формування та реалізації кадрової політики

Складники	Механізм 1	Механізм 2	Механізм 3	Механізм 4	Механізм 5
Визначення стратегічного напряму	Визначення наявних можливостей робочої сили	Визначення місії, бачення та цінностей організації	Встановлення стратегічного напряму розвитку	Встановлення стратегічного напряму розвитку	Аналіз потреб у робочій силі
Оцінювання потреб у робочій силі	Прогнозування потреб в робочій силі	Розроблення довгостро-кового стратегічного плану	Аналіз робочої сили, визначення прогалин у кваліфікації	Аналіз робочої сили	Проведення аналізу прогалин
Аналіз прогалин	Аналіз прогалин між наявною та майбутньою робочою силою	Розроблення операційного плану та вимірюваних показників для кожної мети	Розроблення плану дій	Розроблення плану розвитку робочої сили	Визначення стратегій і рішень
Розроблення та реалізація планів	Розроблення заходів для усунення прогалин	Упровадження оперативного плану дій	Упровадження плану дій	Реалізація плану розвитку	Реалізація плану
Оцінювання прогресу та коригування	Моніторинг та оцінювання за показниками робочої сили	Моніторинг та оцінювання операційної діяльності	Моніторинг, оцінювання та ревізія	Моніторинг та оцінювання результатів	Оцінювання прогресу, корекція

Як бачимо, ці механізми разом демонструють спільний акцент на таких видах діяльності: визначення стратегічного напрямку; оцінка потреби в робочій силі; аналіз прогалин; розробка та реалізація планів; оцінка прогресу та внесення необхідних виправлень.

Хоча подібність цих механізмів свідчить про загальний підхід до процесу формування та реалізації кадрової політики, органи державної влади повинні враховувати конкретний контекст і конкретні ситуації, в яких цей процес реалізується. З цього приводу слід зробити кілька зауважень.

Перш за все, вміння визначати напрямок розвитку людських ресурсів (так, на нашу думку, людські ресурси потрібно розвивати, хоча в таблиці йдеться про «робочу силу», але ми залишили це формулювання відповідно до першоджерел) це залежатиме від того, як топ-менеджери організації ставляться до спеціалістів з управління персоналом, наскільки вони прислухаються до їхніх думок і порад. Коли кадрові спеціалісти беруть участь у прийнятті стратегічних рішень та обговоренні політики, плани кадрової політики, швидше за все, будуть узгоджені із загальним напрямком організації. В іншому випадку ми матимемо справу з ad hoc (не стратегічними) заходами, що призведе до реактивного найму та відсутності планів розвитку співробітників.

По-друге, оцінка потреб у робочій силі вимагає постійного перегляду тенденцій роботи, які змінюються з часом. Хоча робота в державному секторі традиційно мала такі привабливі риси, як стабільність, визначені соціальні виплати та гарантована хороша пенсія, риси сучасного бурхливого світу послаблюють ці риси та змінюють траєкторії кар’єри. Молодь все частіше уникає державної служби, незважаючи на бажання служити своїм громадам, тому що віддає перевагу мобільності. А ті співробітники, які віддають перевагу стабільності, роблять це за умови, що їхня робота буде оцінена по достоїнству і вони бачать майбутні можливості для зростання та розвитку всередині організації.

По-третє, виявлення прогалин у кадровій політиці вимагає здатності збирати відповідні дані, ефективно їх аналізувати та повідомляти результати

аналізу тим, хто приймає рішення. Водночас багато державних органів не мають такого моніторингу та аналізу, часто через нерозуміння їх важливості вищим керівництвом організації.

По-четверте, реалізація планів вимагає не тільки зобов'язань, а й інвестицій. Оскільки органи державної влади намагаються відповідати попиту населення наявному потенціалу, обмежені ресурси можуть значно ускладнити процес впровадження. Крім того, ефективне стратегічне планування потребує часу для досягнення видимих результатів, а «фахівців з управління персоналом зазвичай оцінюють і винагороджують за досягнення короткострокових цілей, тому вони не звикли думати про довгострокову перспективу» [4, с.34].

Нарешті, по-п’яте, як і в попередніх пунктах, оцінка прогресу вимагає часу, бажання та відповідних навичок. Необхідно звернути увагу як на результати, так і на процес впровадження, щоб визначити, чи вибрані стратегії були ефективними в цілому та щодо конкретних аспектів кадрової політики.

2.2. Аналіз тенденцій та проблем розвитку державної кадрової політики

Основною умовою ефективного вирішення важливих завдань, що стоять перед суспільством, зміцнення держави є вдосконалення системи управління кадрами в системі державного управління. Це апарат системи державного управління, який впливає на розвиток реформ у країні, забезпечує формування та реалізацію державно-управлінських рішень, забезпечує розвиток країни та її процвітання.

Без регулярного оновлення кадрового складу системи державного управління, формування раціональної та інноваційної діяльності служб управління персоналом державних органів важко розраховувати на успіх соціально-політичних реформ у суспільстві. Удосконалення кадрового складу державного управління можливе лише за активної участі суспільства, а не лише окремих державних органів і вищих посадових осіб.

Розвиток персоналу відіграє найважливішу роль у досягненні стратегічних цілей державного управління, оскільки змінюється діяльність і структура організації, необхідні постійні зміни в моделях формування та розвитку персоналу системи державного управління.

Кадрова політика має велике значення не тільки для комерційних організацій, а й для держави. Особистісні відносини і процеси спостерігаються в усіх сферах діяльності держави та її громадян. Враховуючи високу складність даної сфери, лише досвідчені спеціалісти з високою кваліфікацією з управління персоналом можуть отримати високий рівень попиту на роботу в державних органах.

Неможливо досягти ефективного реформування держави без перезавантаження успадкованої бюрократичної державної служби в сучасний, патріотичний, компетентний, інтелектуальний та інноваційний соціальний інститут. Вважаємо, що ефективна кадрова політика є одним із пріоритетів реформування та модернізації системи державного управління України, що забезпечить підвищення управлінських можливостей державних органів, готовність до змін, орієнтацію на майбутнє, інноваційні можливості та перспективи професійного розвитку. розвиток, нова якість управління людськими ресурсами [52].

Кадрова політика в Україні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях управління досі відсутня програма діяльності з розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до моніторингу негативних проявів у роботі з персоналом та причин конфліктів. Він характеризується відсутністю висококваліфікованих кадрів, мотивації працівників до праці, інструментів діагностики кадрової ситуації, оцінки роботи та персоналу, прогнозування кадрових потреб тощо. Кадрові служби більшості органів влади не мають програм розвитку персоналу [33].

Ви. Качан зазначає, що наразі в Україні відсутня необхідна, сучасна та ефективна кадрова політика, спрямована на залучення та ефективне використання висококваліфікованих спеціалістів на державній службі,

створення передумов для ефективного використання власного професійного потенціалу в процесі успішної реалізації. Сьогодні дуже важливо докласти чимало зусиль для зміцнення кадрового потенціалу державної служби, щоб мати можливість ефективно запроваджувати та реалізовувати всі реформи. Бо саме професійні, висококваліфіковані кадри державної служби здатні ефективно вирішувати актуальні проблеми як національного, так і регіонального рівнів. Тому, на нашу думку, питання кадрового забезпечення державної служби набуває сьогодні досить актуального характеру [29].

Кадрова політика держави та багатостороння діяльність щодо її реалізації є суспільно регульованим процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним із найважливіших важелів управління.

Пріоритетним завданням кадрової політики держави є формування поколінь професійно підготовлених державних службовців, які відрізняються високою моральністю та гідністю. Зміна системи владних відносин та відмова від номенклатурного підходу до роботи з кадрами спонукали владу до розробки нової державної кадрової політики, здатної забезпечити реформування держави та поступове приєднання України до Європейського Союзу [31].

Сьогодні в кадровій політиці системи державного управління можна виділити низку проблем:

- низька мотивація працівників;

- необґрунтоване розширення апарату державних органів з наступною його оптимізацією та скороченням;

- обмеження функцій кадрових служб рутинною роботою, заповненням зошитів, відповідних документів, відсутність функцій реального розвитку персоналу, планування кар’єрного розвитку тощо;

- відсутність дієвих механізмів залучення до роботи в державних органах талановитих спеціалістів, які мають професійний досвід та відповідні знання та навички;

- висока плинність кадрів;

- неефективність роботи з персоналом;

- повільний розвиток кваліфікації чиновників;

- відсутність передбаченого кар'єрного росту та кар'єрного зростання працівників;

- відсутність реальних механізмів адаптації тощо.

Крім того, до проблем кадрової політики в системі державного управління належать створення національної кадрової системи та її складових: регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку, зокрема людських ресурсів; удосконалення системи захисту професійних інтересів і прав працівників, насамперед через участь профспілок, об’єднань роботодавців, трудових колективів у розробці та реалізації кадрової політики; детінізація ринку праці, усунення зловживань при наймі працівників, організації трудового процесу та оплати праці; створення системи та технології залучення інвестицій у розвиток людини; удосконалення національної системи підвищення кваліфікації з урахуванням реальних потреб кадрів у сфері державного управління та ключових галузях економіки [22, С. 13].

Стратегічне завдання інноваційного розвитку України не може бути вирішене на основі існуючих механізмів управління. Важливо, що адміністративна реформа означає не лише інституційно-правові перетворення, а й не лише вдосконалення наявного кадрового потенціалу системи державного управління через систему підвищення кваліфікації та перепідготовки (це, безумовно, необхідно, але вирішує завдання короткострокового розвитку). перспектива), а й передбачає (як один із найважливіших елементів) програму постійного оновлення кадрового потенціалу керівників, його вдосконалення в довгостроковій перспективі, планування кадрового потенціалу на перспективу.

Політика держави щодо власного кадрового забезпечення має бути чітко сформульованою, програмно розробленою, фінансово та організаційно забезпеченою. Іншими словами, необхідно розробити повну (цілісну) програму підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу разом із розвитком компетенцій для кожного рівня та форми навчання.

Освіта менеджера державної системи має розпочинатися у середній школі і завершуватися завершенням професійної діяльності – навчанням упродовж життя. Важливо, що ця програма містить механізм постійного інноваційного оновлення управлінської освіти (змісту, методів, навчально-методичних комплексів, інформаційно-технічного оснащення тощо) і водночас механізм моніторингу якості освіти. Освіта має модифікуватися, враховуючи нові досягнення науки та практики управління в інноваційний спосіб, випереджаючи реальну практику державного управління та життя суспільства.

Національна програма підготовки менеджерів державного управління має базуватися на інноваційних технологіях у сфері освіти.

Система підготовки (включаючи перепідготовку фахівців) повинна бути орієнтована на гнучку, індивідуалізовану, практичну освіту на основі нових освітніх технологій.

По суті, мова йде про серйозну, масову підготовку інноваційно орієнтованих чиновників, які будуть краще підготовлені, ніж кадри, які працюватимуть в інноваційному бізнесі. Менеджери, які займаються інноваційним розвитком, коштують дуже дорого, тому таких менеджерів не вистачає навіть у бізнесі. Це надзвичайно складне завдання, але якщо держава не візьметься за нього, воно не вирішиться.

В умовах низки серйозних проблем виправданим є розвиток заходів, спрямованих на модернізацію кадрової політики в системі державного управління.

Ще однією суттєвою проблемою в системі кадрової політики є оновлення процедур і механізмів кадрового підбору в системі державного управління. Одним із шляхів удосконалення кадрової політики в системі державного управління є оптимізація методики відбору кандидатів на державну службу. Нова методика дозволить точно визначити компетенції тієї чи іншої людини і правильно призначити їй вид діяльності, виходячи з її можливостей, інтересів і здібностей. Дана методика включає в себе ряд дій:

1. Добровільне письмове обстеження та психологічне обстеження заявника після отримання письмової згоди.

2. Аналіз особистості кандидата та її дослідження в різних проекціях з використанням стандартних багатофакторних методів.

3. Продовжуйте тестування кандидата, щоб знайти типи діяльності, у яких він або вона буде працювати найкраще.

4. Проведення комплексної оцінки кандидата з використанням профілю компетенції та даних, отриманих на попередніх етапах [44].

Ефект від використання запропонованої методики полягає у працевлаштуванні лише тих людей, які зацікавлені в роботі, мають високу мотивацію, мають емоційну стійкість та низький рівень конфліктності, стресостійкі та вміють працювати в команді. В результаті загальна продуктивність персоналу покращиться, плинність кадрів і стрес у команді зменшаться.

Іншим методом удосконалення кадрової політики в системі державного управління є організація горизонтальних переміщень працівників в інші підрозділи за відповідними спеціалізаціями протягом обмеженого часу. Такий підхід призведе до ряду позитивних результатів: підвищення рівня знань і перспектив співробітника, отримання нового досвіду, збільшення кількості неформальних контактів, підвищення впевненості в собі і компетентності.

Серйозною проблемою кадрової політики системи державного управління є працевлаштування випускників ВНЗ. Значна частина студентів не знають, куди піти працювати після отримання вищої освіти. Рішення одразу двох проблем – організація стажування молодих спеціалістів на державних посадах. З одного боку, це задовольнить дефіцит кадрів в державному управлінні, а з іншого – вирішить проблему неінформованості випускників щодо того, де шукати роботу після закінчення навчання [49; 61; 67].

Ще однією проблемою, яка безумовно заслуговує на увагу, є недосконалість існуючої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Працівники, направлені на курси

перепідготовки (підвищення кваліфікації), не встигають отримати необхідні знання у належному обсязі. Найчастіше навчальні заклади, куди керівництво направляє на навчання підлеглих, не відповідають сучасним потребам у сфері підвищення кваліфікації.

Вирішенню зазначеної проблеми допоможе використання досвіду Великої Британії. У нашій державі виховання кваліфікованих кадрів є основним завданням підприємств і органів державної влади у сфері кадрової політики. У країні існує система конференцій, курсів та освітніх заходів, які проводяться під контролем відповідних міністерств і відомств.

Отже, для вирішення проблем високої плинності кадрів, низької ефективності виконуваної роботи, відсутності належної мотивації та недосконалого професійного розвитку державних службовців, низької якості освіти та підвищення кваліфікації необхідно впроваджувати: вдосконалення методології відбір громадян при вступі на державну службу; горизонтальний перехід працівників на суміжні посади в інші підрозділи на певний термін; стажування молодих спеціалістів у різних органах виконавчої влади, а також трансформація системи підвищення кваліфікації державних службовців.

Для успішного вирішення проблеми формування нової генерації професійно відповідних кадрів державного управління необхідне послідовне та поглиблене вивчення всіх етапів процесу відтворення трудових ресурсів для заміщення керівних посад і спеціалістів. в системі державного управління необхідно запроваджувати інноваційні методи формування та розвитку кадрового потенціалу системи державного управління.

Враховуючи вищезазначене, актуальним є формування кадрової політики в системі державного управління, виходячи із загальних закономірностей розвитку людської діяльності та водночас з урахуванням специфіки цієї сфери соціального управління. як державне управління. Мова йде про її принципи та механізми, які створюють якість самої держави, її людську складову. Але вони не лише створюють, а й встановлюють правила гри, які, з одного боку,

захищають державне управління від непрофесіоналів, а з іншого – залучають у свою справу професіоналів [62].

До основних проблем кадрової політики належать: по-перше, відсутність системної основи формування кадрової політики в системі державного управління; по-друге, відсутність нормативних документів, спрямованих на розвиток та кадрове оновлення системи державного управління; по-третє, низька мотивація працівників до роботи в системі державного управління; по-четверте, високий рівень корупції серед чиновників; по-п'яте, невиправдане розширення апарату державних органів, а потім його оптимізація та скорочення; по-шосте, обмеження функцій кадрових служб до рутинної роботи, заповнення трудових книжок, відповідних документів, відсутність функцій реального розвитку персоналу, планування його професійного розвитку тощо; по-сьоме, відсутність дієвих механізмів залучення до роботи в державних органах талановитих та професійних людей, які мають професійний досвід та відповідні знання та навички; по-восьме, висока плинність кадрів; по-дев’яте, кадрова неефективність; по-десяте, повільний розвиток кваліфікації співробітників через відсутність системних принципів безперервного навчання працівників; по-одинадцяте, відсутність передбачуваного кар'єрного розвитку та розвитку працівників; по-дванадцяте, відсутність реальних механізмів адаптації тощо.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Основні завдання удосконалення державної кадрової політики як механізму розвитку економіки

Слід підкреслити, що кадрова політика є носієм головної мети – розвитку системи роботи з керівними кадрами, яка визначає можливості розвитку економіки та самого менеджменту, тобто забезпечення загальної політики країни у вигляді організації діяльності окремої категорії працівників апарату управління.

На кожному етапі розвитку громадянського суспільства, залежно від суспільно-особистісних завдань, які вирішуються, кадрова політика вдосконалюється і наповнюється новим змістом:

– кадрова політика та робота з персоналом: роль, взаємовідносини та відмінні риси;

- режим формування керівного складу керівних і громадських організацій, контроль за їх діяльністю;

– вплив кадрової політики на різні форми управлінської діяльності, зв’язки з функціями управління;

- основні напрями розвитку кадрової політики щодо оновлення всіх сфер життя громадянського суспільства;

– нормативно-правові акти, що посилюють кадрову політику керівного складу [42].

Основним завданням кадрової політики є розробка вимог до працівника управлінського апарату, без яких неможливо здійснити правильний підбір і розстановку кадрів:

– система критеріїв оцінки характеристик керівників;

– методичні положення щодо визначення та змісту таких вимог (групування кадрів за теоретико-політичними, діловими, морально-етичними, соціально-психологічними ознаками тощо);

Положення про підбір і розстановку кадрів ґрунтуються на:

– вимоги, яким повинні відповідати особи, які займають державні посади;

– організаційно-правові методи комплектування (призначення, вибори, конкурс);

– порядок і принципи об’єктивної оцінки політичних, ділових і моральних якостей громадян та їх персональних даних (посвідчення, складання посадових інструкцій) [66].

Варто зазначити, що важливим напрямком усієї кадрової політики в сучасних умовах є демократизація добору, розстановки та навчання працівників органів державного та господарського управління. Необхідно розширити виборність та конкурсну систему зайняття посад працівників державних органів. Водночас використання виборів розглядається як необхідна умова подальшої демократизації управління.

Враховуючи специфіку функцій управління, положення управлінських команд, організацію органів державного управління, способи заміщення посад - призначення, конкурс і вибори - як основний спосіб поступового переходу до виборності, необхідно враховувати врахувати недоліки, властиві обраній компанії [35].

Однією з таких причин є перетворення вибірковості на формальну процедуру, що пояснюється втратою контролю над процесом підбору кадрів, непередбачуваністю результатів через відмову від традиційних форм і методів роботи: багатьом, наприклад, керівникам доводиться відмовитися від права наймати або звільняти молодших керівників.

Можливість вибору дозволяє обраним менеджерам бути захищеними командою в разі фундаментальних розбіжностей з вищим керівництвом. Слід зазначити, що ані профспілковий комітет, ані весь трудовий колектив, який має відповідні повноваження щодо виборного підбору та розстановки кадрів, не виконують їх у повному обсязі. Однією з причин є те, що Закон «Про трудові колективи» та Закон «Про державні підприємства (об'єднання)» слабкі в цьому напрямку [26].

Розвиток колективізму та прозорості підбору та розподілу кадрів зумовлюють необхідність широкого використання конкурсної системи. Загалом, при всій своїй демократичності, цей спосіб позбавлений і недоліків, основним з яких є формалізм в організації та проведенні конкурсів, що виявляється у недостатній конкурентоспроможності кандидатів, можливості вибору найдостойнішого з них. Вирішення проблемних питань щодо конкурсного відбору персоналу – використання механізму колективної трудової участі, що забезпечує максимальну прозорість, поінформованість та суб'єктивність «вищих» думок при доборі керівників.

Слід підкреслити, що нині основною формою зайняття керівних посад залишається призначення. Він постає як адміністративно-правова форма, яка забезпечує, з одного боку, обіймання людьми посад з урахуванням їх компетенції, ідейно-політичного характеру, організаторських здібностей, моральних і соціально-психологічних цінностей, а з іншого боку , створення продуктивного трудового колективу.

І чим вища посада в управлінській ієрархії, тим менша ймовірність її заміщення шляхом обрання. Вважається, що недооцінка номінацій є недооцінкою адміністративних форм у системі правового регулювання. При цьому врахування думки колективу перед призначенням не суперечить принципу єдності управління, а навпаки, розвиває і збагачує його [35].

Сучасна кадрова політика ставить серйозні вимоги до навчання, підвищення кваліфікації та оцінки роботи персоналу. Тому зростає значення атестації, що проводиться в апараті управління. Під ним розуміється встановлений законом порядок періодичної перевірки теоретичних знань, практичних умінь, навичок і реальних перспектив працівника з метою визначення відповідності його посаді. У законі зазначено, що атестація проводиться з метою максимально раціонального використання спеціалістів, підвищення ефективності їх роботи та відповідальності за доручену роботу, а також має сприяти подальшому вдосконаленню добору та підготовки кадрів, підвищенню їх ділової кваліфікації. та ідеологічний рівень.

Варто зазначити, що є перелік видів посад, які підлягають атестації. Атестація охоплює всіх керівних, інженерно-технічних, педагогічних, медичних та інших спеціалістів народного господарства, а також науковців. Атестація повинна проводитися періодично один раз на 3-5 років, керівники, організації та установи призначають атестаційні комісії з числа відповідальних працівників і кваліфікованих спеціалістів [27].

На підставі атестаційних документів та обговорення політичних, ділових і моральних якостей атестаційна комісія оцінює працівника і приймає рішення про його відповідність займаній посаді, його відповідність за умови вдосконалення його роботи та виконання рекомендацій комісії під час повторної атестації через рік. Міністерства та відомства мають право розширювати цей перелік з урахуванням потреб певної сфери.

Слід зазначити, що сама процедура атестації часто суперечить основним вимогам психології, що травмує людину. Можна зробити висновок, що для проведення атестації керівних кадрів необхідна одна посада (бажано мати її для різних галузей економіки, сфер суспільного життя, підрозділів і рівнів системи державного управління). Якщо ми говоримо про нормативні сертифікати, то вони прописані в Законі про державну службу. Причому легалізується спеціальним правовим актом [35].

Необхідність закріплення нормативно-правової кадрової політики є однією з основних вимог успішного розвитку сучасного громадянського суспільства [17]. Більшість його основних положень відображено в такому широкому правовому інституті, як державна служба. Цей інститут є комплексним: він включає норми з різних галузей права, що регулюють службові відносини різного змісту. Велику роль у ньому відіграють норми українського адміністративного права, які мають організаційний характер. Вони визначають правовий статус державної посади, способи зайняття державної посади та різноманітні умови вступу на державну службу, а також порядок підготовки, відбору та призначення службовців на державні посади. Норми адміністративного права також визначають коло обов'язків і службових

повноважень, межі відповідальності, порядок виконання державними службовцями своїх функцій залежно від займаної посади як в організації, в якій вони займають посаду, так і поза нею [17].

Проте основним недоліком правової системи суспільних відносин є неврегульованість важливих питань, організації та функціонування державної служби, а також недостатньо повне врахування в окремих випадках специфіки праці службовців. Через відсутність у законодавстві єдиного визначення правового статусу найманих працівників, його забезпечення, а також форм забезпечення значна частина трудових питань найманих працівників регулюється на місцевому рівні з різним ступенем повноти дії. та правова грамотність. Стає очевидним, що встановлення та достовірне оформлення посадового статусу службовців є основною умовою організації роботи адміністративного апарату.

Поки що підвищення ролі державного управління в усіх сферах суспільного життя потребує створення масштабного нормативно-правового акту, який забезпечить комплексне правове вирішення всіх основних питань управління. З метою запобігання застою в роботі, формування кадрів з всебічним досвідом і прогресом необхідно направляти для обміну кадрами між центром і локаціями співробітників, які тривалий час займають ті ж посади в інших організаціях і регіонах.

Закріплюючи правові положення щодо реалізації кадрової політики, Закон про державну службу має встановити категоричну заборону наймати чи просувати по службі керівників чи спеціалістів за дружніми стосунками, кумівством або з інших міркувань, що суперечать суспільним інтересам. Зміцненню кадрового потенціалу сприятиме система періодичної атестації працівників і навіть перехід до відбору керівників виробничих підрозділів з урахуванням громадської думки при призначенні на керівні посади.

Слід зазначити, що численні дослідження проблематики публічних послуг дозволили науковцям окреслити концептуальний підхід до створення запланованого нормативно-правового акту. Перш за все, необхідно вирішити

питання про можливість конкретного нормативного регулювання групи відносин на державній службі в умовах єдності правового регулювання трудових відносин в Україні.

Слід підкреслити, що єдині правила та оцінки заяв співробітників є результатом багаторічного управлінського досвіду. Проте в рамках цієї єдності, яка впливає на основу регулювання трудових відносин, об'єктивно розвивається специфіка праці різних соціальних груп, які працюють у приватних і державних структурах. Комплексне відображення та закріплення в нормативному акті позитивних сторін цієї специфіки має сприяти розвитку державно-службових відносин у напрямку, що відповідає цілям та інтересам держави [46].

Варто звернути увагу на те, що в існуючій системі управління все більшого значення набуває мотивація професійної діяльності кадрів. Це потужний стратегічний інструмент, який допомагає менеджерам досягати цілей на основі основних цінностей і норм, застосованих до конкретних видів діяльності. У його центрі — гармонія індивідуального та колективного спілкування. При цьому чинна в організації система мотивації спонукає співробітників розуміти важливість дотримання культурних норм спілкування, підтримки здорового психологічного клімату в колективі, принципів проведення встановлених в організації процедур. Прояв і використання мотивації необмежено, як резервний ресурс вона розвиває і вдосконалює підхід до роботи. Більш того, мотивація як потужний важіль реалізації потенціалу особистості привертає увагу не стільки до зусиль, скільки до результатів загалом.

Слід зазначити, що проведені в Україні економічні реформи сприяють встановленню принципово нових відносин організації з державою та партнерами, нових економічних і правових регуляторів. У цих умовах необхідні суттєві зміни в регулюванні соціально-економічних процесів. Особливо зростає роль ефективності при прийнятті управлінських рішень і розрахунку різних варіантів розвитку і функціонування окремих організацій і підприємств [16].

Система показників ефективності виробництва та економічний аналіз є частиною механізму управління організацією, спрямованого на економію витрат і ресурсів. Економічний аналіз і прогнозування вирішують багато завдань:

– виявлення тенденцій змін найважливіших економічних явищ у минулому та сьогоденні;

– оцінка перспектив поширення виявлених закономірностей у майбутньому;

- прогнозування найбільш імовірних ситуацій і проблемних питань розвитку економіки на найближчу та віддалену перспективу;

– пошук можливих напрямів економічного зростання;

- обґрунтування найкращих стратегій майбутнього розвитку.

Тому виникає необхідність у розробці нових способів і методів оцінки діяльності організації, які дозволять проводити більш глибокий і всебічний аналіз і прогнозування професійної діяльності, розробляти рекомендації з управління персоналом, підвищувати ефективність соціальної діяльності організації, трудова та господарська діяльність [68].

Варто підкреслити, що одним із способів оцінки професійної діяльності та аналізу показників роботи є створення аудиту персоналу організації, спеціального напрямку аудиторської роботи [17]. Проведення аудиту дозволяє більш глибоко і об'єктивно оцінити діяльність організації в області організації трудового процесу і регулювання трудових відносин. За результатами кадрового аудиту можна визначити напрями вдосконалення стандартів, що визначають організацію трудових процесів і формують соціально-службові відносини в громадській організації.

Варто підкреслити, що кадровий аудит дозволяє бути впевненим, що робочий потенціал використовується повною мірою та ефективно. Основним завданням проведення аудиту є оцінка діяльності організації в сфері праці та соціально-трудових відносин, розробка пропозицій щодо оптимізації організації діяльності працівників і трудових відносин.

Важливою умовою управління сталим розвитком громадської організації є координація діяльності між підрозділами з метою їх максимально ефективного використання (організаційні умови, робота з кадрами, фінансами тощо), що базується на прийнятті рішення щодо стратегічного, тактичні та поточні завдання. Це має підкріплюватися високим професійним рівнем співробітників, широким інформаційним забезпеченням, компетентністю у прийнятті стратегічних і тактичних рішень, плануванні та координації діяльності відділу для подальшого успіху в досягненні спільних цілей [17].

Для правильної побудови та вирішення основних проблемних питань функціонування кадрової політики важлива роль відводиться системі аудиту як дієвому інструменту її вдосконалення. Отже, планування аудиту здійснюється наступним чином:

– розкриття потенційних проблем (роботи мають бути виконані з оптимальними витратами, якісно та вчасно). Планування дозволяє ефективно розподіляти роботу між членами групи спеціалістів, а також координувати роботу;

- визначаються витрати часу на планування роботи, які залежать від обсягу діяльності аудитора, складності аудиту, професійного досвіду, знання особливостей діяльності;

– розкривається інформація про діяльність, операції та інші звітні характеристики особи, що перевіряється;

– відображаються очікувані обсяги та процедура аудиту [34].

При проведенні аудиту враховуються:

– вплив нових нормативно-правових актів;

– використання тестів, засобів контролю та процедур перевірки;

- можливість значних спотворень і шахрайства;

- координація та керівництво роботою, контроль виконання робіт [34].

Тому можна сказати, що результатом аудиту є виявлення кадрових проблем та прихованих застережень щодо вдосконалення кадрової політики та кадрової роботи в державних установах.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що в сучасних умовах кадрова політика вимагає ретельного вивчення всіх елементів проектованої системи.

3.2. Імплементація зарубіжного досвіду розвитку державної кадрової політики в Україні

Створення команди професійних та ефективних державних службовців є пріоритетом кадрової політики держави. Кадрова політика впливає на всю іншу діяльність держави. Якість персоналу, його професіоналізм, підготовка та ступінь довіри до організації та колег, а також рівень винагороди впливають на здатність урядів досягати політичних цілей. Реалізація політики на державній службі завжди була суперечливою, головним чином через невідповідність між намірами тих, хто приймає рішення, та можливостями посадових осіб, відповідальних за їх реалізацію. Часто їх сприймали як неефективних та надмірно забюрократизованих спеціалістів, які негативно впливають на роботу державного сектору [3, с.6].

Зусилля урядів запровадити нову політику в галузі людських ресурсів через реформи державного сектора свідчать про те, що розширення прав і можливостей працівників є ключовим фактором для досягнення кращих результатів у прийнятті або реалізації політики, вплив реформ у сфері людських ресурсів на продуктивність і ефективність політики як на індивідуальному рівні, так і на рівні рівень установ і організацій – широко обговорюється [7; 14].

Реалізація кадрової політики держави можлива лише за наявності наукової концепції кадрової політики, її нормативно-правового, організаційного, інформаційно-технологічного забезпечення, чітко визначених принципів та науково-методичної бази для аналізу. розроблено кількісний та якісний штатний склад органів державного управління, програми їх розвитку, добору та розстановки кадрів. Метою кадрової політики в державному управлінні є уникнення надмірної політизації кадрового призначення, квотування та традиційної лояльності, оскільки це призводить до чесного обслуговування

службовцями корпоративних інтересів, послаблення кадрового потенціалу владних структур, корупції та, як наслідок, дискредитації. державні установи та служба в органах місцевого самоврядування територіальні [19, с.11-12].

Р. Хафф у «Вимірюванні продуктивності в муніципалітетах США: чи прогнозує політика щодо людських ресурсів ефективність на системному рівні?» досліджували зв'язок між кадровою політикою державного сектору та ефективністю уряду. Показник ефективності - це рейтинг, який використовують рейтингові агентства при випуску муніципальних облігацій. Автор стверджує, що просте перенесення практики управління з приватного сектору в державний не обов'язково призводить до міцних зв'язків і вимірних позитивних результатів. Децентралізовані механізми управління людськими ресурсами, програми оплати за ефективність і стимули для групової участі не пов'язані з вищими рейтингами облігацій. Хоча фінансові винагороди та заохочення зазвичай вважаються потужними інструментами в інших секторах. Р. Хафф припускає, що низка контекстуальних і культурних проблем може пом'якшити очікувані наслідки та призвести до невдачі. Для подолання потенційних невдач потрібні додаткові ресурси, які уряди можуть використати для покращення формулювання та впровадження державної кадрової політики, і зокрема запровадження систем оплати праці на основі результатів [9].

Протягом останніх двох століть еволюція державного управління персоналом у Сполучених Штатах (в національних, державних і місцевих органах влади) була спричинена появою альтернативних, конкуруючих цінностей. Оскільки кожна цінність, що виникає, набуває політичної влади, її зростаюча важливість відображається у створенні відповідних державних систем кадрового забезпечення та відповідних методів. Традиційно конфлікт у Сполучених Штатах зосереджувався на чотирьох основних цінностях: політична реакція, організаційна ефективність та результативність, індивідуальні права та соціальна справедливість [1, p. 11].

Розвиток кадрової політики в нових демократіях Центральної та Східної Європи поділяється на три періоди: інституційне будівництво та реалізація

сучасної кадрової політики в 1990-х роках; європеїзація кадрової політики до вступу в ЄС; та внесення додаткових змін після введення даних. Країни, які зазнають таких змін, повинні дотримуватися стратегічного підходу при модернізації своєї кадрової політики; приділяти пильну увагу деталям виконання; і визнають ключову роль вищих посадових осіб. Їх оцінка ґрунтується на кадровій політиці держави на рівні центрального управління, де, незважаючи на відмінності в контексті та обраних інструментах, знаходимо спільні принципи управління персоналом [3, с.6].

Кадрова політика держави є найважливішим чинником збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства та стратегічним елементом регулювання життєдіяльності громадян.

Важливим елементом кадрової політики держави є створення сталої системи управління людським капіталом, яка має забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів країни. Реалізація реформи державної служби на всіх рівнях, насамперед місцевому, сприятиме створенню в Україні професійної, політично нейтральної та ефективної служби, запровадженню системних змін та модернізації всієї моделі державного управління.

Однією з причин, що спричинили кризові явища в державному управлінні в Україні, є слабкість сучасної системи управління та зумовлена такими основними факторами: кількісні та якісні втрати кадрового потенціалу; низький рівень професіоналізму; висока плинність державних службовців; безвідповідальність; корупція; низький рівень загальної культури. Також є проблеми з реалізацією кадрової політики держави, зокрема:

– послаблення контролю та вимог до керівного персоналу; зволікання з розробкою законодавчої бази щодо протидії зловживанням з боку працівників ОДА;

– низький рівень мотивації та соціального захисту посадових осіб;

– недостатній рівень організаційної культури;

– недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу державної служби загалом, і кадрову політику в ній зокрема;

- застарілі технології та механізми проведення державної кадрової політики, недостатній рівень їх теоретичної розробки в науковій літературі;

- відсутність цілісної системи управління персоналом, яка б передбачала визначення та стратегічну роль працівників кадрової служби в управлінні персоналом на державній службі;

– необхідність всебічного вивчення та використання кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду формування служб (галузей) для реалізації кадрової політики держави.

Незважаючи на певні реформи в державі та поточну кадрову роботу, кадрову кризу ще в основному не подолано.

Більшість зарубіжних країн вже стикалися з такими кризами і мають позитивний досвід їх подолання. Врахування їх досвіду дало б змогу ефективно реформувати кадрову політику державного управління України.

Одним із важливих кроків у забезпеченні органів державної влади підготовленими кадрами з-за кордону є створення відкритих і прозорих тендерних процедур та запровадження принципів рівного доступу для всіх, хто хоче працювати професійно. Важливим є закордонний досвід професійної адаптації, просування посадовців за ієрархічними рівнями, механізми оцінки діяльності державних і муніципальних установ.

В Японії запроваджено практику, згідно з якою за результатами вступних іспитів визначається посада, на яку можуть брати участь усі бажаючі після оголошення дати та місця проведення іспитів. опубліковано в ЗМІ.

У США іспити на державні посади складаються з трьох етапів: проведення перевірки загальної інтелектуальної підготовки кандидата в галузі історії країни та державного устрою, економіки, географії, права, міжнародних відносин; визначення здатності кандидата вільно висловлювати свої погляди англійською мовою; перевірка професійної кваліфікації та комунікативних навичок, уміння діяти в різноманітних ситуаціях. У Сполучених Штатах конкурсні процеси найму, підвищення на основі іспитів і щорічні сертифікати заохочують державних і муніципальних службовців постійно вдосконалювати

свої професійні стандарти.

Надзвичайної актуальності за кордоном набуває проблема постійного підвищення рівня професійно-технічної освіти.

Нині у світі існують різноманітні системи підготовки чиновників, побудова яких залежить від багатьох факторів. Наприклад, в унітарних державах спостерігається тенденція до централізованого навчання посадових осіб, тоді як у федеративних державах освіта значною мірою децентралізована. Система навчання також залежить від типу державної служби – кар’єрна (Європа) чи контрактна (Північна Америка) (табл. 3.1).

Запровадження мотивації через розвиток кар’єри за кордоном дозволяє задовольнити потреби співробітників у просуванні. Наприклад, у Франції чиновник отримує підвищення не пізніше трьох років після початку служби, незалежно від оцінки його роботи; т.зв. «таблиця просування».

У Німеччині існує підготовча служба і випробувальний термін, протягом якого працівник не може бути просуваний по службі, а просування зазвичай відбувається за результатами іспиту. У Японії кожному працівнику офіційно надається право на просування по службі, а конкурсні іспити щорічно проводяться Радою персоналу; кандидат повинен мати відповідну освіту, а рішення про переведення на посаду приймається після випробувального терміну (шість місяців) незалежно від результату складання іспитів.

Атестація та оцінка персоналу за кордоном суворо регламентована на всіх етапах процедур. У Великій Британії атестація проводиться шляхом заповнення звітної анкети атестованої особи, в якій зазначаються особисті дані, мета та характеристика посади за попередній та наступний рік, пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації, специфікація та оцінка зазначених особистісних характеристик, оцінка можливостей розвитку кар'єри, думки щодо даної людини. який затверджує звіт і звіт працівника.

У США під час щорічної оцінки працівники звітують про виконання плану роботи, складеного на початку року, і подають письмовий звіт за встановленою формою. Якщо працівник з якихось причин не виконав

зазначений річний план, він має право пояснити обставини, що перешкодили йому це зробити. Результати такої оцінки є підставою для просування особи по службі або звільнення з посади чи застосування певного виду стягнення.

Цікавим є досвід управління персоналом у державній службі Ірландії, зокрема щодо створення державного органу, до компетенції якого входить наймання та відбір персоналу на посади в державній службі.

Таблиця 3.1. - Приклади систем підготовки державних службовців у різних країнах

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Франція	Підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться у компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють п'ять регіональних інститутів державного управління. Складається рейтинг слухачів і залежно від місця випускнику надається можливість вибрати посаду.
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються півтора роки, і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати п'ять років. Вищі школи державного управління.
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектору, та посадовців місцевих урядів, які працюють на виборних посадах.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ проводить навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, надає консультативні послуги з добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Федеральна вища школа державного та муніципального управління та відповідні земельні школи.
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління готує на посади органів державного управління за напрямами: державне управління та маркетинг, державна політика Європи, державні фінанси, державне управління та політичні інститути країни, оцінка державної та місцевої політики, державна екологічна політика, державна політика та людські ресурси, соціальна політика, державна політика і інформаційні системи.
США	Школа державного управління ім. Дж. Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера Нью-Йоркського університету готують фахівців для роботи у вищих органах влади. Вашингтонський інститут управління, Інститут державної політики – навчання керівників середньої ланки.
Канада	Канадська школа публічної служби займається базовою підготовкою службовців, підвищенням кваліфікація кадрів, наданням консультативних послуг органам державної влади та науково-методичної допомоги особам, що обіймають керівні посади в урядових установах.

Джерело: [33].

Так, у системі Міністерства фінансів Ірландії було створено Службу державних призначень (PAS, далі – Служба PAS). Основними завданнями такої служби є забезпечення в інтересах міністерств і відомств (відповідно до потреб) підбору та комплектування кадрів державної служби, що сприятиме підвищенню світового рівня державної служби. .

Офіс ПАН також контролює дотримання правил проведення тендерів на державні послуги в тих міністерствах і відомствах, які мають відповідні повноваження на самостійне проведення тендерних процедур. Такий підхід вважається виправданим і може бути використаний у процесі позаміністерського контролю при призначенні на державні посади. Веб-сайт Канцелярії ПАН є не лише джерелом інформації, а й способом попередньої оцінки кандидатів при розгляді тієї чи іншої вакантної державної посади. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться попередня оцінка спеціальних знань, тестування на визначення бізнес-характеристик тощо. У рамках створення єдиної кадрової системи державної служби HRMS. Протягом двох років до HRMS приєднався виконавчий директор штату Ірландія. Головне завдання – відійти від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств і зосередити їх на розробці кадрової стратегії.

Навчання державних службовців також є важливою частиною політики державної служби Сінгапуру. Кожен державний службовець має право на 100 годин навчання на рік, з яких 60% - це курси, пов'язані з роботою, і 40% - курси саморозвитку та самовдосконалення. У державній службі Сінгапуру діє Кодекс поведінки державних службовців, заснований на конкретних принципах. Такий кодекс діє і в Україні, затверджений розпорядженням Ради Міністрів від 11 лютого 2016 р. № 65 [55]. Правила для цих кодів наведені в таблиці. 3.2.

У Сінгапурі існують суворі покарання за порушення Кодексу: Бюро з розслідування корупції та шахрайства розслідує порушення та повідомляє про них відповідним органам для вжиття необхідних заходів. В Україні за порушення цих правил державні службовці несуть дисциплінарну відповідальність згідно з чинним законодавством.

Таблиця 3.2. - Принципи Кодексу поведінки державної служби на прикладі Сінгапуру та України

	Сінгапур	Україна
Принципи Кодексу поведінки державного службовця	непідкупності	служіння державі і суспільству
	чесності	гідної поведінки
	порядності	доброчесності
	політичної нейтральності	лояльності
		політичної нейтральності
	відмови від використання свого службового положення для досягнення приватних інтересів	прозорості і підзвітності
	відмови від надання послуг для будь-якого зовнішнього учасника	сумлінності
	відмови від участі у діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів	

Джерело: [33].

Сучасна державна кадрова політика повинна мати наукове обґрунтування, історичну специфіку, враховувати нагальні кадрові потреби суспільства, планові та перспективні, ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, проводитися на законній основі, керуватися демократичними засадами, враховувати враховують світоглядні та світоглядні уявлення нації, стан держави, її перспективи, можливості досягнення поставлених цілей.

Важливу роль у підвищенні ефективності державних органів за кордоном відіграють вміло розроблені технології управління кадровими процесами: підбір персоналу на державну службу, створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення рівня їх професійних компетенцій, процедури оцінки працівників.

Для забезпечення відкритих і прозорих процедур прийому на державну службу в Україні доцільно використати досвід Японії, де всім бажаючим надається вільний доступ до участі в конкурсі. У плані підготовки кадрів доцільно було б використати досвід Німеччини, Польщі та Франції. Що стосується сертифікації, можливо, досвід Великобританії допоможе стимулювати та мотивувати працівників. І досвід Сінгапуру щодо підзвітності може стати першим кроком до ліквідації корупції в Україні.

Використання іноземного досвіду управління кадровою політикою може дати Україні шанс підвищити ефективність органів державного управління.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена важливій науковій проблемі, пов’язаній з необхідністю удосконалення державної кадрової політики в сучасних умовах. Основні результати, отримані у ході дослідження, полягають у такому.

Державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, розрахована на тривалий період стратегічної діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток і раціональне використання і відтворення людського капіталу з метою забезпечення реалізації національних інтересів: інтересів особи, суспільства і держави в різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державного суверенітету, територіального цілісності в контексті розвитку України як демократичної соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Головною метою державної кадрової політики є створення сталої системи управління людським капіталом, яка забезпечуватиме кваліфіковані кадри в усіх сферах державного життя для реалізації національних інтересів у контексті розбудови України як демократичної соціальної держави з розвиненою ринкова економіка.

Законодавча база кадрової політики державної служби є недосконалою та потребує суттєвих змін, оскільки державна служба не має необхідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого, а тому, з метою забезпечення ефективного функціонування державних органів, державна служба не має необхідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого. необхідно запровадити відповідні закони щодо кадрової політики. Сучасна кадрова політика державної служби є важливим процесом, оскільки високопрофесійна та злагоджена діяльність державних органів є невід’ємним структурним елементом державної служби України, адже ефективне функціонування державного апарату ґрунтується на дотриманні та виконання основних функцій і вирішення політичних завдань стратегічного значення для України. Удосконалення кадрової політики щодо створення кадрового резерву

є важливим елементом процесу розвитку державного управління в системі державної служби України, який має забезпечити об’єктивне з’ясування як професійних, так і особистісних характеристик майбутніх кандидатів на вакантні посади. на посади, де необхідно створити якісний кадровий резерв.

Для успішного вирішення проблеми формування нової генерації професійно відповідних кадрів державного управління необхідне послідовне та поглиблене вивчення всіх етапів процесу відтворення трудових ресурсів для заміщення керівних посад і спеціалістів. в системі державного управління необхідно запроваджувати інноваційні методи формування та розвитку кадрового потенціалу системи державного управління.

Враховуючи вищезазначене, актуальним є формування кадрової політики в системі державного управління, виходячи із загальних закономірностей розвитку людської діяльності та водночас з урахуванням специфіки цієї сфери соціального управління. як державне управління. Мова йде про її принципи та механізми, які створюють якість самої держави, її людську складову. Але вони не лише створюють, а й встановлюють правила гри, які, з одного боку, захищають державне управління від непрофесіоналів, а з іншого – залучають у свою справу професіоналів.

До основних проблем кадрової політики належать: по-перше, відсутність системної основи формування кадрової політики в системі державного управління; по-друге, відсутність нормативних документів, спрямованих на розвиток та кадрове оновлення системи державного управління; по-третє, низька мотивація працівників до роботи в системі державного управління; по-четверте, високий рівень корупції серед чиновників; по-п'яте, невиправдане розширення апарату державних органів, а потім його оптимізація та скорочення; по-шосте, обмеження функцій кадрових служб до рутинної роботи, заповнення трудових книжок, відповідних документів, відсутність функцій реального розвитку персоналу, планування його професійного розвитку тощо; по-сьоме, відсутність дієвих механізмів залучення до роботи в державних органах талановитих та професійних людей, які мають професійний досвід та

відповідні знання та навички; по-восьме, висока плинність кадрів; по-дев’яте, кадрова неефективність; по-десяте, повільний розвиток кваліфікації співробітників через відсутність системних принципів безперервного навчання працівників; по-одинадцяте, відсутність передбачуваного кар'єрного розвитку та розвитку працівників; по-дванадцяте, відсутність реальних механізмів адаптації тощо.

Для правильної побудови та вирішення основних проблемних питань функціонування кадрової політики важлива роль відводиться системі аудиту як дієвому інструменту її вдосконалення. Отже, планування аудиту здійснюється наступним чином: розкриття потенційних проблем (роботи мають бути виконані з оптимальними витратами, якісно та вчасно). Планування дозволяє ефективно розподіляти роботу між членами групи спеціалістів, а також координувати роботу; визначаються витрати часу на планування роботи, які залежать від обсягу діяльності аудитора, складності аудиту, професійного досвіду, знання особливостей діяльності; розкривається інформація про діяльність, операції та інші звітні характеристики особи, що перевіряється; відображаються очікувані обсяги та процедура аудиту.

Сучасна державна кадрова політика повинна мати наукове обґрунтування, історичну специфіку, враховувати нагальні кадрові потреби суспільства, планові та перспективні, ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, проводитися на законній основі, керуватися демократичними засадами, враховувати враховують світоглядні та світоглядні уявлення нації, стан держави, її перспективи, можливості досягнення поставлених цілей. Важливу роль у підвищенні ефективності державних органів за кордоном відіграють вміло розроблені технології управління кадровими процесами: підбір персоналу на державну службу, створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення рівня їх професійних компетенцій, процедури оцінки працівників. Для забезпечення відкритих і прозорих процедур прийому на державну службу в Україні доцільно використати досвід Японії, де всім бажаючим надається вільний доступ до участі в конкурсі. У плані підготовки кадрів доцільно було б

використати досвід Німеччини, Польщі та Франції. Що стосується сертифікації, можливо, досвід Великобританії допоможе стимулювати та мотивувати працівників. І досвід Сінгапуру щодо підзвітності може стати першим кроком до ліквідації корупції в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Civil service reform in the states: personnel policy and politics at the subnational level / edited by J. Edward Kellough and Lloyd G. Nigro. 2006. 343 p.
2. Greta Nasi. Public Personnel Policies: Impact on Government Performance. J*ournal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice.* 2011. № 13:1. P. 5-10.
3. Greta Nasi. Public Personnel Policies: Impact on Government Performance. J*ournal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice.* 2011. № 13:1. P. 5-10.
4. Ingersoll D. E., Matthews R. K., Davison A. The Philosophic Roots of Modern Ideology. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2001. 437 p.
5. Ingraham P. W. Striving for balance: Reforms in human resource management. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 2005. P. 521–536.
6. Liviţchi O., Hacina L., Baran T. Professional Training – Effective Element of Management in Achieving of the Personnel Policy. *Economy Transdisciplinarity Cognition.* 2015.Vol. 18. Iss. 1/2015. P. 156-162.
7. Moynihan D. P., Pandey S. K. The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67 (1). P. 40-53.
8. Peters B. The Napoleonic tradition. *The International Journal of Public Sector Management.* 2008. №. 21 (2). P. 118–132.
9. Richard F. Huff. Measuring Performance in US Municipalities: Do Personnel Policies Predict System Level Outcomes? *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice.* 2011. Vol. 13. Iss. 1: Public Personnel Policies: Impact on Government Performance. P. 11-33. https://doi.org/10.1080/13876988.2011.538535.
10. Savas E. S., Ginsburg S. G. The Civil Service: A Meritless System? *Public Interest*. 1973. Vol. 32 (Summer). P. 70–85.
11. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990. 445 p.
12. Søren Serritzlew, Gert T. Svendsen. Does Education Produce Tough Lovers? Trust and Bureaucrats. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice.* 2011. Vol. 13:1. P. 91-104. DOI: 10.1080/13876 988.2011.538543.
13. Tiina Randma-Liiv, Jane Järvalt. Public Personnel Policies and Problems in the New Democracies of Central and Eastern Europею. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2011. Vol. 13:1. P. 35-49. DOI:

10.1080/13876988.2011.538537.

14. Vandenabeele W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on selfreported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*. 2009. Vol. 75 (1). P. 11-34.
15. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_7_5
16. Бутенко І. А., Курносова І. А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2014. № 3. С. 7–11.
17. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
18. 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
19. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2019. 22 с.
20. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. НАДУ,2007. 239 с.
21. Гусак І.В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25
22. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт..кол. : Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, Ю.П.Сурмін та ін.: К. :НАДУ, 2012. – 72 с.
23. Дьомін О. Державна кадрова політика : система роботи з кадрами. URL:http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=37667&cat_id=37402&ctime=1141128557187.
24. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред.Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К. : НАДУ,2010. 820 с.
25. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук. ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління

при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук._ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. Дніпропетровськ, 2011. 524 с.

26. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Наук. вісник Академії муніципального управління: Серія "Управління".* Вип. 3 (2013). Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В. П. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. Київ : ВПЦ АМУ, 2013. С. 50–59.
27. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.
28. Жук Н.Б. Державна кадрова політика: творча робота. URL: http://kds.org.ua/blog/zhuk-n-b-tvorcha-robota-derzhavnakadrova-politika.
29. Качан Я. В. Поняття кадрового забезпечення публічної служби в Україні. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління.* 2019. Випуск 11.С. 295-303.
30. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Юридичні науки: збірник наукових праць / МОН України. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. № 861. С. 138-144.
31. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13181/138-143.pdf
32. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 2222-IV (2222-15) від 08.12.2004) URL: http ://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96- %E2%F0&p=1233668155408378
33. Костенко О., Грущинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. №158. С. 77-82.
34. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2011. № 4(2). С. 275–279.
35. Кузьменко Г.О. Формування кадрової політики в системі публічного управління як механізм розвитку економіки. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки* Випуск 2 (65). 2022. С.13-18.

36. Куйбіда В.С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. *Збірник науково-аналітичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні*. Київ: ТОВ "Поліграфічний Центр "Крамар", 2010. 258 с.
37. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід управління*. № 19/2021. С.141-148.
38. Лучанінова Л.О. Державна кадрова політика – найважливіша передумова зміцнення держави. URL: www.kbuapa.kharkov.ua.
39. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
40. Малиновський В.Я. Державне управління : [навчальний посібник]. [вид. 2-ге, доп. та перероб.]. К. : Атіка, 2003. 576 с.
41. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. [2-ге вид., доп. і виправ.]. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
42. Матвєєнко Н. В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. № 9. С. 123–126.
43. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL:www.academy.gov.ua.
44. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf
45. Недобор І.В. Чинники впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління. Теорія та практика державного управління. 3(62)/2018. С.180-187.
46. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні:* Матеріали науково-практичної конференції. За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. Т.1.
47. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України. URL: https://mfa.gov.ua/
48. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.u

49. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку.*Демократичне врядування : науковий вісник*. 2010. Вип. 5. URL:http://lvivacademy.com/ vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf
50. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні – базовий елемент механізмів державного управління.Актуальні проблеми державного управління: Зб.наук.пр. / Редкол.: С.М.Серьогін (голов.ред.) та ін. Д.: ДРІДУ УАДУ, 2004. Вип.2(16). С.188-194.
51. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 66-67.
52. Плецан Х. В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf
53. Політологічний енциклопедичний словник / За ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна. К. : Генеза, 1997. – 400 с.
54. Положення про формування кадрового резерву для державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 № 199. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 199_2001_%D0%BF#Text
55. Постанова КМУ «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців» № 65 від 11 лютого 2016 р. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311
56. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19
57. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.01.2014 № 500. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500_2014_%D0%BF#Text
58. Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації": Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/246/2012
59. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 — 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text

60. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р.№ 474. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474_2016_%D1%80#Text
61. Пуліна Т.В., Ткачук О.Ю., Вафіна А.О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*.2018. №12. С.44-49.
62. Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_16
63. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.
64. Сторожев Р.І. Досвід формування позитивного іміджу державної служби: порівняльний аналіз. Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 2. С. 212-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_2_30
65. Толкованов В.В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_23
66. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2014. № 3. С. 125–127.
67. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. №1. С. 23-29.
68. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 712–715.

Виконав:
студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання
«____» _____ 2024 р. _____ Максим ПОВОРОЗНІК
Підпис Ініціали, прізвище

Науковий керівник:
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, к.е.н., доцентка
«____» _____ 2024 р. _____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО
Підпис Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор
«____» _____ 2024 р. _____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ
Підпис Ініціали, прізвище