

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Організаційно-правове забезпечення
кадрової політики в органах публічної адміністрації в
Україні в контексті європейської інтеграції»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування заочної
форми навчання
Вадим ПІКАЛО

Керівник: професор кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор економічних
наук, професор
Андрій ВОЙЦЕЩУК

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Пікало В. І. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні в контексті європейської інтеграції. – Рукопис.

В процесі дослідження встановлено, що кадрова політика в органах публічної адміністрації – це сукупність стратегічних цілей і принципів діяльності державного органу щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для їх максимальної користі, в ході яких досягаються цілі державного органу та цілі державних службовців.

Визначені зміст та місце кадрової політики в органах публічної адміністрації. Кадровий потенціал органів публічної адміністрації виступає основним чинником, що визначає успіх адміністративних реформ, що проводяться. Необхідність розвитку кадрового потенціалу органів публічної адміністрації нині є загальноновизнаним фактом.

Стратегічною метою державної кадрової політики є створення повноцінного кадрового корпусу державної цивільної служби, що перебуває на службі людині, суспільству, державі, його перетворення на потужний ресурс українського суспільства і держави.

Для досягнення максимальної ефективності механізму забезпечення інформаційного забезпечення кадрової політики органів публічної адміністрації розроблені пропозиції були спрямовані за такими напрямками, як концептуальний; нормативно-правовий та організаційний. Концепція інформаційного забезпечення кадрової політики органів публічної адміністрації – це систематизований стислий виклад стратегічного бачення розвитку системи та механізму інформаційного забезпечення кадрової політики органів публічної адміністрації.

Ключові слова: публічне управління, державна кадрова політика, органи публічної адміністрації, державний службовець, посадова особа місцевого самоврядування, територіальна громада, концепція, організаційно-правове забезпечення, інформаційне забезпечення.

SUMMARY

Pikalo V. I. Organizational and legal support of personnel policy in public administration bodies in Ukraine in the context of European integration. - Manuscript.

In the process of research, it was established that the personnel policy in public administration bodies is a set of strategic goals and principles of the state body's activity regarding the training and improvement of the qualifications of personnel for their maximum benefit, during which the goals of the state body and the goals of civil servants are achieved.

The content and place of personnel policy in public administration bodies are determined. The personnel potential of public administration bodies is the main factor determining the success of the ongoing administrative reforms. The need to develop the personnel potential of public administration bodies is now a generally recognized fact.

The strategic goal of the state personnel policy is the creation of a full-fledged personnel corps of the state civil service, which is at the service of the person, society, and the state, its transformation into a powerful resource of the Ukrainian society and the state.

In order to achieve the maximum efficiency of the mechanism for providing information support for personnel policy of public administration bodies, the developed proposals were directed in such areas as conceptual; regulatory and organizational. The concept of information provision of personnel policy of public administration bodies is a systematized summary of the strategic vision of the development of the system and mechanism of information provision of personnel policy of public administration bodies.

Keywords: public administration, state personnel policy, public administration bodies, civil servant, local self-government official, territorial community, concept, organizational and legal support, information support.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	9
1.1. Концептуальні засади та еволюція кадрової політики.....	9
1.2. Сутність та місце кадрової політики в органах публічної адміністрації.....	17
РОЗДІЛ 2. СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	29
2.1. Аналіз організаційно-правових засад кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні.....	29
2.2. Оцінка реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	50
3.1. Адаптація світового досвіду формування кадрової політики в органах публічної адміністрації.....	50
3.2. Шляхи вдосконалення формування сучасної публічної служби України в контексті євроінтеграційних процесів.....	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Кадрова політика відіграє провідну роль у забезпеченні органів публічної адміністрації висококваліфікованими спеціалістами. Її організаційно-правове регулювання в контексті проведення процесів реформування набуває актуальності, оскільки сучасні процеси вимагають вироблення нових ідей, принципів і технологій вирішення кадрових питань.

Ефективність проведення реформ залежить від професіоналізму публічних службовців та їх здатності приймати управлінські рішення. Застосування сучасних інноваційних підходів до підготовки, перепідготовки публічних службовців сприятиме становленню високопрофесійного кадрового потенціалу.

Після Революції Гідності (2014 р.) в Україні почали домінувати характерні для перехідного періоду кадрові процеси, які мають непередбачуваний та нелінійний характер, оскільки формування кадрів на центральному, регіональному та муніципальному рівнях залежить від уподобань влади та політичних сил, що прийшли до влади.

Головною метою сучасної державної кадрової політики є забезпечення високого професіоналізму в управлінні кваліфікованими, активними та сумлінними працівниками, здатними забезпечити відродження України. Загалом кадрова політика характеризується високою мінливістю та плинністю кадрів, а наявність корупції та переважання політичних, а не бізнесових підходів до прийому на державні посади призвели до того, що в регіонах кадровий склад має тенденцію залежати від волі чиновників, які часто діють без дотримання закону.

Сьогодні Україна перебуває у стані системної модернізації різних сфер суспільного та державного життя. Інтеграція України в європейські економічні структури потребує нових, прогресивних механізмів. Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на

горизонтальному рівні, розширення повноважень середнього та нижчого керівництва у сфері обміну інформацією, заохочення особистої ініціативи та вивчення досвіду європейських країн дозволяють сформувати новий, персональний погляд на механізми забезпечення ефективності управління персоналом.

В Україні та в усіх країнах світу оцінка діяльності персоналу у сфері державного управління є актуальною, адже чим сумліннішою та ефективнішою є робота державних службовців та посадових осіб на місцях, тим вища якість управлінських рішень, які вони приймають. Продуктивність державних органів і в кінцевому підсумку - в кінцевому рахунку - процвітання країни в цілому і, як наслідок, високий рівень добробуту в суспільстві. Досвід успішних і розвинутих країн доводить важливу роль кваліфікованих кадрів у впровадженні змін та інновацій. Саме кваліфікація державних службовців та здатність швидко здобувати знання та розвивати навички мають великий вплив на впровадження та якість результатів реформ. Становлення та розвиток висококваліфікованого корпусу державної служби може бути забезпечено системною, комплексною та ефективною кадровою політикою держави.

Дослідженню проблем кадрової політики в органах публічної адміністрації присвячені роботи вчених Н. Гончарук, В. Мартиненка, С. Серьогіна, Ю. Ковбасюка, К. Ващенко, Н. Нижник, В. Олуйка, В. Мамонової, В. Куйбіди, В. Ємельянова, Т. Витко та ін.

Таким чином, необхідність вдосконалення сучасної публічної служби України з урахуванням європейської традиції в напрямі удосконалення організаційно-правового забезпечення кадрової політики в органах публічної адміністрації актуалізує обрану тему магістерської роботи.

Мета та завдання магістерської роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних аспектів щодо удосконалення організаційно-правового забезпечення кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні в контексті європейської інтеграції.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі завдання дослідження:

- з'ясувати концептуальні засади та еволюційні етапи кадрової політики;
- визначити сутність та місце кадрової політики в органах публічної адміністрації;
- провести аналіз організаційно-правових засад кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні;
- оцінити стан реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні;
- запропонувати позитивні практики світового досвіду щодо формування кадрової політики в органах публічної адміністрації для України;
- встановити шляхи удосконалення формування сучасної публічної служби України в контексті євроінтеграційних процесів.

Об'єктом дослідження є кадрова політика в органах публічної адміністрації.

Предмет дослідження – управлінські відносини щодо формування та реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні та її організаційно-правове забезпечення.

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

Для вирішення завдань магістерської роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання, а саме: *ретроспективного аналізу* – для визначення еволюційних етапів кадрової політики; *аналізу, синтезу* – для визначення сутності кадрової політики в органах публічної адміністрації; *структурного аналізу* – щодо з'ясування стану організаційно-правових засад кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні; *порівняльного аналізу* – при вивченні позитивного світового досвіду формування кадрової політики в органах публічної адміністрації тощо.

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в практичному значенні при визначенні перспективних напрямів організаційно-правового забезпечення кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні в контексті європейської інтеграції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

1.1. Концептуальні засади та еволюція кадрової політики

У сучасних умовах розвитку нашої країни актуальною проблемою є розробка та реалізація ефективної державної кадрової політики як в системі державного управління, так і в системі місцевого самоврядування. Ця політика спрямована на залучення, утримання та належне розміщення в органах публічної адміністрації висококваліфікованих спеціалістів, створення умов для реалізації ними потенціалу щодо успішного виконання службових обов'язків і на цій основі ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування.

Під кадровою політикою розуміють систему дій суб'єктів управління щодо реалізації наявних теоретичних знань, принципів, поглядів і процедур управління державних органів і недержавних організацій з метою визначення завдань і характеру цієї політики, а також визначення форм і методи управління персоналом.

Формування державної кадрової політики є досить складним і суперечливим процесом, який може бути ефективним за умови дотримання певних вимог і умов для послідовної реалізації низки законодавчих, політичних, науково-методичних та організаційно-управлінських заходів. Розробляючи державну кадрову політику, важливо виділити її окремі етапи:

- розробка кадрової доктрини;
- розробка концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (цілі, пріоритети, принципи тощо);
- розробка програм (цільових, комплексних та ін.);
- розробка та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, вирішення інших проблем.

У сфері державного управління кадрова політика відображає державну стратегію освіти, підвищення кваліфікації та забезпечення потреби в кадрах у системі управлінської влади.

Кадрова політика в органах публічної адміністрації – це сукупність стратегічних цілей і принципів діяльності органу державної влади щодо навчання та підвищення кваліфікації кадрів для їх максимальної користі, під час яких досягаються цілі органу влади та цілі державних службовців.

Таким чином, сутність кадрової політики в державному управлінні є вираженням державної стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців на державному рівні та в органах місцевого самоврядування для забезпечення ефективного функціонування державного управління. організм в цілому. Державна кадрова політика повинна мати такі суттєві характеристики [4]: послідовність; наукове обґрунтування та реалістичне врахування кадрових потреб суспільства; рівномірне та багаторівневе охоплення всіх кадрових і кадрових процесів; перспектива; цілі, соціальна база та механізми вирішення кадрових проблем; моральність; юридична визначеність.

Аналіз наукових досліджень дозволяє констатувати, що існують різні підходи до класифікації моделей кадрової політики, які зумовлені обмеженими цивілізаційними, національними чи ідеологічними рамками і не завжди узгоджуються між собою.

Вчені виділяють такі види кадрової політики: превентивну, активну, реактивну, пасивну. Активний поділяється на раціональний і авантюрний [4].

Концепція кадрових технологій знайшла відображення у світовій політичній думці та практиці управління, що дає змогу створити універсальну класифікацію моделей державної кадрової політики та простежити тенденції та причини їх трансформації, розвитку та інволюції. Протягом історії розвитку людського суспільства принципи державної кадрової політики визначалися насамперед інтересами правлячих еліт і лише потім доцільністю управління.

Тому найбільш переконливою підставою для класифікації державної кадрової політики є «тип політичного правління».

Кадрова політика є найважливішим напрямом державного управління, спрямованим на задоволення кадрових потреб суспільства. Команда об'єднує професійно підготовлені групи людей, які працюють у різних сферах життя суспільства. За ієрархією управління слід розрізняти керівників, спеціалістів і виконавців [67].

Філософський зміст кадрової політики полягає в тому, що завдяки їй відбувається формування, удосконалювання і реалізація суб'єктного фактора суспільства, забезпечується діяльність державних, само управлінських, бізнесових і громадських організацій. Сучасне розуміння природи держави передбачає, що вона повинна перебороти своє відчуження від громадянського суспільства, повернутися в суспільство, найтісніше співробітничати не тільки з партійними верхівками, а й з низовими ланками різних організацій населення, з громадськими ініціативними групами [68]. Завдяки кадровій політиці держава повинна оновитися й позбутися корупції, гармонізуватися, прийти у відповідність з досягненнями сучасної демократії.

У суспільстві кадрова політика здійснює такі найважливіші функції:

- накопичує і реалізує кадровий потенціал, забезпечує професійну соціалізацію індивідів;
- регулює кадрову систему, її основні інститути, додає їй цілеспрямованості і організованості;
- здійснює управління підбором, підготовкою, розміщенням і просуванням кадрів;
- реалізує заходи з діагностики ситуації в кадровій роботі, виявлення проблем і потреб у кадрах;
- проводить кардинальні зміни роботи з кадрами, удосконалювання всіх її складових.

Звичайно, визначаючи структуру кадрової політики, виділяють мету і завдання, основні напрями і принципи, форми і методи організації.

До кадрової політики відносять:

- цінності і принципи, на основі яких вона будується;
- найближчі (тактичні) і перспективні (стратегічні) мету і завдання, основні етапи їх реалізації;
- суб'єктів політики, її супротивників й опонентів, відносини між ними;
- ефективні методи, засоби, форми організації соціальних сил для досягнення поставлених цілей і реалізації сформульованих завдань;
- ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів політики;
- політичну діяльність з використання ресурсів тими чи іншими методами для вирішення завдань і досягнення цілей;
- основні напрями здійснення політичної діяльності, її пріоритети;
- політичну культуру, що являє собою сукупність індивідуальних позицій та орієнтацій учасників політичної діяльності.

На кожному етапі історичного розвитку кадрова політика характеризується певним інтелектуальним змістом, системою знання, покладеного в основу підготовки кадрів.

Якщо в індустріальну епоху основними теоріями підготовки кадрів виступали концепції класичного менеджменту, що розглядали працівника як виконавця, який діє за принципом «стимул – реакція», то сучасна кадрова політика значно розширює і оновлює свою інтелектуальну базу.

Теоретичною основою сучасної кадрової політики є кілька груп концепцій. Найбільш важливі серед них – концепції кадрів, концепції політики і концепції розвитку суспільства.

Що стосується концепцій кадрів, то найбільш розробленими серед них є такі концепції:

Теорія трудових ресурсів, яка формувалася в умовах індустріального суспільства. Зміст її полягає в тому, щоб максимально мобілізувати і найбільш ефективно використовувати кадри. Кадри тут виступають управлінським ресурсом. Проблеми демографії поступово перетворилися на загальнонаціональні проблеми національної безпеки, що вимагають негайного

вирішення. Однак, ці проблеми відрізняються тим, що їх неможливо розв'язати відразу, вони вимагають здійснення системної і довгострокової політики держави, зміни ставлення до родини і дітей з боку різних соціальних верств суспільства.

У зв'язку із цим, кадрова політика найближчого десятиліття буде спрямована на вирішення проблеми, пов'язаної з трудовими ресурсами, кількість яких постійно скорочується. Тому напрямами кадрової політики мають бути:

- зниження трудомісткості виробництва й обслуговування;
- підвищення зайнятості населення, скорочення безробіття;
- створення сприятливих соціально-економічних умов для зниження еміграції, особливо відпливу висококваліфікованої праці і молоді;
- проведення активної кадрової політики стосовно жінок (період підготовки до пологів і догляд за дитиною), інвалідів, пенсіонерів, іноземних робітників;
- вжиття заходів щодо забезпечення поворотної еміграції і закріплення тих, хто повернувся в Україну.

Теорія кадрового менеджменту становить наукову базу управління кадрами, їхньою підготовкою, добором, організацією, розподілом, просуванням і та ін. Кадрова політика принципово відрізняється від кадрового менеджменту. Якщо метою менеджменту є задоволення потреби організації в кваліфікованих кадрах і ефективне їх використання з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника в рамках певної організації, то об'єктом кадрової політики є сам кадровий менеджмент. Вона вирішує питання його місії й ефективного реалізації, тенденцій розвитку, його відповідності завданням влади.

Теорія людського капіталу, яка передбачає змістовий розгляд персоналу як носія інтелектуального, соціального, морального, професійного й іншого капіталів, що цілеспрямовано формуються у індивіда. Ця концепція орієнтована на вкладання роботодавця в індивіда, його робоче місце,

виробничу організацію, що забезпечують цілком певний виробничий ефект від діяльності такого індивіда. При цьому індивід розглядається як основний засіб удосконалювання виробництва, об'єкт вкладення ресурсів: чим більше вкладення, тим більше виробничий ефект. Зрештою, ставиться завдання вироблення індивідом набагато більшого капіталу, ніж той, що в нього вкладений [53].

Індивід сучасного суспільства – це особистість зі своїми інтересами, цінностями і можливостями набагато більшими, ніж індивід індустріального суспільства. Тому сучасна кадрова політика не повинна бути політикою механічного розміщення і просування кадрів. Вона повинна використовувати могутні стимули, будуватися на системі соціальних контрактів індивіда з державою, органами місцевого самоврядування, корпораціями й іншими суб'єктами кадрової політики.

Сучасне українське суспільство характеризується дуже складною і суперечливою зміною моделей людського потенціалу, неефективністю і втратами сформованої раніше тієї частини потенціалу, що буде затребувана в найближчому майбутньому. Безперечно, відбуваються істотні зміни в системі людських цінностей, вивільнення особистості, але значно погіршилися умови життя мільйонів людей, загострилися суперечності між особистістю і суспільством, що призводить до його розбалансованості, криє в собі можливості соціальних вибухів і катастроф.

Найбільш важливими стратегічними цілями розвитку України найближчих десятиліть є відновлення природних та людських ресурсів, а також мобілізація інтелектуального потенціалу, його максимальна реалізація на території країни. Значну цінність являють собою можливості міжнародного використання української освітньої системи, науково-технічного комплексу, транспортних коридорів, рекреаційної сфери, туризму.

Найважливішими напрямками розвитку людського капіталу є:

– стимулювання висококваліфікованої праці, інноваційних видів діяльності, наукомісткої продукції, ресурсозберігаючих технологій;

- перехід у системах управління від домінування теорій класичного менеджменту, властивих епосі індустріального розвитку, до концепції людського капіталу;
- створення загальнодержавної інформаційної системи кадрів, що давала б змогу забезпечувати проведення ефективної кадрової політики;
- підтримка творчості в усіх видах виробничої, наукової, культурної й освітньої діяльності;
- упровадження в практику виробництва інформаційних технологій, тотальна комп'ютеризація суспільства;
- матеріальна і моральна підтримка талановитої молоді.

Теорія кадрового потенціалу, що розглядає кадри як сукупність засобів, запасів, джерел, здатних накопичуватися і реалізовуватися з певною метою. Суть цієї теорія полягає в тому, що метою кадрової політики є двоєдиний процес: нагромадження і реалізації кадрового потенціалу. Ця концепція орієнтує не просто на внески в індивіда, а такі внески, що розвивають його можливості.

Розробка концепції кадрової політики принципово неможлива без створення концепції розвитку України. Вона повинна бути найважливішою складовою концепції розвитку держави, враховувати його основні тенденції і фактори. Основними положеннями такої концепції мають стати соціальна орієнтованість суспільства і держави, ринкова економіка, реальна політична демократія, інноваційність, європейська інтеграція [53].

Глобалізація вимагає від українських кадрів ментальної, професійної, нормативно-правової сумісності з кадрами інших країн, особливо країн-лідерів. Прагнення України до інтеграції в Європейське співтовариство змушує будувати політику і кадрову роботу відповідно до європейських стандартів. Однак орієнтація на відкритість і прозорість кадрової політики тільки тоді виражатиме національні інтереси України, коли вона супроводжуватиметься дбайливим ставленням держави до своїх кадрових ресурсів, широким використанням програм їх ефективної реалізації. Таким

чином, проблема сучасної кадрової політики в Україні є винятково актуальною і складною. Її вирішення передбачає розробку концепції, програми і технологій, залучення значних наукових ресурсів.

Функціонування органів публічної адміністрації України формується на засадах попередніх історично сформованих адміністративних систем. Водночас, кризи діяльності органів публічної адміністрації є системними. Нездатність системи вирішувати нагальні проблеми суспільства, що призводять до його кризи, можна спостерігати упродовж усієї історії становлення України, зокрема за часів Київської Русі, Української держави. Однак, ці проблеми пов'язані з особистими якостями кадрового потенціалу органів публічної адміністрації та забезпеченням кадрової безпеки.

Тобто, потенціал органів публічної адміністрації залежить від людських ресурсів та безпеки, саме тому в Україні назріла проблема реформування державної служби, зокрема, оновлення та покращення її потенціалу щодо людських ресурсів та безпеки. Наявність сильної та активної державної служби є основною умовою економічного зростання та добробуту [60].

Сьогодні неможливо встановити точно, коли з'явилися найперші документальні свідчення про методи відбору людей на державну службу, поводження з ними, підвищення ефективності їхньої роботи.

Цікавий досвід набутий у військовій сфері, оскільки держава завжди володіла одними із найпродуманіших систем забезпечення безпеки, навички використання яких акумулювала військова сфера, є сенс згадати і про них [2]. Для прикладу, під час набору козаків у Запорізьку Січ ставили питання виключно про віру, до якої має належати воїн, зазвичай, вся «співбесіда», в ході якої встановлювалася потрібна інформація, вичерпувалася трьома питаннями. Метою цієї співбесіди було не допустити на роботу засланого шпигуна.

Така процедура прийняття на службу знайшла своє відображення в сучасних прийомах найму на роботу. Зокрема, в сучасній діяльності органів

державної влади теж відслідковуються ознаки такого явища прийняття нового службовця на державну службу.

Якщо під час ініціалізації воїна в основному випробовувалися його фізичні, психічні та психофізичні якості, тобто його професійна придатність, то з появою професійного військового стану відбір став зокрема і засобом відсіву ненадійних кандидатів.

Надалі розвиток громадськості супроводжувався ускладненням взаємовідносин та еволюцією управлінської науки, що спричиняло появу низки нових ризиків і загроз, і вимагало розроблення та застосування заходів протидії. Розвиток управлінської науки дав змогу комплексно досліджувати проблеми мінімізації загроз, втрат та ризиків.

Беззаперечно, структурування є актуальним і для діяльності органів публічної адміністрації. Його можна трактувати так: головне завдання – ефективність діяльності, а головний принцип – забезпечення добробуту суспільства. А це можливо найперше за умови забезпечення безпеки органів публічної адміністрації, особливо кадрової, оскільки це основний елемент життєдіяльності структури суспільства.

1.2. Сутність та місце кадрової політики в органах публічної адміністрації

Під публічною адміністрацією розуміють сукупність органів, які утворюються для здійснення публічної влади. Систему органів державної влади в Україні становлять низка органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які створені Конституцією України та забезпечують захист прав, свобод і законних інтересів громадян, а також безпеку держави і суспільства, а також вирішують проблеми соціально-економічного та культурного характеру.

Сутнісні характеристики публічної адміністрації включають:

- підпорядковується політичній владі (наприклад, парламенту, главі держави);
- забезпечує виконання та застосування законів (тобто втілює в життя політичні рішення парламенту);
- діє (повинен діяти) в суспільних інтересах;
- наділяється прерогативами публічної влади (тобто правом видавати обов'язкові для виконання інструкції приватним особам).

Конституція України чітко розмежовує дві системи органів влади – органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Розглянемо розуміння поняття «публічний службовець» у контексті реалізації державної кадрової політики.

У чинній законодавчій базі України термін «публічний службовець» не визначений. Відповідно до Закону України «Про державну службу» «державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апаратів (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [34].

Водночас адміністративно-правовий статус державних службовців становлять основні права та обов'язки службовців відповідно до Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Відбір персоналу - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою визначення його придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та відбору найбільш підходящої кандидатури з числа претендентів з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та вмінь, сфера діяльності, організаційні інтереси та власні [25].

Водночас професійний відбір — це система заходів, що дає змогу виявити найбільш придатних кандидатів для навчання та професійної діяльності за певними спеціальностями з урахуванням їх індивідуальних якостей. При виборі професії оцінюють стан здоров'я, фізичний розвиток, рівень освіти, професійні навички та індивідуально-психологічні здібності конкретної людини [60].

В широкому розумінні професійний відбір – це процес встановлення професійної придатності особи, виявлення здібностей для опанування нею певних спеціальностей, а також виявлення можливості досягнення особою певного кваліфікаційного рівня. Як бачимо, процес відбору є складним та багатоетапним, адже охоплює він вирішення багатьох важливих питань. В професійному відборі можна виділити чотири основні компоненти (критерії): медичний, педагогічний, фізіологічний та психологічний.

Професійний відбір як такий – це багатоетапний процес. Уніфікувати всі його етапи в одну схему для всіх професій дуже складно і, напевно, не потрібно.

Ряд авторів надають перевагу наступному розподіленню на етапи:

- проведення відбору за медичними показниками, станом здоров'я;
- етап психо-діагностичного обстеження, при якому використовуються комплекси тестів, моделюються трудові процеси та різноманітні ситуації з реєстрацією показників функціонального стану кандидата і ефективності його роботи;

- етап аналізу та прогнозування успішності оволодіння кандидатом професією та результативної діяльності на основі оцінки отриманих характеристик відповідно до вимог професії. Тобто з'ясовуються основні фактори, що є важливими для прийняття остаточного рішення.

Необхідною передумовою успішного відбору кадрового потенціалу на державну службу повинні стати:

- активізація профорієнтації з боку органів виконавчої влади;

- врахування цими органами порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників;
- врахування профілю відповідних вакансій;
- знання вимог до посад, які є вакантними;
- глибокий об'єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів; та останнє, продумана організація підготовки і проведення засідань конкурсної комісії [11].

Отже, до інструментів публічної кадрової політики зокрема, належать такі:

- внутрішній конкурс. Відділ з управління людськими ресурсами повідомляє працівників організації про вакантну посаду [11];

- суміщення професій. Метод використовується у випадках, коли виконавець необхідний на короткий термін, для виконання невеликого обсягу робіт [7];

- ротація. Слід виділити такі переходи працівників: підвищення (пониження) на посаді з розширенням (або скороченням) обсягу обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав і підвищенням (зниженням) рівня діяльності; Підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується постановкою більш складних завдань перед керівником без просування по службі, але з підвищенням заробітної плати; зміна обсягу завдань та обов'язків, не пов'язана з підвищенням кваліфікації та без підвищення посади та посадового окладу. Такий вид ротації призводить до розширення кругозору, підвищення професійної кваліфікації та супроводжується збільшенням зайнятості працівників ОПА [17].

Державна кадрова політика – це державна політика у сфері ОПА, основною метою якої є підвищення кадрового потенціалу та створення дієвого державного апарату, здатного шляхом сумлінного виконання наданих повноважень ефективно виконувати завдання та функції Української держави. Метою є визначення стратегічного бачення освіти, підвищення кваліфікації та

раціонального використання персоналу, усіх трудових ресурсів України, а також цілей і пріоритетів кадрової діяльності.

Найважливішою передумовою вирішення соціальних проблем і зміцнення української держави є вдосконалення системи державної служби. Кадровий потенціал ОПА є основним чинником успіху адміністративних реформ, що проводяться. Необхідність розвитку кадрового потенціалу ОПА сьогодні є загальноновизнаним фактом.

Державна служба – це специфічна сфера діяльності, яка визначає специфіку кадрового потенціалу державного управління. Ефективність та результативність функціонування державного адміністративного апарату залежить від якості кадрового забезпечення, яке в кінцевому рахунку визначає ефективність функціонування всіх сфер державного управління [6].

Без постійного оновлення кадрової політики та позбавлення кадрової роботи від перекосів важко розраховувати на успіх реформування суспільства та економіки. Поліпшення кадрового забезпечення громадських об'єднань можливе лише за умови активної участі громадськості на державному, регіональному чи місцевому рівнях.

Кадровий потенціал ОПА можна розглядати з двох позицій:

- невикористані можливості та невикористані навички державних службовців;
- можливість професійного розвитку державних службовців, використовуючи свої професійні знання та навички.

Щоб визначити роль кадрового потенціалу у формуванні кадрової політики громадського об'єднання, необхідно визначити його місце у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У зовнішньому середовищі кадровий потенціал – це група людей, яку за освітою чи кваліфікацією можна зарахувати до ОПА. Кадровий потенціал державного управління, з одного боку, складають випускники вищих навчальних закладів відповідної кваліфікації, спеціалісти інших організацій або спеціалісти, які тимчасово не працюють, але мають достатній досвід і

навички для здійснення професійної діяльності в конкретному державному органі [53].

Кадровим потенціалом внутрішнього середовища можна вважати працівників, що володіють професійними навичками та знаннями для досягнення цілей конкретного органу, а також наявність певних внутрішніх ресурсів для участі в діяльності цього органу на більш високому статусному рівні.

Джерелом відповідного кадрового резерву є кадровий потенціал, тобто спеціально сформовані за встановленими критеріями групи перспективних працівників, які володіють необхідними для просування по службі професійними, діловими, моральними та особистими якостями, позитивно зарекомендували себе, пройшли підготовку та перепідготовку, а також стажування або підвищення кваліфікації, необхідні для заповнення певних посад на державній службі.

Для того, щоб оцінити управління розвитком кадрового потенціалу, необхідно проводити комплексну оцінку шкільного працівника держслужби, яка включатиме: оцінку професійно-кваліфікаційних якостей, потенціалу динаміки кар'єрного росту, ділових, особових і інших якостей усього кадрового складу [60].

У досягненні ОПА їх стратегічних завдань, розвиток персоналу грає все більш важливу роль, стає необхідним.

Для забезпечення відповідності рівня професійній компетенції співробітників ОПА вимогам зовнішнього середовища, що міняється, слід приділяти пильну увагу таким аспектам як:

- ясне розуміння поставлених цілей організації в системі ОПА і чітке програмування діяльності працівників на усіх рівнях управління;
- безперервний розвиток професійних навичок і заохочення за отримання нових знань;
- постійний зворотний зв'язок, оцінка діяльності;
- формування ефективної системи мотивації.

Стратегічною метою державної кадрової політики є створення повноцінного кадрового корпусу державної цивільної служби, що перебуває на службі людині, суспільству, державі, його перетворення на потужний ресурс українського суспільства і держави [67]. Формування і розвиток високопрофесійного, стабільного і оптимально збалансованого кадрового потенціалу ОПА, здатного забезпечити виконання встановлених законодавством України, її суб'єктів і органів місцевого самоврядування функцій і повноважень, – головне завдання державної кадрової політики.

Для оптимізації управління кадровим потенціалом ОПА необхідно розробити і включити в дію ефективні механізми управління кадровими процесами. Такого роду механізми повинні представляти організаційно-практичну діяльність ОПА по реалізації державної кадрової політики. Структурними елементами такого механізму виступає сукупність правових, політичних, організаційних, соціально-економічних, освітніх, культурологічних, методичних, а також технологічних заходів і дій ОПА.

Реалізація методів стратегічного планування в державній службі припускає її демократизацію, участь у формуванні цілей, пріоритетів, механізмів їх досягнення різними суб'єктами управління. ОПА покликані своєю діяльністю забезпечити такі умови, при яких людські здібності і професійні можливості були б максимально розкриті і затребувані як в інтересах самої людини, так і суспільства в цілому. Тобто створити умови для ефективного використання людського потенціалу.

Визначення завдань, вибір оптимальних, ефективних механізмів і технологій професійного розвитку ДС та ПОМС не може бути довільним. Тим більше з урахуванням тільки технологічного рівня роботи з кадрами, який обумовлений багатьма об'єктивними і суб'єктивними соціальними чинниками, передусім потребами розвитку економіки країни, раціональнішого використання людського потенціалу країни, професійного, особового, мотиваційного потенціалу кадрів, усіх трудових ресурсів. Для вибору форм, механізмів і технологій кадрової роботи виключно важливе значення має

виявлення і правове закріплення змісту державного управління професійного розвитку кадрового потенціалу ОПА [65].

Державне управління передусім переслідує мету підтримки стійкого динамічного розвитку кожного самостійного господарюючого суб'єкта за допомогою його кадрового забезпечення, усунення наявних відхилень від заданих цілей і правил і повернення до оптимального стану. Тобто, ДУ спрямоване на створення стійких, стабільних, рівних умов і гарантій для успішного функціонування кожного ОПА.

Цілі ДУ розвитку кадрового потенціалу українського суспільства в цілому і ОПА, зокрема, повинні полягати у формуванні кадрів, які б були конкурентоздатні на сучасному ринку праці, вільно володіють своєю професією і орієнтовані в суміжних областях діяльності, здатні до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готових до постійного професійного зростання, соціальної і професійної мобільності. Професійна кваліфікація, компетентність кадрів і їх висока громадянська відповідальність визначають можливості зміцнення держави, масштаби і темпи соціального прогресу і економічного розвитку країни.

Аналіз суті соціально-економічних змін в 90-і рр. ХХ ст. показує, що на загальнодержавному рівні до теперішнього часу відсутня цілеспрямована і систематизована робота з кадрами ОПА. Негативні аспекти кадрового процесу проявляються: в невмінні професійно аналізувати стан справ, попереджувати негативні тенденції, організовувати справу, налагодити контроль за реалізацією рішень і програм, що розробляються; у ухваленні кадрових рішень без прогнозування і обліку можливих наслідків від їх реалізації; у неузгодженості дій різних кадрових служб і управлінських структур [63].

Результати системної трансформації українського суспільства, реалізація курсу організаційного управління на інтеграцію у світову економіку цілком залежать від людського чинника. Останніми роками до проблеми людських ресурсів залучена увага вчених різних галузей. У Доповіді про стан людського розвитку ситуація в цій області оцінюється як неблагополучна. Про

це, зокрема, свідчить загальноприйнятий індекс розвитку людського потенціалу. Головні причини низького рівня українського індексу розвитку людського потенціалу полягають в зниженні життєвого рівня населення і погіршенні демографічної ситуації за роки реформ.

Відмітимо, що освітній рівень ДС та ПОМС України в ОПА залишається на високому рівні. Так, вищу професійну освіту мають 77,0% фахівців, 19,4% – середня професійна освіта, і тільки 3,7% державних службовців не мають професійної освіти [62].

На основі аналізу стану і динаміки розвитку кадрового потенціалу можна дійти висновку, що накопичений науковий, освітній, інтелектуальний потенціал України за умови його розвитку, активізації і ефективного використання дозволяє здолати кризові явища, вирішити важливі соціально-економічні завдання, що стоять перед українським суспільством. Основне навантаження в рішенні цих завдань неминуче лягає на державу з її широким спектром дії на професійний розвиток як людського потенціалу країни, так і кадрового потенціалу ОПА, зокрема.

Професійні знання проявляються в навичках і уміннях людини, тобто у вигляді інтелектуального капіталу, який в сучасному суспільстві стає основою багатства, визначає конкурентоспроможність різних систем, будучи ключовим ресурсом розвитку. Пріоритетне положення освіти в розвиненій державі є не наслідком його добробуту, а причиною. Формування і використання людського капіталу в системі ДУ України визначається тим, як ростуть компетенція і професіоналізм працівників ОПА і як вони використовуються.

Для забезпечення встановленого нормативу п'ятирічної періодичності підвищення кваліфікації частка державних службовців, що пройшли професійне навчання, повинна складати не менше 20% впродовж року, практично ж частка тих, що навчаються складає 8 – 10%. Якщо врахувати, що близько 80% ДС та ПОМС проходять перепідготовку по короткострокових програмах підвищення кваліфікації, то стає зрозумілою важливість вирішення цієї проблеми.

Розв'язати цю проблему можна за рахунок отримання другої вищої освіти або професійної перепідготовки. Помітимо, що перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів ОПА фінансуються за рахунок засобів державного бюджету. Фінансування ж другої вищої освіти чинним законодавством не передбачено. У Законі України «Про державну службу» від 28 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ державна служба визначена як професійна діяльність по забезпеченню виконання повноважень державних органів, а професіоналізм і компетентність державних службовців відмічені в якості одного з організаційних принципів.

З аналізу характеристик кадрового потенціалу ОПА України виходить, що однією з важливих проблем державних і регіональних органів влади є професійний розвиток ДС, управлінських кадрів і фахівців, тобто поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу. Для оновлення ОПА, підвищення ефективності ДУ потрібні професійно навчені кадри, що відповідають вимогам і стратегічним цілям соціальної політики держави. Адекватна відповідь освітньої системи на це соціальне замовлення держави і суспільства – випереджаюча професійна освіта державних службовців. Модель випереджаючої професійної освіти є системою сучасних ідей і переваг, ціннісних орієнтацій і установок, організаційно-технологічних пріоритетів, що відповідають українській і світовій освітній ситуації, викликам і загрозам ХХІ ст. Виклик, з яким нині стикаються усі країни має двоїстий характер і полягає в тому, щоб не стати суспільством довічного навчання і забезпечити громадянам можливість оволодіння відповідними знаннями, професійними навичками і кваліфікацією, які знадобляться в їх діяльності. Для України це означає зміну концепції освіти: від «освіти на все життя» до концепції «освіта крізь усе життя» [3].

Складовою частиною професійного розвитку ДС та ПОМС виступають їх професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації. Сьогодні проявляється тенденція залежності службового зростання від рівня кваліфікації працівника.

Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних і регіональних службовців, сформована в 90-і рр. ХХ ст., є підсистемним елементом освітньої системи України. Її головними структурними елементами є: державні освітні стандарти; учбові плани і освітні програми; мережа державних і недержавних освітніх установ середньої професійної, вищої професійної і додаткової освіти; органи управління професійною підготовкою і перепідготовкою державних службовців.

Визнання домінуючої ролі освіти в соціально-економічному прогресі і формуванні кадрового потенціалу має бути відбите як провідна тенденція розвитку держави, найважливіший чинник національної безпеки, добробуту його громадян.

Приходимо до висновку, що в кадровій політиці може бути тільки один безальтернативний пріоритет – доступна, якісна і ефективна освіта.

Розвиток освіти може стати загальнонаціональною ідеєю згоди для політичних сил і рухів, провідним чинником соціального прогресу, базою формування ринкової економіки держави. Підтримка і розвиток цілісної системи освіти є однією з основ зміцнення єдності України. Управління професійним розвитком повинне здійснюватися шляхом використання забезпеченої ресурсами нормативно-правової бази, науково обґрунтованих організаційних і соціально-економічних методів. В якості регуляторів професійного розвитку кадрового потенціалу доцільно виділити:

- нормативно-законодавчу базу професійного розвитку кадрів;
- підвищення духовно-моральних і соціально-економічних вимог до професійного утворення кадрів;
- комплексну і глибоку модернізацію системи професійної освіти, націлену на випереджаючий і багаторівневий її розвиток, оптимізацію мережі його установ, виходячи з корінних державно-політичних цілей і інтересів;
- оновлення і оптимізацію державних освітніх стандартів і освітніх програм освіти як вирішальну умову формування у управлінських кадрів системи сучасних соціально значимих цінностей і громадських установок;

– комплекс соціально-економічних заходів з забезпечення доступності і можливості заходів, спрямованих на якість розвитку кадрового потенціалу, забезпечення спадкоємності різних рівнів, форм і методів підвищення професіоналізму,

– створення ефективної системи додаткової професійної освіти державного, регіонального і територіального ринків праці, усунення диспропорцій і дублювання в професійній підготовці кадрів;

– створення умов для широкого впровадження і використання новітніх освітніх інформаційних технологій, масове забезпечення навчальних закладів персональними комп'ютерами з виходом в Інтернет, що особливо актуально у світі суперкомп'ютерної революції.

Стратегічне завдання ОПА України в області управління процесу професійного розвитку кадрового потенціалу повинне полягати у визначенні соціальних пріоритетів і напрямів державної кадрової політики у сфері професійного навчання, розширенні освітньої мобільності, підвищенні якості освітніх програм і їх науково-методичного забезпечення, посиленні дії кваліфікованих кадрів на розвиток українського суспільства. Необхідно досягти якісних змін у взаємодії державного центру і регіонів в питаннях функціонування і розвитку професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів державної служби [62].

Змістовну частину механізму формування та реалізації кадрового потенціалу ОПА складають кадрові технології, включаючи оцінку персоналу; професійна освіта (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації); робота з резервом; організація конкурсів, стажувань; мотивація персоналу.

РОЗДІЛ 2

СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз організаційно-правових засад кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні

Закріплення нових засад і принципів державної служби на законодавчому рівні на засадах гармонізації з європейськими є одним із ключових завдань Плану заходів відносно імплементації Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014.

Ще однією важливою стадією, що характеризує розвиток системи державної служби у цілому є ухвалення Верховною Радою України 10.12.2015 р. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII. Він уможливив [34]:

- оновлення кадрового резерву державної служби;
- підвищення рівня якості надання послуг адміністративного характеру;
- проводити більш ефективний контроль і мотивацію персоналу державної служби;
- формувати сприятливі умови для залучення молодих кадрів до роботи на державній службі;
- здійснювати оптимізацію процесів прийняття рішень державно-управлінського характеру.

Необхідно також звернути увагу на те, що в межах нової редакції Закону більшу увагу приділено оцінюванню результатів діяльності та відповідності рівня їх професійної компетентності встановленим до державних службовців вимогам, а також формуванню профілів, що відображають посадові професійні компетентності працівників державної служби (характеризують посади державних службовців з комплексної точки зору) та рівнів особистої професійної компетентності (особисті характеристики, що відображають:

- освітньо-кваліфікаційний рівень;
- досвід роботи;
- рівень володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками);
- порядок здійснення заміни служб управління кадрами на служби управління персоналом;
- розмежуванню посад адміністративного і політичного призначення.

Є доцільним аналіз існуючих стратегій, орієнтованих на реформування кадрового резерву у сфері державної служби та у контексті дотримання курсу політики сталого розвитку держави.

В першу чергу слід висвітлити проблему ризику і загроз, пов'язаних з діяльністю, що має відношення до кадрової політики, станом кадрового потенціалу суспільства. Більшою мірою в поле зору потрапляють або окремі її аспекти, або суміжні, або похідні від неї проблеми:

- старіння працездатного населення;
- якість освіти громадян;
- дисфункція системи державного і муніципального управління;
- корупція;
- зниження науково-педагогічного або промислового потенціалу суспільства та інші.

Назріла гостра необхідність заявити поряд з загально визнаними ще про один вид безпеки, який пов'язаний з якісними і кількісними характеристиками стану кадрового потенціалу суспільства, механізмами його відтворення і запитання, – про кадрову безпеку суспільства і держави.

Словосполучення «кадрова безпека суспільства» рідко зустрічається в науковій літературі, а якщо і використовується, то переважно для характеристики ризиків і небезпек, яку продукує персонал організації. Звісно ж, що поняття «кадрова безпека суспільства» значно ширше. За ним стоїть явище, яке можна визначити як стан суспільства, що досягається діяльністю, спрямованою на формування якісних та кількісних характеристик професійного потенціалу працездатних громадян, забезпечення збереження

цілісності та розвитку суспільства, державного суверенітету та відсутності ризиків втрати незалежності в різних сферах наука, техніка, освіта, промисловість, сільське господарство, військова, духовна та інші сфери діяльності. Це, по суті, захист суспільства від загроз за допомогою ефективних політик:

- державна кадрова політика;
- регіональна кадрова політика;
- муніципальна кадрова політика;
- кадрова політика організації [62].

Так само може розглядатися призначення керівників, які не відповідають вимогам посади. Прямі загрози та ризики кадровій безпеці суспільства можуть бути пов'язані з руйнуванням наукових шкіл, згортанням чи недостовірним прогнозуванням необхідних для розвитку суспільства науково-педагогічних напрямів, за якими слід готувати кадровий потенціал країни. Великих втрат зазнає суспільство через виїзд провідних учених, спеціалістів, висококваліфікованих робітників, діячів культури та інших спеціалістів. Така шкода може виражатися не тільки в якісних, але і в кількісних показниках.

Не менші реальні загрози і ризики для розвитку суспільства тягне за собою усталена тенденція старіння професорсько-викладацького корпусу. Кадри закладів вищої освіти виконують одну з ключових соціальних функцій – сполучної ланки між професійним досвідом минулих і справжніх поколінь. Вони акумулюють і передають досвід і професійну культуру. Якщо цей шар втрачає свою якість, знижується його креативний потенціал, втрачається здатність сприймати інновації – значить, виснажуються ресурси збільшення темпів соціального і професійного досвіду, а також виникають проблеми адекватності новим викликам і завданням суспільного розвитку [3].

Прописані в законодавчих нормах кадрові технології – конкурсне заміщення посад, атестація, кваліфікаційний іспит, резерв, ротація і інші – застосовуються неефективно. Підвищення кваліфікації, професійна

перепідготовка, стажування, підготовка кандидатських і докторських дисертацій практично не впливають на кар'єру. Більшою мірою це або його особиста справа чи формальне виконання плану професійного розвитку державного органу [61].

Гостра проблема – низький рівень професійної культури працівників самих кадрових служб, слабка підготовка фахівців для кадрів ОПА. У цілому система управління державною службою не є ефективною. Як наслідок усіх перепон – низька мотивація ДС та ПОМС і висока плінність кадрів, а також неефективна система контролю стану кадрових процесів і відносин, виконання законодавства. Практично не існує внутрішніх механізмів захисту професійних інтересів ДС та ПОМС, а також громадського впливу на моральні відносини в їх середовищі.

Відповідно, далі доцільно детальніше зупинитися на проблемах формування і розвитку кадрового резерву в системі ОПА.

Формування державного резерву кадрів – це досить складний і багатоетапний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні чинники, тому підходити до нього потрібно поетапно. Він включає в себе послідовне здійснення:

- нормативно-правових;
- організаційних;
- управлінських;
- науково-дослідних та інших заходів.

Резерв публічної служби потрібно формувати шляхом залучення кадрів, які є: талановитими; такими, що прогресивно мислять; цілеспрямованими, завдяки чому вони є спроможними працювати в пріоритетних проектах державного сектору [63].

При формуванні кадрового резерву державної служби необхідно забезпечити пропорційно збалансоване представництво кандидатур кожної статі з урахуванням складу працюючих у відповідних сферах управління.

Також важливо зберегти оптимальне співвідношення: спадкоємності та новацій; прагматизму та перспективності.

Відповідно, необхідним є формування групи державних службовців державного органу, які:

- не перебувають на державній службі;
- відповідають кваліфікаційним вимогам;
- володіють якостями професійного, ділового, особистісного і морально- етичного характеру, необхідними для заміщення посад державної цивільної служби.

Відсутність розмежування між політичною і професійною діяльністю (зокрема, у процесі служби в органах місцевого самоврядування) є істотною проблемою формування кадрового потенціалу як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування, що значно ускладнює якісне дотримання принципів державної служби.

При цьому процес розведення двох форм публічної служби – державної та самоврядної є об'єктивним. Так, доцільною є певна перебудова системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема, на рівні органів місцевого самоврядування.

Безперервна освіта, оволодіння якою сприяє, крім традиційних форм навчання, впровадженню технології дистанційної освіти, завжди є важливим показником конкурентоспроможності фахівця на ринку праці, особливо актуальною така форма навчання (підвищення кваліфікації) є для кадрового складу ОПА.

Таким чином, з метою підвищення ефективності роботи ОПА слід активно використовувати:

- систему дистанційного навчання;
- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій;
- впровадження сучасних тренінгів;

- залучення до роботи в ОПА молоді, яка отримала профільну вищу освіту;
- впровадження системи безперервної освіти;
- надання пільгових умов на навчання тощо [63].

Так як умови і рівень життя громади залежить в першу чергу від того, як ДС та ПОМС ознайомлені з сучасними технологіями державного і муніципального управління, з основами діяльності органів місцевого самоврядування, а так само від застосування їхніх знань в умовах конкретної територіальної громади.

Сучасні реалії і відповідні їм кадрові вимоги актуалізують цілеспрямовану роботу з формування, підготовки та використання резерву управлінських кадрів, здатних відповісти на виклики модернізації. Ефективне і раціональне використання інституту кадрового резерву забезпечує:

- якісний підбір і цілеспрямовану підготовку кандидатів на висунення щодо роботи на вакантних посадах;
- своєчасне задоволення потреб в кадрах ОПА;
- скорочення періоду адаптації службовців, новопризначених на більш високі посади в ОПА;
- підвищення рівня професіоналізму і поліпшення якісного складу.

У межах реалізації ключової мети Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. відносно впровадження європейських стандартів функціонування кадрів у державній службі планується здійснити активізацію дій за такими напрямками: вектор розвитку; вектор безпеки; вектор відповідальності; вектор гордості [47].

Стратегія спрямована на виконання міжнародних зобов'язань України та створення реальних умов для повноправного членства України в Європейському Союзі, зокрема виконання «Угоди про асоціацію Україна-ЄС».

Для реалізації стратегії необхідно поважати принципи верховенства права, демократії та доброго врядування на всіх рівнях і створювати

ефективні, ефективні, інклюзивні та підзвітні інституції. Лише інституційні реформи державного управління можуть призвести до системних змін.

Стратегія наголошувала, що лише інституційні реформи державного управління можуть призвести до системних змін.

Керівні принципи стратегії наголошують на належному врядуванні, а саме на забезпеченні ефективності, результативності, відкритості та інклюзивності процесу управління, а також підзвітності та відповідальності суб'єктів управління. Також сприяти переходу до горизонтальної системи громадської координації прийняття та реалізації управлінських рішень за участю всіх зацікавлених сторін на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Відповідно, необхідно розробити та прийняти нормативно-правовий акт національного рівня, який має врегулювати такі питання:

- цілі, основні завдання та принципи формування кадрового резерву державної служби України;
- джерела формування нового кадрового резерву державної служби України;
- основні етапи та порядок формування кадрового резерву державної служби України;
- особливості та порядок формування кадрового резерву державної служби України;
- основні напрями роботи з кадровим резервом державної служби України;
- порядок прийняття на посади державної служби осіб, які перебувають у кадровому резерві державного органу;
- порядок виключення з кадрового резерву тощо [60].

Подальший цілеспрямований підхід до роботи з формування та використання кадрового резерву державної служби вимагає:

- створення сучасної законодавчої бази кадрового резерву ОПА;

– систематичної розробки передових методів і технологій з чіткою вимірністю критеріїв, що використовуються, та виключають суб'єктивізм при оцінці претендента, а також дозволяють об'єктивно оцінити можливості та перспективність працівників, включених до кадрового резерву;

– впровадження повсюдної практики планування індивідуального професійного розвитку і реалізації відповідних програм розвитку для осіб, які перебувають в кадровому резерві державної служби, незалежно від їх службового статусу (належність до державної служби, бізнесу, громадських організацій тощо);

– активізації матеріальних і моральних механізмів (стимулів), що дозволяють залучити до державної служби молодих, талановитих, перспективних працівників, професіоналів-управлінців, а також створити реальну конкуренцію серед осіб, які перебувають у кадровому резерві ОПА;

– реалізація адекватної інформаційної політики з ефективно функціонуючими механізмами зворотного зв'язку [62].

Існуюча кадрова політика щодо формування кадрового резерву зумовлює посилення ролі потенційного працівника ОПА, від якого залежить ефективність виконання покладених завдань, оскільки відбуваються структурні зміни в національній та міжнародній системі.

Сучасні глобальні процеси глобалізації зумовлюють формування підвищених вимог до якості кадрів ОПА та відбору висококваліфікованого кадрового резерву на основі знань, навичок, здатності до самовдосконалення, розвитку та рішучих, усвідомлених дій.

Вимоги до потенційного кандидата на заміщення вакантних посад в органах державного управління вимагають, окрім володіння спеціальними знаннями, розуміння складних процесів державних і міжнародних відносин як єдиної системи, в якій необхідно реалізовувати та вибирати правильний незалежний рішення та висновки, прийнятні варіанти реалізації поставлених державою завдань. Отже, для формування кадрового резерву для поточних і перспективних потреб сучасна політична діяльність країн на світовій арені

потребує пошуку високопрофесійних спеціалістів. Це зробить персонал ОПА більш фаховим.

Розшифровка терміну «кадровий резерв» визначає групу керівників і кваліфікованих працівників, які мають здатність здійснювати управлінську діяльність і проявляти свої якості відповідно до встановлених вимог, які визначаються відповідною посадою певного рангу і які мають відповідний процес відбору та спеціальну кваліфікаційну підготовку [61]. Провідні науковці трактують концепцію як спеціально сконструйовану на основі індивідуального відбору та спільного тестування колективу майбутніх працівників, які мають властивості, характерні для управлінської діяльності, мають відповідні професійні, ділові, морально-етичні та особистісні якості та мають відповідну підготовку в сфері управління [61].

У трактуванні вчених в Енциклопедії державної служби термін «кадровий резерв» визначається як потенційні працівники, які можуть стати постійними спеціалістами організації, якщо з'явиться вакансія. Водночас деякі дослідники наголошують, що кадровий резерв можна розглядати як потенційну можливість для фахівця, який уже працює в ОПА, зайняти ієрархічно вищу посаду, ніж та, яку він обіймає. Як уже зазначалося, формування кадрового резерву – це загальна кадрова технологія, спрямована на створення групи перспективних спеціалістів, які мають відповідні якості для зайняття тієї чи іншої посади [61].

Розробка та реалізація науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства та найважливішою умовою успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку держави, спрямованої на високі темпи економічного зростання країни та досягнення високого рівня життя населення. стандарти. для громадян.

Основною основою формування державної кадрової політики є система нормативно-правових актів, основною метою яких є регулювання (контроль і корекція) та організація функціонування системи державних органів у сфері кадрів.

За останні 20 років з'явилася низка документів, які стосуються окремих аспектів державної кадрової політики і мають переважно практичний характер.

З метою забезпечення можливості активного та всебічного залучення претендентів на посади державної служби, які відповідають встановленим вимогам до професійної компетентності претендентів на посади державної служби, формується кадровий резерв – інформаційна система (база) з інформацією про кандидатів на посади державної служби. Посади державної служби, які успішно пройшли всі етапи оцінювання в процесі відбору, результати оцінки професійної компетентності цих кандидатів та оголошені процедури відбору на посади державної служби. Забезпечення функціонування інформаційної системи (бази) кадрового резерву здійснює адміністратор в особі центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Згідно із законом, претендент, відомості про якого містяться в інформаційній системі (базі) кадрового резерву, автоматично запрошується до участі в конкурсах на інші посади державної служби через особистий кабінет на єдиному порталі вакансій державної служби, якщо його професійна компетентність відповідає вимогам. Вимоги до таких посад. Інформація про таких кандидатів також може бути надана за відповідним запитом органів державної влади.

Таким чином, кандидат на посаду державної служби може за допомогою інформаційної системи кадрового резерву (Базовий) обрати посади, на які оголошується процедура відбору, виходячи з наявних у нього компетенцій.

Строк оприлюднення в інформаційній системі (базі) кадрового резерву відомостей про претендентів на посади державної служби, які успішно пройшли всі етапи оцінювання у процесі відбору, а також результатів оцінювання професійних компетентностей цих претендентів – один. один рік з дня опублікування відомостей про переможця конкурсу або відсутності переможця конкурсу.

Оскільки від сформованого резерву залежить створення позитивного іміджу країни, у тому числі її державної служби, провідне місце в політиці управління персоналом в усіх країнах світу відводиться сутності та відповідному порядку відбору кадрового резерву. Різні дрібниці і зовнішні речі відіграють дуже важливу роль у створенні позитивного образу людини. Провідні вчені стверджують, що уявлення замовника про характер і надійність розглянутої конструкції формується на основі першого враження, одягу співробітників і зовнішнього вигляду офісу, оскільки це те, що сприймається потенційними клієнтами. Тому, якщо поєднати наявні стосунки із зовнішньою бухгалтерією співробітників і поточні успіхи відповідної структури, то виходить, що близько 83% рішень люди приймають на основі отриманої візуальної інформації.

Тому що зовнішній образ, особливо візуальний, містить у собі ту сторону діяльності, яка в кінцевому підсумку визначає успіх особистості і приносить їй дохід. Тому формування власного позитивного іміджу є важливим моментом для кожної людини.

Згідно зі статистичними даними, у річному звіті НАДС за 2020 рік загальна кількість штатних працівників ОПА становила 176 527 осіб, з них категорії А – 180 осіб, категорії Б – 43 014 осіб, категорії В – 133 333 особи. При цьому, відповідно до штатного розпису, чисельність посад становила 219 844 особи, з них категорія А – 247 осіб, категорія Б – 54 635 осіб, категорія В – 164 962 особи, поточна чисельність вакантних посад – 39 949 осіб.

Розбіжності між показниками зумовлені, зокрема, тимчасовими чинниками проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оформлення переможців конкурсів для направлення у закордонне відрядження [58].

Сучасна кадрова політика в ОПА є важливим процесом, оскільки високопрофесійна та добре організована діяльність ОПА сприяє вирішенню політичних завдань стратегічного значення для України.

Удосконалення кадрової політики щодо формування кадрового резерву є важливою складовою процесу розвитку державного управління в системі державної служби України, яка покликана забезпечити об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистих якостей кандидатів на заміщення майбутніх вакантних посад, де є потреба у створенні якісного кадрового резерву.

2.2. Оцінка реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні

Зміна політичної ситуації (повномасштабна війна проти Російської Федерації) не змінила курсу держави, що знайшло відображення у ряді реформ, спрямованих на перебудову організаційно-адміністративної структури ОПА. За цих умов державна кадрова політика (далі – ДКП) є можливістю перебудови системи державного управління.

У нових умовах розвитку Української держави на порядок денний постає завдання формування ефективного кадрового потенціалу на регіональному та муніципальному рівнях, який може сприяти забезпеченню реалізації реформ. Основним завданням ДКП на цих рівнях є забезпечення органів влади професійними та компетентними працівниками, здатними вирішувати проблеми, пов'язані з досягненням поточних і перспективних цілей в інтересах суспільства та регіону [62].

Реформа децентралізації, яка розпочалася у 2014 році, передусім стосувалася створення нової системи місцевого самоврядування на регіональному та територіальному муніципальному рівнях. На території 27 областей, розташованих переважно в межах існуючих областей (за винятком Києва та Севастополя), планувалося створити 120-150 районів, до складу яких входило б 1,5-1,8 тис. об'єднаних територіальних органів (далі – ОТГ), що сприятиме підвищенню фінансової ефективності місцевих домогосподарств [11].

Результати децентралізації свідчать про те, що відбулися зміни у взаємовідносинах центру та місцевого самоврядування, які набули принципово нових функцій і можливостей, що призвело до суттєвого ускладнення та розширення поля діяльності місцевого самоврядування.

Це свідчить про достатній людський ресурс, але:

- по-перше, кількісні показники не дозволяють зробити висновки про професіоналізм та ефективність кадрового потенціалу. крім того, відчувається брак спеціалістів та компетентності управлінських команд, які беруть участь у впровадженні реформи;

- по-друге, якщо кількісні показники й виявлятимуться більш-менш задовільними, то лише на рівні міст, районів, областей, а не на рівні сільської та місцевої влади, оскільки вже сьогодні бажаючих працювати там небагато;

- по-третє, з моменту створення ОТГ та розширення їх функцій і можливостей потреба у профільних кадрах лише зростає. тому дуже гостро стоїть питання зміцнення кадрового потенціалу місцевого самоврядування в нових умовах;

- по-четверте, існує проблема плинності кадрів в ОПА, особливо на рівні місцевої влади (створення ОТГ призводить до зменшення кількості сільських та селищних рад);

- по-п'яте, не вирішена проблема підготовки, підвищення чи перепідготовки ПОМС, що визнають як влада, так і самі ДС та ПОМС.

Визначені проблеми характеризують відсутність в країні ефективної системи грошово-кредитної політики, під якою мається на увазі стратегія довгострокового навчання, розвитку та раціонального використання людських ресурсів держави. Тобто наявність у ОПА персоналу з відповідними повноваженнями для виконання управлінських функцій, підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Від якості та ефективності роботи ДС та ПОМС залежить довіра населення до влади та самоврядування.

Водночас у процесі децентралізації, реформи місцевого самоврядування, створення органів місцевого самоврядування, а згодом і

виконкомів районних та обласних рад, повноваження державних адміністрацій будуть перебрані, а дефіцит кадрів в ОМС можна буде частково компенсувати скороченням ДС.

Поступове зниження ДС в основному пов'язане з вимогами МВФ. Меморандум України з МВФ передбачає скорочення бюджетників. У цьому контексті хотів би наголосити, що скорочення кількості ДС має відбуватися з потреби, а не заради скорочення. З цієї причини скорочення ДС не повинно бути загальним і банальним, оскільки такі заходи можуть фактично знизити ефективність ОПА. Так, скорочення пов'язане з появою нових вимог до професіоналізму та якості роботи державної служби, оскільки в ОДА багато державних службовців зі статусом ДС. Згідно із законом, посадовці, які потрапили до ДС «не за конкурсом, а за політичними квотами» (заступники міністрів, голови та члени Рахункової палати, члени ЦВК, голови РНБО), службовці (бібліотекари, водії), представники патронатної служби (прес-представники, помічники, радники), судді, працівники НБУ» [8]. За приблизними підрахунками кількість ДС скоротиться – на 30%.

Ключовими підставами прийняття працівників на державну службу є наступні:

- за результатами проходження конкурсу на заміщення вакантної посади – 38,8%;
- на основі стажування – 17,0%;
- відповідно до проходження інших процедур – 37,2%.

Щодо ключових підстав прийняття працівників до органів місцевого самоврядування, то серед них слід виділити такі:

- за результатами проходження конкурсу на заміщення вакантної посади – 57,0%;
- на основі стажування – 7,2%;
- із кадрового резерву – 6,4%;
- відповідно до проходження інших процедур – 29,4%.

На муніципальному рівні у новостворених ОТГ не вистачає кваліфікованих спеціалістів, які могли б ефективно та професійно виконувати покладені на них повноваження, і, на жаль, обранці не завжди знають, як реалізувати ті чи інші проекти. Створення ОТГ потребувало підготовки великої кількості управлінців. Цю проблему можна було б вирішити за допомогою короткострокових курсів, але вся надія на допомогу в цьому питанні покладається на ЄС через створення центру дистанційного навчання.

Потреба ПТ у кваліфікованих кадрах, які мають вищу освіту та вміють використовувати в своїй роботі ефективні управлінські технології в сучасних умовах, постійно зростає. За даними НАДС, вищу освіту за загальнообов'язковим медичним страхуванням мають 62 169 осіб, що становить 74,5% від облікової кількості державних службовців. З них 27 426 осіб «з керівними посадами та повною вищою освітою» становлять 74,2% облікової кількості державних службовців відповідної категорії [12]. Неповну початкову вищу освіту мають 20540 осіб, що становить 24,6% від загальної кількості ПЕМ відповідної категорії. Серед керівників 9094 особи мають незакінчену початкову вищу освіту, що становить 24,6% від облікової кількості державних службовців відповідної категорії. Зокрема, 161 ПОМС має вчений ступінь, переважна більшість з яких (136 осіб) – керівники.

Серед спеціалістів повну вищу освіту мають 34743 особи, що становить 74,7 % від облікової кількості працівників відповідної категорії. Крім того, незакінчену початкову вищу освіту мають 11446 спеціалістів, що становить 24,6% облікової кількості державних службовців відповідної категорії. Серед спеціалістів 25 осіб мають науковий ступінь [12]. Що стосується категорій посад, то серед керівників повну вищу освіту мають керівники 5-ї (14658 осіб, 72,6%) та 4-ї категорій (8543 особи, 69,9%). Серед спеціалістів повну вищу освіту мають спеціалісти категорій 6 (19437 осіб, 92,5%) та 7 (13549 осіб, 57,6%).

Наявність такої кількості ПОМС з вищою освітою зумовлена тим, що однією з основних вимог до кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування є обов'язкова наявність повної вищої освіти (для керівників, головних спеціалістів), або неповна вища освіта для спеціалістів 6-7 категорій» [3]. Кількість ПОМС із закінченою вищою освітою постійно зростає, що є позитивною рисою робочої сили ПОМС з точки зору професійної підготовки.

Показники мало відрізняються від загальноукраїнських показників і свідчать про досить високий рівень освіти для ДС та ПОМС. Проте вища освіта не гарантує високого рівня професійної підготовки та компетентності ДС та ПОМС. Слід підкреслити, що значна частина ДС і ПОМС регіонального та муніципального рівнів не мають спеціальної підготовки, відповідної профілю їхньої професійної діяльності.

Якісне кадрове забезпечення ОПА висококваліфікованими фахівцями, здатними якісно та результативно реалізовувати управлінські функції на практиці, безпосередньо пов'язане з проведенням ефективної регіональної кадрової політики. Сьогодні кожен регіон намагається самостійно вирішити проблему підвищення кваліфікації працівників ОПА. До цієї роботи залучені обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників ОПА, де новообрані сільські, селищні та столичні голови ОТГ мають змогу підвищити свою професійну компетентність, беручи участь у організованих для них семінарах. Це один із напрямків підвищення кваліфікації кадрового потенціалу ОПА, адже саме персонал має стати активним суб'єктом забезпечення ефективності соціально-економічних, технологічних та соціально-психологічних процесів в українському суспільстві.

Деякі дослідники пропонують розробити дорожню карту для ДС і ПОМС. Ця карта має отримати статус офіційного оформленого документа. Така «дорожня карта» («журнал професійної підготовки») повинна складатися одночасно з обранням кандидата до ДС або обов'язкового медичного страхування і завершуватися його виходом на пенсію [28].

Оцінюючи кадрову ситуацію в ОПА, будемо враховувати статистичні дані, що характеризують вікову структуру. Вікові характеристики до 35 років і старше були використані для дослідження не випадково, оскільки у віці 35 років люди перебувають у фазі становлення та розвитку кар'єри, тобто відчують потребу в самостійності. Ствердження та самовираження. Вони активно шукають шляхи підвищення ефективності своєї діяльності та роботи організацій і підрозділів, активно здобувають нові знання. Співробітники у віці від 35 до 45 років частіше негативно ставляться до критичних коментарів і менш сприйнятливі до порад [28].

Більшість працівників ОМС – жінки віком від 46 до 55 років, що свідчить про те, що при відборі співробітників ОМС перевага все ще надається більш зрілим і досвідченим кандидатам, а не молодшим. Цей показник характеризує частку обов'язкового медичного страхування (жінок), які працюють в обов'язковому медичному страхуванні тривалий час.

Тому команда досить молода за віком (до 45 років), тобто більш динамічна та досвідчена. Це вік, коли ПОМС досягли певних успіхів у своїй кар'єрі.

Дані про вікову структуру ПОМС (чоловіки) свідчать, що середній вік працівників становить 39 років, а також спостерігається досить рівномірний розподіл часток ПОМС (чоловіки) за віковими групами, що є певним показником збалансованості складу робочої сили за віком серед ПОМС.

Водночас розподіл ПОМС за стажем роботи в органах місцевого самоврядування у сфері професійних категорій, відображаючи природний процес кар'єрного зростання в органах місцевого самоврядування, свідчить про те, що просування по службі відбувається зі збільшенням стажу роботи та досвіду роботи. На результативність та дієвість ОПА суттєво впливає плінність кадрів, оскільки це перешкоджає встановленню професіоналізму ДС і ПОМС.

Причинами низького професіоналізму ДС і ПОМС є неефективність системи добору, розстановки, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання

та оцінки діяльності персоналу. Неефективність кадрової роботи на регіональному та муніципальному рівнях є однією з основних причин негативного ставлення громадян до ОПА. Друга причина – відсутність знань та навичок роботи в умовах демократизації та децентралізації. Третя причина – недосконалість нормативно-правової бази кадрового забезпечення органів влади регіонального та муніципального рівнів, а також відсутність підготовлених спеціалістів [5].

Основним недоліком вибору персоналу ОПА є:

- протекціонізм (заступництво) – 35% (підтримка свого), що також впливає на відсутність конкуренції на заміщення вакансій;
- кумівство – 25% («кумівство») – отримання посади в ОПА не за особистими професійними якостями, уміннями, досягненнями, а за родинними зв'язками (за даними британського журналу «The economist», Україна є одна з першої десятки держав, в яких панує майнове кумівство);
- суб'єктивізм – 15% при оцінці ділових та особистих якостей ДС і ПОМС;
- некомпетентність працівників кадрової служби (12%), які займаються підбором та навчанням персоналу в ОПА.

Ці дефіцити є «хворобами лідерства», оскільки руйнують довіру та мотивацію в колективі, призводять до конфліктів і, як наслідок, до незадовільного виконання поставлених перед колективом завдань [5]. Крім того, ці «хвороби» призводять до погіршення якості керівного складу, а точніше – ефективності державного управління в Україні. На цій основі державне управління процесами управління персоналом на регіональному та муніципальному рівнях потребує реформування та вдосконалення. Основою кадрової роботи на регіональному та муніципальному рівнях повинні бути нові кадрові технології, пов'язані з підбором і розстановкою персоналу, його професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

За результатами опитування можна зробити висновок, що основні недоліки у підборі непрофесійного персоналу на регіональному та

муниципальному рівнях зумовлені відсутністю ефективного управління персоналом та непрофесіоналізмом кадрових служб (відділів, відділів) у використанні підбір персоналу за діловими та моральними критеріями. Зловживання при підборі персоналу в ОПА, відсутність прозорих процедур у процесі відбору.

Кадрова політика на регіональному та місцевому рівнях досі розглядається як «кишеньковий механізм», «кумівство» та «фамільярність» у боротьбі за владу [31]. Тому до роботи в ОПА залучаються працівники, які не володіють необхідними знаннями та навичками у сфері державного та місцевого самоврядування, що призводить до неефективної роботи у вирішенні складних суспільно-політичних та соціально-економічних проблем. Запорукою успіху всіх реформ, які відбуваються в нашій країні, є наявність у системі державного управління компетентних, висококваліфікованих кадрів, здатних творчо вирішувати поставлені перед нею завдання [10].

Стратегія ДКП спрямована на створення системи роботи з персоналом регіону, муніципалітету, але не пов'язана зі стратегією розвитку регіону, району, муніципалітету. Зазвичай враховуються не якісні, а кількісні характеристики укомплектованості ОПА кваліфікованими кадрами. Основний напрям грошово-кредитної політики здійснюється на регіональному та муниципальному (територіальному) рівнях. В епоху децентралізації, коли органи місцевого самоврядування змушені вирішувати проблеми, з якими вони раніше не стикалися, стають очевидними факти недостатнього адміністративного ресурсу.

Доцільними були б розробка та впровадження нормативно-правового акту загальнодержавного рівня, який повинен регулювати та формувати наступні питання:

- цілі, основні завдання і принципи формування кадрового резерву на державної служби України;
- джерела формування кадрового резерву державної служби України;

- основні етапи та процедури формування кадрового резерву державної служби України;
- особливості та порядок формування кадрового резерву державної служби України;
- порядок заняття з посади державної служби осіб, які перебувають у кадровому резерві державного органу;
- порядок виключення з кадрового резерву тощо.

Ключовими недоліками відсутності кадрового резерву державної служби України є:

- Формальність впровадження існуючих програм і стратегій, декларативний формат їх спрямування;
- брак моніторингу результатів діяльності державної служби та її потреб;
- теоретичне спрямування освіти державних службовців, невідповідність рівня освіти сучасним потребам;
- відсутність розуміння значення самоосвіти у кар'єрному процесі;
- відсутність кар'єрного планування на індивідуальному рівні;
- низький рівень заробітної плати;
- брак системності в експертному оцінюванні добору кадрів та просування по службі.

Недоліки через відсутність кадрового резерву державної служби України стають джерелом загроз, зокрема, такими:

- низький рівень престижу, іміджу державних служби;
- високий рівень плинності кадрів;
- відсутність у молоді бажання працювати в державній службі;
- надання адміністративних послуг на низькоякісному рівні;
- зниження громадської довіри до роботи органів державної влади та місцевого самоврядування;
- формалізація процесів навчання;
- корупційні прояви;

– декваліфікація персоналу.

Основні проблеми у сфері формування кадрового резерву державної служби України:

– формальність кадрового резерву державної служби, яка обумовлена або не використанням кадрового резерву за основним призначенням, тобто для заміщення вакантних посад, або формуванням кадрового резерву на свій розсуд без урахування вимог, що пред'являються діючим законодавством;

– слабка зацікавленість в зарахуванні до кадрового резерву з боку осіб, які не є співробітниками органів державної влади та місцевого самоврядування;

– практика планування індивідуального професійного розвитку і реалізації відповідних програм розвитку осіб, які перебувають в кадровому резерві державної служби, вкрай обмежена, а для осіб, які не є державними службовцями, практично нульова;

відсутність однаковості і системності в роботі з формування кадрового резерву державної служби, що багато в чому обумовлено тим, що немає чітких правових критеріїв і методичних вказівок, які визначають методи роботи, технологію створення і використання кадрового резерву державної служби.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Адаптація світового досвіду формування кадрової політики в органах публічної адміністрації

Сучасні перетворення в Україні ознаменувалися змінами в багатьох сферах суспільного, економічного та політичного життя. Реформи стали ознакою перетворень у державі. Реформа з децентралізації влади поставила на порядок денний широке коло актуальних питань, серед яких одним з ключових, стало управління персоналом в органах публічної влади.

В країні існує парадокс – є кадровий голод і одночасно безробіття. Це призводить до справжнього полювання за інтелектом. Поки на території України будували соціалізм, країни Заходу пройшли колосальний шлях в науці і практиці якісного управління персоналом, який ми сьогодні маємо використати в умовах децентралізації.

Одні і ті ж помилки в управлінні персоналом, вказують на відсутність системного підходу, стратегії, чіткого бачення та політики у вказаній сфері. Протягом багатьох років до управління персоналом підходили однобоко, а саме – в кожному працівникові бачили, перш за все, слухняного, безініціативного виконавця.

Сьогодні все більше актуалізується питання щодо впливу на управління персоналом сучасних світових тенденцій розвитку, які дедалі більше впливають на розвиток і внутрішні процеси кожної країни. В останній чверті ХХ ст. сучасна цивілізація розвивалася і продовжує розвиватися під впливом процесів глобалізації. Економічна складова цих процесів є провідною і пов'язана, перш за все, з джерелами, факторами і формами господарського розвитку суспільства, тобто сучасними технологіями, інвестиціями, робочою

силою, інтелектуальними та фінансовими ресурсами, сучасними методами і технологіями менеджменту.

Найбільшу загрозу глобалізація становить для країн, що розвиваються, які відчувають суттєву нестачу у кваліфікованих кадрах, господарській інфраструктурі, інституціях, економічно обґрунтованих програмах щодо реалізації наявних можливостей. Ці країни є найбільш уразливими до надзвичайно потужних потоків: фінансів, товарів, послуг, інтелектуальних ресурсів тощо.

Сучасні умови світового розвитку з потужними процесами глобалізації та транснаціоналізації у сфері управління вимагають застосування нових видів управлінського впливу, який би забезпечував розвиток будь-якої системи від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Крім того, реорганізація економічних відносин, форм власності та організаційних форм управління потребують сучасних підходів, методів управління, і насамперед сучасних управлінців із інноваційними знаннями, новим, не заангажованим типом мислення.

Сьогодні світ, а значить і Україна, входять в абсолютно нову сферу функціонування і діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Східній Європі, країнах колишнього Радянського Союзу, Далекого Сходу, тягне за собою світові зміни в цілому і все це змушує лідерів країн, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що у цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики уже не працюють. Світ змушує управлінців кардинально змінити всі уявлення про управління, формування і реалізацію кадрової політики. На сьогодні перед персоналом необхідно ставити цілі саморозвитку і реалізації свого потенціалу, а також почуття відповідальності за діяльність державного органу в цілому. Повсюдно виявляються зміни у сфері робочої сили. Щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку, державний орган має не тільки прищеплювати своїм співробітникам прагнення до розвитку і росту в особистому і професійному житті, але і державна політика з управління

персоналом має враховувати та ідеологічно відображати зазначені підходи щодо персоналу, який необхідно розвивати та бачити в ньому найважливіший ресурс, без якого досягти намічених цілей просто неможливо.

Велике значення має той факт, що кризовий розвиток є притаманним не тільки макроекономічним системам перехідного періоду, а й відносно рівноважним і більш стабільним макроекономічним системам (Японія, країни Західної Європи та ін.). Цей факт надзвичайно актуалізує проблематику антикризового управління як на макро-, так і на мікрорівні.

Сьогодні країни світу поділяються за трьома рівнями: перший – країни цивілізаційного ядра, які домінують у світовій економіці та підтримують багатство, владу і вплив за рахунок країн другого й третього рівнів – напівпериферійних і периферійних країн. У цій системі транснаціональні корпорації стали дійовим інструментом перерозподілу ресурсів на користь країн цивілізаційного ядра і консервації відсталості країн другого й третього рівнів.

В Україні, яка впродовж останніх років увійшла до числа найбідніших країн периферійної зони, проблема глобальної нерівності сприймається особливо болісно. Практично перспективи щодо просування країни догори у світовій ієрархії в межах існуючої світосистеми дуже туманні. Тому і висуваються особливі вимоги до соціально-економічної стратегії розвитку України, її системи управління та регулювання на всіх рівнях. Відомо, що світ визнає та поважає лише сильних, здатних захищати власну свободу і гідність, тому держава має бути не об'єктом глобалізації, а рівноправним учасником процесу, опорною силою, здатною чинити опір будь-якій експансії.

Зміщення центру суспільних інтересів до глобалізації економіки і культури, гуманізації й духовності вносить корективи в організаційні пріоритети управління. Ці пріоритети визначаються такими орієнтирами, як інтеграція, адаптивність, деформалізація, органістичні структури управління, антикризовий менеджмент тощо. В умовах кризи генеральним вектором теорії та практики управління соціальним розвитком стає не орієнтація на кінцеві,

вельми прогресивні цілі (побудова правової, соціально орієнтованої держави). Впровадження в життя оптимальних методів пошуку і узгодженого прийняття управлінських рішень усіх рівнів, наявності в цих процедурах реальних можливостей корегування помилок та врахування випадковостей стає надзвичайно актуальним.

Тому, розмежовуючи кадровий сектор України, важливо пам'ятати, що, окрім внутрішньосистемних проблем, необхідно враховувати також значний вплив глобальних факторів, таких як інформаційно-комп'ютерна революція та економічна інтеграція. Перший призводить до посилення ознак постіндустріального інформаційного суспільства в Україні, що докорінно змінює кадровий склад порівняно зі складом персоналу індустріального суспільства.

Разом з тим, тільки відповідний рівень розвитку інформатизації сприяє забезпеченню національних інтересів, поліпшенню керованості економікою, розвитку наукоємних виробництв та високих технологій, зростанню продуктивності праці, вдосконаленню соціально-економічних відносин, збагаченню духовного життя та подальшої демократизації суспільства.

За умов глобалізації постає проблема ментальної, професійної, нормативно- правової сумісності кадрової сфери України та інших країн, особливо лідерів світової економіки. Ринок праці стає найважливішою ланкою національної і світової ринкової цивілізації, на ньому формуються трудові ресурси творчого типу, що здійснюють еволюцію суспільства.

Відкритість України серйозно актуалізувала питання трудової міграції за кордон. Держава стала постачальником висококваліфікованої робочої сили до більш розвинених країн, які мають можливість постійно замінювати малокваліфіковану робочу силу за рахунок інших країн. Тому виникає потреба щодо розроблення й задіяння відповідних механізмів, які б сприяли уповільненню негативних міграційних процесів, а в подальшому і стимулювали б зворотну міграцію.

Реалізація цих та інших завдань потребує врахування світових інтеграційних тенденцій розвитку при формуванні та реалізації вітчизняної державної КП, оскільки вона є одним із найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в державі (оскільки вирішення багатьох Економічні питання багато в чому залежать від правильної підготовки та ефективного розміщення персоналу, розвитку, накопичення та використання людського капіталу).

В період реформування вітчизняної кадрової системи, спираючись на європейський досвід, актуальною є необхідність підготовки компетентного, конкурентоспроможного державного службовця, який свідомо протистоятиме змінам і викликам сучасності та якісно та результативно виконуватиме свої професійні обов'язки.

Європейський вектор розвитку України потребує підготовки висококваліфікованих кадрів. Професіоналізм публічних управлінців є передумовою вдалої реалізації реформи кадрової системи ефективної, професійної, цілісної публічної служби. Тому виникає потреба у введенні нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні, орієнтуючись на принципи професіоналізму та компетентності.

Стратегічною метою професійної підготовки державних службовців в Україні є формування нового покоління кадрів, здатних усвідомлювати цінності демократичної, правової, соціальної держави та громадянського суспільства. Проте реалізація поставленої мети неможлива без урахування та впровадження у вітчизняну практику передового зарубіжного досвіду, актуалізації дослідження даної проблеми. Вивчення особливостей підготовки державних службовців у розвинутих країнах Європи є необхідним для розробки рішень щодо модернізації системи професійно-технічної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів державної служби в Україні.

Традиційно склалося, що в Україні розрізняють два окремих види публічної служби – державна служба та служба в органах місцевого

самоврядування, що регулюються двома окремими законодавчими актами, а саме: Законом України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

З огляду на наведені статистичні дані, пріоритетним напрямом вітчизняної кадрової політики на сучасному етапі має бути створення повноцінної ефективної системи безперервного професійного навчання державних службовців. А відтак, питання реформування сучасного механізму підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки публічних службовців потребує термінового аналізу їх ефективності на всіх рівнях територіального та галузевого управління.

Всебічне дослідження існуючих міжнародних програм та європейських стандартів підготовки публічних службовців, виявлення основних тенденцій розвитку такої підготовки в провідних європейських країнах має сприяти визначенню інноваційного досвіду навчання публічних службовців, його використання і впровадження в Україні. Варто зауважити, що кадрова політика сучасного європейського зразка особистісно-орієнтована. Вона формується через модель індивідуального підходу до кадрової одиниці. Саме такий кадровий менеджмент є дієвим у розвинених країнах Європейського Союзу. Зростає роль особи посадовця, його знань, умінь та навичок у процесі реалізації політики держави [15].

Велика увага щодо системи професійної підготовки державних службовців приділяється, зокрема, у Франції. Відбір на посади ДС у Франції відбувається лише серед осіб, які мають спеціальну освіту з адміністративного управління. В цій країні діє понад 200 навчальних закладів за даним профілем, їх ціль – забезпечити підготовку ДС вищого ешелону у сфері політичного, економічного, адміністративного управління, а також підготовку дипломатичних службовців. Усіх ДС Франції поділено на три корпуси – державний, територіальний та госпітальний. Окремі статuti передбачені для парламентарів, магістратів судової системи та військових. Ці три сфери

французької державної служби в цілому нараховують близько 5 млн службовців.

Загалом система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів у Франції включає такі кваліфікації [48]:

- навчання у вищих навчальних закладах, тобто університетах, юридичних і політичних інститутах, де потенційні працівники навчаються, отримують базову теоретичну підготовку і після закінчення навчання влаштовуються на керівні посади в державні органи;

- підготовка та перепідготовка кадрів у спеціалізованих інститутах відповідно до потреб вищих органів управління та конкретних структурних підрозділів, що робить її надзвичайно важливою та значимою не лише серед працівників, а й серед населення. При підвищенні кваліфікації працівників створюється дисциплінарна система, яка базується на передбачуваному призначенні працівників на конкретну посаду. Більшість викладачів є практиками на найвищих рівнях управління: міністри, директори компаній, керівники банків, керівники великих корпорацій, мери тощо;

- навчання на виробництві – це традиційна форма навчання, яку кожен працівник проходить у контакті з керівництвом та колегами по роботі. формами такого навчання є обмін досвідом, вивчення передових методів роботи, удосконалення знань і набуття навичок безпосередньо під час виконання службових обов'язків;

- навчання у формі стажування – здійснюється під час практики на певній посаді за конкретною програмою під керівництвом досвідчених спеціалістів;

- безперервне навчання - наполеглива самостійна робота в організації та за її межами. крім того, цей метод навчання може бути реалізований у формі навчальної відпустки. ця відпустка оплачується адміністрацією і може надаватися за бажанням посадової особи загальним терміном не більше трьох років за весь час її служби.

Дослідники цього питання зазначають, що навчання державних службовців у Франції – від вступу до навчального закладу до завершення кар'єри – є безперервним і є не лише засобом соціального зростання, а й інструментом модернізації державної служби в державі. країна. Інтерес як працівників адміністрації, так і їх користувачів. Ця діяльність спрямована на підтримку процесу змін і допомогу в адаптації до еволюції професійного профілю та управлінського середовища в цілому: адаптація до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій [51].

Слід вказати, що з метою забезпечення постійної безперервної освіти державний службовець Франції проходить підготовку за такими етапами: через рік після закінчення початкового професійного навчання для оцінки навчальної програми та учбового процесу; через 5 років після першого призначення на посаду; перед зайняттям вищої посади або перед присвоєнням вищого рангу.

Загалом досвід Франції у підготовці кадрів державної служби є, на думку багатьох дослідників, результативним і ефективним.

Метою державної служби в Німеччині є виконання завдань державного управління. До нього входять державні службовці (державні службовці), службовці та робітники. Закон передбачає чотири рівні посад державної служби: нижчий (проста служба), середній (середня служба), високий (відповідальна служба) і найвищий (старша служба). Державним службовцям (державним службовцям) присвоюються звання в межах кожного рівня, всього їх 16. Особливу групу державних службовців складають політичні та громадські службовці. До першої групи належать ті, хто приходить і йде зі своїх посад в уряді або як окремі міністри. До другої належать особи, призначені на почесні посади без оплати праці та без права на спеціальне соціальне забезпечення.

Загалом система державного управління Німеччини нараховує близько 4 млн осіб, 1/7 з них це група «керівників» та їх наступна зміна із закінченою вищою освітою (юридичні, соціальні, управлінські та економічні науки). У

державному управлінні Німеччини потрібні всебічно підготовлені професіонали, натомість спеціалізовані елітні заклади готують відносно невелику кількість фахівців вищого гатунку у відповідній сфері. Такими престижними навчальними закладами є академії, інститути, школи, що готують управлінську еліту [7].

Головними серед них є Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ, Федеральна вища школа державного й муніципального управління та відповідні земельні вищі школи, Вища школа управління та права та ін.

Основними вимогами до німецьких державних службовців є професійна освіта і спеціальна підготовка, види та реалізація якої диференціюються залежно від рівня державного управління. Для ДС підвищеного і вищого рівнів обов'язковою є вища освіта – університетська. При цьому, кандидат на посаду вищої категорії зобов'язаний мати освіту юриста. Якщо кандидат на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, то протягом двох років він проходить підготовку в спеціалізованих навчальних закладах. Навчання ДС добровільне, втім є неодмінною умовою для чергового просування по службі.

Державний службовець Німеччини мусить самостійно дбати про підвищення свого професійного рівня, бути в курсі всіх нових тенденцій за напрямками своєї діяльності. Утім німецькі службовці не мають юридично закріпленої гарантії відвідувати курси за місцем роботи або брати для цього спеціальну відпустку.

Отже, сьогодні характер управлінської діяльності на публічній службі має суттєво змінитися, якщо ми бажаємо виховувати висококласних професіоналів, лідерів, новаторів на публічній службі. Для України вкрай важливим є запровадження дієвої системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, їх підбір та розстановку.

Якісна селекція персоналу, конкурсний відбір, які приводять до управління кращих, розмежування політичних та адміністративних посад, безперервне навчання. Лише такий європейський підхід може забезпечити в

Україні формування цивілізованої управлінської еліти, стабільність публічної служби, яка передбачає наступність і спадкоємність управління.

3.2. Шляхи вдосконалення формування сучасної публічної служби України в контексті євроінтеграційних процесів

Одним з важливих напрямів роботи ОПА є інформаційне забезпечення кадрової політики ОПА.

Недоліками правового регулювання системи інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА на рівні Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» є:

- не визначеність правового статусу баз даних ОПА, що містять кадрову інформацію;
- не визначено компетенцію кадрових підрозділів ОПА у сфері інформаційно-аналітичної діяльності;
- не регламентоване право доступу кадрових підрозділів ОПА до інформаційних ресурсів інших органів публічної влади;
- не визначені організаційно-правові та технічні засоби фіксації факту отримання кадрової інформації конкретним працівником кадрового підрозділу ОПА;
- не регламентована нормативна база що регулює порядок обігу кадрової інформації з обмеженим доступом;
- не зазначено загальне правило відповідальності працівників кадрових підрозділів ОПА за порушення правил обігу кадрової інформації з обмеженим доступом.

Для ефективного обґрунтування та логіки викладення пропозицій щодо удосконалення правового регулювання інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА узагальнимо виявлені його недоліки:

- відсутність у законодавстві правового регулювання інституту кадрової інформації;

- невизначеність у законодавстві зв'язку права володіння, користування, розпорядження кадровою інформацією та обмеження доступу до таких її видів як персональні дані та службова інформація, а також цінності інформації із рівнем обмеження доступу до неї;
- не визначеність критеріїв поділу кадрової інформації на види, у тому числі за режимом доступу, що використовується в ОПА;
- немає чіткої системи правил обігу кадрової інформації;
- не визначено види інформаційної діяльності кадрових підрозділів та особливості її проведення;
- чинні закони не визначають такі поняття як кадрова інформація, кадрова політика, система інформаційного забезпечення КП, механізм інформаційного забезпечення КП;
- відсутній повноцінний механізм відповідальності за порушення правил обігу кадрової інформації;
- не визначені механізми взаємодії ОПА з іншими публічними суб'єктами в процесі обміну кадровою інформацією;
- не визначено правовий статус відкритої публічної кадрової інформації ОПА;
- не визначений порядок оприлюднення на сайтах інформації про роботу кадрових підрозділів ОПА;
- положення про кадрові структурні підрозділи часто не містять зобов'язання їх працівників дотримуватись правил використання кадрової інформації;
- посадові інструкції працівників кадрових підрозділів не містять положень про правила обігу кадрової публічної інформації;
- відсутні концепція кадрової політики ОПА, концепція інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА;
- у відомчих документах окремих ОПА не конкретизовані елементи механізму інформаційного забезпечення кадрової політики органів публічної адміністрації.

Важливою умовою для розробки ефективної концепції інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА.

Метою ДКП є прогнозування та програмування майбутнього, визначення стратегічного бачення освіти, підвищення кваліфікації та раціонального використання персоналу та всіх трудових ресурсів України, а також визначення цілей та пріоритетів кадрової діяльності.

Масштаби та межі державного регулювання кадрових процесів і відносин, а також ступінь їх децентралізації та демократизації певною мірою залежать від стратегії подальшого розвитку української державності та рівня ринкових відносин, а також доля державного майна. Важливим чинником у контексті постійного підвищення рівня інформаційного забезпечення діяльності ОПА є вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА.

Про необхідність регулювання інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА йдеться у наступних нормативно-правових актах: Законах України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» «Про національну програму інформатизації» ; Указах Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні», «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки», «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»; «Про Стратегію реформування судустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки»; Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку Національної гвардії на період до 2020 року», «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні»; «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року», «Про схвалення Стратегії реформування системи Державної служби України з надзвичайних ситуацій» та інших.

Для досягнення максимальної ефективності механізму забезпечення інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА розроблені пропозиції

були спрямовані за такими напрямками, як концептуальний; нормативно-правовий та організаційний.

Напрямок концептуального впливу на зміни в механізмі інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА передбачається реалізувати шляхом прийняття Концепції інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА. Концепція інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА – це систематизований стислий виклад стратегічного бачення розвитку системи та механізму інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА.

Доцільним було б, щоб концепція містила такі розділи:

- визначення основних понять, що застосовуються в Концепції;
- основні засади функціонування механізму інформаційного забезпечення кадрової політики органу публічної адміністрації;
- основні завдання та очікувані результати діяльності підрозділів по роботі з персоналом органів публічної адміністрації в процесі реалізації Концепції.

У концепції доцільним буде відобразити такі основні поняття:

- Кадрова інформація ОПА – сукупність відомостей про добір і використання трудових ресурсів, організацію праці, трудову дисципліну, оплату праці, прийом, розподіл, переміщення та облік кадрів, підготовку, підвищення кваліфікації, атестацію кадрів, які використовуються відділами кадрів. ОПА для здійснення аналітичної та організаційної роботи з управління персоналом, забезпечення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективного використання, прогнозування розвитку персоналу, документального оформлення державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин;

- Інформаційне забезпечення кадрової політики ОПА – комплекс нормативно-правових, організаційних, адміністративних, науково-технічних та інших заходів, які об'єднують всю кадрову інформацію, що використовується в ОПА, конкретні засоби і методи її обробки, використання,

дослідження, зберігання та охорона з метою ефективного кадрового забезпечення цього предмета;

– Інформаційна діяльність підрозділів по роботі з персоналом ОПА – це комплекс заходів щодо створення, збору, отримання, зберігання, використання, поширення, захисту та захисту кадрової інформації у формі правової, адміністративної, організаційної, технічної. та інші заходи кадрових служб, спрямовані на оптимальне задоволення інформаційних потреб державного органу у сфері його КП;

– Інформаційно-правові відносини у сфері кадрової політики державних органів регулюються Законом про суспільні відносини органів державної влади з іншими підрозділами органів державної влади, юридичними та фізичними особами в рамках їх інформаційної діяльності, яка полягає в пошуку, одержанні, зберігання, обробки, використання інформації про формування, відтворення, розвиток та використання кадрів для ефективного забезпечення виконання завдань суб'єкта державного управління;

– Система інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА – це система взаємопов'язаних комплексів нормативно-правових, організаційно-управлінських, науково-технічних засобів і заходів, що реалізуються в процесі отримання, обробки, збирання, створення та використання кадрової інформації, надання створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб відділів кадрової роботи та ефективної реалізації кадрової політики органів управління;

– Механізм надання інформації щодо кадрової політики ОПА – це система адміністративно-правових засобів впливу на поведінку працівників підрозділів управління персоналом та інших суб'єктів, з якими вони взаємодіють, шляхом встановлення їх компетенції у сфері розподілу кадрів. інформація, яка перебуває у володінні, користуванні чи розпорядженні цих суб'єктів, дії яких спрямовані на задоволення інформаційних потреб ОПА для реалізації її КП;

– Правове регулювання інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА – це регулювання суспільних відносин між підрозділами управління персоналом та іншими підрозділами органів влади, юридичними та фізичними особами публічного та приватного права через норми адміністративного та інформаційного права шляхом визначення їх законні права та обов’язки у сфері поширення інформації про кадровий потенціал з метою ефективного задоволення інформаційних потреб державних органів при розробці та реалізації їх кадрової політики.

Метою цієї концепції, на наш погляд, є визначення пріоритетів та шляхів удосконалення механізму інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА.

Організаційний напрямок удосконалення механізму інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА полягає у необхідності запровадження статистичної звітності про кількість документів, що містять кадрову інформацію, про відмову у наданні запитуваної кадрової інформації з підстав віднесення її до інформації з обмеженим доступом та про кількість порушень таких правил, а також запровадження статистичної звітності відмов у наданні кадрової інформації іншими суб’єктами через зарахування її до інформації з обмеженим доступом.

У нормативно-правовому напрямі доцільно було б розробити підстави та порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників ОПА за порушення правил обігу кадрової інформації.

Основними напрямками визначення засад інформаційного забезпечення кадрової політики у Законі України «Про державну службу» є:

- проведення конкурсного відбору;
- ведення особових справ державних службовців;
- звітність, у тому числі з кадрових питань;
- підстави та порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності;
- дотримання режиму інформації з обмеженим доступом.

В Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є:

- визначення відповідного принципу;
- дотримання режиму інформації з обмеженим доступом;
- право посадових осіб місцевого самоврядування на отримання відповідної інформації.

Також є актуальною пропозиція удосконалення системи інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА шляхом доповнення Закону України «Про державну службу» статтею, у якій необхідно визначити основні засади правового регулювання відповідного напрямку. Відповідно Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» доповнити аналогічною нормою. Проте з точки зору системності викладу правил обігу кадрової інформації є пропозиція прийняття Закону України «Про інформаційне забезпечення органів публічної адміністрації», одним із розділів якого доречно передбачити інформаційне забезпечення кадрової політики ОПА, а також засади інформаційного забезпечення підрозділів по роботі з персоналом ОПА.

Виявленим недоліком правового регулювання інформаційної діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОПА є відсутність законодавчого положення про необхідність здійснення цим підрозділом охорони та захисту інформації з обмеженим доступом, а саме персональних даних та службової інформації, а також відсутність типових положень про підрозділи по роботі з персоналом ОПА.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці прикладних аспектів щодо удосконалення організаційно-правового забезпечення кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні в контексті європейської інтеграції.

1. В процесі дослідження розглянуті концептуальні засади та еволюцію кадрової політики. На кожному етапі історичного розвитку кадрова політика характеризується певним змістом, системою знання, покладеного в основу підготовки кадрів. Теоретичною основою сучасної КП є кілька груп концепцій. Найбільш важливі серед них – концепції кадрів, концепції політики і концепції розвитку суспільства.

Кадрова політика являє собою найважливіший напрям державного управління, орієнтований на реалізацію потреб суспільства в кадрах. Кадри поєднують професійно підготовлені групи людей, що здійснюють діяльність у різних сферах суспільства.

2. Встановлено, що кадрова політика в органах публічної адміністрації – це сукупність стратегічних цілей і принципів діяльності державного органу щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для їх максимальної користі, в ході яких досягаються цілі державного органу та цілі державних службовців.

Суть кадрової політики в органах державного управління – це вираження державної стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців республіканського рівня та органів місцевого самоврядування з метою забезпечення ефективної роботи державного управління в цілому.

Глобалізація вимагає від українських кадрів ментальної, професійної, нормативно-правової сумісності з кадрами інших країн, особливо країн-лідерів. Прагнення України до інтеграції в Європейське співтовариство змушує будувати політику і кадрову роботу відповідно до європейських стандартів. Однак орієнтація на відкритість і прозорість КП тільки тоді

виражатиме національні інтереси України, коли вона супроводжуватиметься дбайливим ставленням держави до своїх кадрових ресурсів, широким використанням програм їх ефективної реалізації.

3. Визначені зміст та місце кадрової політики в органах публічної адміністрації. Кадровий потенціал органів публічної адміністрації виступає основним чинником, що визначає успіх адміністративних реформ, що проводяться. Необхідність розвитку кадрового потенціалу ОПА нині є загальновизнаним фактом. Від якості кадрового потенціалу залежить ефективність і результативність функціонування управлінського апарату держави, що зрештою визначає ефективність функціонування усіх державних сфер.

Стратегічною метою державної кадрової політики є створення повноцінного кадрового корпусу державної цивільної служби, що перебуває на службі людині, суспільству, державі, його перетворення на потужний ресурс українського суспільства і держави. Формування і розвиток високопрофесійного, стабільного і оптимально збалансованого кадрового потенціалу ОПА, здатного забезпечити виконання встановлених законодавством України, її суб'єктів і органів місцевого самоврядування функцій і повноважень, – головне завдання державної кадрової політики. Змістовну частину механізму формування та реалізації кадрового потенціалу ОПА складають кадрові технології, включаючи оцінку персоналу; професійна освіта (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації); робота з резервом; організація конкурсів, стажувань; мотивація персоналу.

4. Проаналізовано організаційно-правові основи кадрової політики в органах державної влади України. Сучасні глобальні процеси глобалізації зумовлюють формування підвищених вимог до якості персоналу ОПА та відбору висококваліфікованого кадрового резерву на основі знань, навичок, здатності до самовдосконалення, розвитку та рішучих, усвідомлених дій.

Основною основою формування державного КП є система нормативно-правових актів, основною метою яких є регулювання (контроль і коригування)

та організація функціонування системи державних органів у сфері кадрів. За останні 20 років з'явилася низка документів, які стосуються окремих аспектів державної кадрової політики і мають переважно практичний характер. Сучасний КП в ОПА є важливим процесом, оскільки високопрофесійна та добре організована діяльність ОПА сприяє вирішенню політичних проблем стратегічного значення для України. Удосконалення КП з питань формування кадрового резерву є важливою складовою процесу розвитку менеджменту в системі державної служби України, яка покликана забезпечити об'єктивне з'ясування як професійних, так і особистих якостей кандидатів на заміщення майбутніх вакантних посад.

5. Окреслено проблеми реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні, а саме:

а) Відсутність єдиного концептуального підходу як до розробки, так і до реалізації грошово-кредитної політики на регіональному та місцевому рівнях призводить до відсутності узгодженості в реалізації політики на регіональному та місцевому рівнях; політика має фрагментарний, епізодичний характер, її реалізація покладена на державне управління. Таким чином, кадровий потенціал ОПА є досить низьким; особистісні якості ДС та ПОМС, які мали б домінувати при здійсненні службових повноважень (відповідальність за результати професійної діяльності, чесність тощо), наразі відсутні. запитав. Така ситуація потребує суттєвих коректив у грошово-кредитній політиці на регіональному та місцевому рівнях.

б) ДКП на регіональному та муніципальному рівнях реалізується кадровими службами (управліннями, відділами) і базується на наявності ефективної системи управління персоналом (система відбору, розстановки, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, оцінки діяльності персоналу ОПА, наявність прозорих процедур у процесі відбору) через систему кадрової роботи, основними структурними елементами якої мають бути:

- аналіз, планування (визначення кадрової потреби) та прогнозування кадрового забезпечення державного управління;

- відбір, розстановка, оцінка (внутрішній контроль якості ДС і ПОМС) і постійне навчання персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації);

- управління персоналом повинно здійснюватися не тільки за допомогою економічних методів організації та управління (нормативно-правових положень), а й соціально-психологічних методів.

в) Стратегія (концепція) розвитку кадрового потенціалу країни має бути невід'ємною частиною соціально-економічного розвитку регіону та суспільства та передбачати вдосконалення кадрової роботи на регіональному та муніципальному рівнях через середовище конкретні завдання. Завданням HR-служб є залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів ОПА, створення умов для розвитку ними професійного потенціалу, навичок, талантів і здібностей.

б. Запропоновані шляхи вдосконалення кадрової політики в органах публічної адміністрації в Україні у контексті євроінтеграції. Одним з важливих напрямів роботи ОПА є інформаційне забезпечення її кадрової політики ОПА.

Для досягнення максимальної ефективності механізму забезпечення інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА розроблені пропозиції були спрямовані за такими напрямками, як концептуальний; нормативно-правовий та організаційний. Напрямок концептуального впливу на зміни в механізмі інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА передбачається реалізувати шляхом прийняття Концепції інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА. Концепція інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА – це систематизований стислий виклад стратегічного бачення розвитку системи та механізму інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА.

Метою цієї концепції є визначення пріоритетів та шляхів удосконалення механізму інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА.

Організаційний напрямок удосконалення механізму інформаційного забезпечення кадрової політики ОПА полягає у необхідності запровадження статистичної звітності про кількість документів, що містять кадрову інформацію, про відмову у наданні запитуваної кадрової інформації з підстав віднесення її до інформації з обмеженим доступом та про кількість порушень таких правил, а також запровадження статистичної звітності відмов у наданні кадрової інформації іншими суб'єктами через зарахування її до інформації з обмеженим доступом.

У нормативно-правовому напрямі доцільно було б розробити підстави та порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників ОПА за порушення правил обігу кадрової інформації.

З точки зору системності викладу правил обігу кадрової інформації є пропозиція прийняття Закону України «Про інформаційне забезпечення органів публічної адміністрації», одним із розділів якого доречно передбачити інформаційне забезпечення кадрової політики ОПА, а також засади інформаційного забезпечення підрозділів по роботі з персоналом ОПА.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Н.А. Вплив конфлікту на результат діяльності державної служби. URL: <http://sci-article.ru/gryps.php?i=politologiya>.
2. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління : курс лекцій. Omega-L., 323 с.
3. Боговіс Є. В. Історико-правовий аспект становлення інституту державної служби України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2017. Вип. 43(2). С. 33–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_43%282%29_7.
4. 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.
5. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальних рівнях в умовах децентралізації. URL: http://chmnu.edu.ua/uploads/2017/12/Disertatsiya_S.V.Gonchar.pdf.
6. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. НАДУ, 2007. 239 с.
7. Григор'єва С. М. Основні тенденції розвитку підготовки державних службовців в країнах Європи. *Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наук. пр.* Д.: ДРІДУ НАДУ. 2010. № 3.
8. Грищук А. Б. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки*. 2017. Вип. 4. С. 79–87.
9. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування*. 2013. № 11.
10. Денісенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики. *Економіка та держава*. 2019. № 4, С. 11-17.

11. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доповідь / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. К.: НАДУ, 2012. 72 с.

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

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

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

15. Дригуля Н. М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 85–95.

16. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6:

17. Ємельянов В. М., Верба С. М. Кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування М.: Т. 147. 2010. С. 60-65.

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

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

20. Кагановська Т. (2013) Неперервна професійна освіта кадрів як один з етапів проходження державної служби в Україні. *Європейські перспективи*. № 10, С. 48-59.

21. 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.

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

23. 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.

24. Мамонова В. В. Система місцевого самоврядування. НАДУ, К., 2011. С. 342-344.

25. Мартиненко В. П. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900>.

26. Міністерство закордонних справ України: веб-сайт. URL: https://mfa.gov.ua/?fbclid=IwAR3SYKIpRZjTbfW0qN48hKgUS93pq9zw9RIce80mTnBO_1lZmRXQvQkGD0c.

27. Національне агентство України з питань державної служби: веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/>.

28. Оглобіна О. Кадрова політика органів регіонального управління. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf.

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

30. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів

дипломатичної служби України. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 66–67.
URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2011/20.pdf.

31. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Вісник Національної академії державного управління*, 2011. № 3, С. 77-84.

32. Положення про формування кадрового резерву для державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199. Втратила чинність 06.08.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1992001%D0%BF#Text>.

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

34. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. Дата оновлення: 10.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88919#Text>.

35. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10.06.2021 р. № 0878-21. Дата оновлення: 27.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0878-21#Text>.

36. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.01.2014 р.

№ 500. Дата оновлення: 20ю07ю2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014%D0%BF#Text>.

37. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

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

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

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

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

42. Про направлення на доопрацювання Закону України «Про внесення зміни до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву»: Постанова Верховної Ради України від 03.09.2020 р. № 869-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/869-IX#Text>.

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

44. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. Втратив чинність 06.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

45. Про схвалення Стратегії реформування державного управління Україна на період до 2021 р.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від

24.06.2016 р. № 474. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016%D1%80#Text>.

46. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

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

48. Пронкін С. В. Державне управління зарубіжних країн: навч. посіб. М.: Аспект Пресс, 2001.

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

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

51. Пустовойт, Л. А. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України. Київ: НАДУ, 2010.

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

53. Реформування державної кадрової політики в Україні: монографія. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. К. : НАДУ, 2014. 280с.

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

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

56. Сікорська І. М. Підготовка державних службовців у країнах Європи. *Університети і лідерство*. 2020. № 3.

57. Статистичні дані КСДС (2020, 2021 р.р.). НАНС: веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-skladderzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-skladderzhavnih-sluzhbovciv>.

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

59. Сторожев Р. І. Досвід формування позитивного іміджу державної служби: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. №2. С. 212–222.

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

61. Толкованов В. В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11.

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

63. Ушакова В. М. Служба управління персоналом. М.: 2010. С.23–29.

64. Федорчук В. А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2015. № 1, С. 23-29.

65. Хотра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 1 (53). URL: <https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1>

66. Чіркін В. Е. Сучасна держава. М. : Міжнар. відносини, 2001. 416 с.

67. Щекін Г. В. Організація та психологія управління персоналом : навч.-метод. посібник. К. : МАУП, 2002. 832 с.

68. Щекін Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография. К.: МАУП, 2000. 576 с.

69. Юпініна В. С. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та шляхи їх рішення. *Регіональна політика*. № 2. С. 216- 224.

Виконав: студент
магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та
адміністрування заочної
форми навчання

_____Вадим ПІКАЛО

Науковий керівник:
професор кафедри
публічного управління та
адміністрування, д.е.н.,
професор

_____Андрій ВОЙЦЕЩУК

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ