

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

КАФЕДРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування
ОПП «Адміністративний менеджмент»

на тему: «ЗАПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ
ОРГАНАХ ВЛАДИ»

Виконала: студентка 4 курсу 437 групи

галузь знань:

28 Публічне управління та адміністрування

спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування

Бойко Вікторія Іванівна

Науковий керівник:

кандидат наук з державного управління, доцент

Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент:

доктор наук з державного управління, професор

Андріяш Вікторія Іванівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	6
1.1. Історичний огляд запровадження кадрової політики в органах публічної влади.....	6
1.2. Кадрова політика: мета та основні засади.....	11
Висновки до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ 2 ЗАПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	24
2.1. Законодавче забезпечення запровадження кадрової політики в публічних органах влади.....	24
2.2. Сучасний стан кадрової політики в публічних органах влади.....	34
2.3. Формування та реалізація кадрової політики: зарубіжний досвід.....	42
Висновки до другого розділу.....	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	53
3.1. Пропозиції удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні...	53
3.2. Шляхи удосконалення кадрової політики в публічних органах влади.....	59
Висновки до третього розділу.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Останнім часом в Україні можна спостерігати процеси на державному рівні, що не покращують життєдіяльність населення, а потенційно погіршують її стан. В такому випадку, серед факторів, що впливають на це, є такі складові як економічна, політична, соціальна, а також людський фактор, тобто вплив осіб, що мають певну владу в державі і впроваджують нові зміни в державі та за певного рівня професійності керують процесами в державних структурах.

Державні службовці формують апарат, за яким професійність та кваліфікація є показниками якісного кадрового потенціалу кадрової структури. Те, що формує такий кадровий потенціал і за допомогою якого існує ефективність у функціонуванні державного апарату і є державна кадрова політика.

Оскільки Україна за останні роки все тісніше співпрацює з країнами – членами Євросоюзу та країнами – членами НАТО, їй потрібно відповідати вимогам міжнародних стандартів державного управління. Для досягнення рівня відповідності Україні буде корисно переймати досвід управління зарубіжних країн у багатьох сферах та рівнях, серед яких не останнім завданням є переймання досвіду саме на рівні державної кадрової політики.

Однією із головних проблем, що існує у реалізації кадрової політики є недостатня реалізація міжнародного досвіду та невміле адаптування до українських реалій. Однією із причин є небажання змінювати консервативно настроєні існуючі структури на щось нове, що вже є перевіреном на досвіді інших країн.

Запорукою успішного розвитку Української держави в умовах сучасних реформ є кадрове забезпечення кваліфікованими і професійними кадрами та вміння розвивати та раціонально використовувати кадровий потенціал в публічних органах влади.

В умовах адміністративної реформи, децентралізації владних повноважень на користь місцевих органів зростає роль службовців у реалізації

соціально-економічних трансформацій. Виникає гостра необхідність в ефективній кадровій політиці, посилення вимог та контроль за управлінськими кадрами, вдосконалення державної кадрової політики. Все це вимагає оновлення управлінських ланок, формування принципово нового кадрового резерву, глибокого аналізу кадрових процесів та відносин, вивчення кадрових технологій як вітчизняних так і зарубіжних, розробки дієвих механізмів запровадження кадрової політики в органах публічного управління з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Дослідженням питання кадрової політики займалися такі науковці, як Ю. Битяк, М. Білинська, К. Ващенко, Л. Гогіна, О. Дьомін, В. Ємельянов, В. Загорський, М. Іжа, М. Іншин, Ю. Ковбасюк, Т. Крушельницька, В. Ландсман, Г. Леліков, Р. Науменко, В. Никифоренко, В. Олуйко, О. Руденко, В. Сороко, Ю. Сурін, С. Серьогін, В. Чмига, В. Яцуба, та інші.

Науковці розглянули теоретичні засади кадрової політики, надали рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначили особливості кадрової політики закордоном, типи й етапи проектування кадрової політики, приділили увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій, щодо запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

У процесі написання роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- висвітлити історичний огляд запровадження кадрової політики в публічних органах влади;
- розглянути поняття кадрова політика, її мету та основні принципи;
- дослідити законодавче забезпечення, формування та реалізацію кадрової політики в публічних органах влади;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики в публічних органах влади;

- окреслити особливості формування та реалізацію кадрової політики в публічних органах влади зарубіжних країн;
- надати пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в публічних органах влади.

Об'єктом дослідження є запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

Предметом дослідження є кадрова політика в публічних органах влади.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах. Вони засновані на системному та процесному підходах до аналізу процедури здійснення контролю, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку кадрової політики у сфері публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів. Дана робота є дослідженням щодо запровадження кадрової політики у сфері публічної влади в Україні, результатом якого стало формування і обґрунтування низки теоретичних та практичних положень, висновків і пропозицій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладенні в роботі висновки та пропозиції становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес та можуть бути використані у:

- науково-дослідній сфері – як підґрунтя для подальшої розробки теоретичних та прикладних проблем щодо запровадження кадрової політики в публічних органах влади;
- навчальному процесі – як матеріал для підготовки відповідних розділів навчальних видань (підручників та посібників) і науково-методичних розробок з навчальних дисциплін, а також проведення різних форм навчальних занять.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, сіми підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Основна частина складає 68 сторінок. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

1.1. Історичний огляд запровадження кадрової політики в публічних органах влади.

Ефективне управління постає ще з часів Стародавньої Греції. На цьому наголошував грецький філософ і мудрець Геракліт, що «найважливішою турботою суспільства є завчасна підготовка кращих людей до управління державою» [7].

У XX - му столітті цінність людських ресурсів стала привертати увагу кожного, але це було не завжди так. Розроблення системи відбору кадрів та їх пошуку має довгу та складну історію. Зі способу формування цієї системи на рис. 1.1. можна відзначити три історичні етапи.

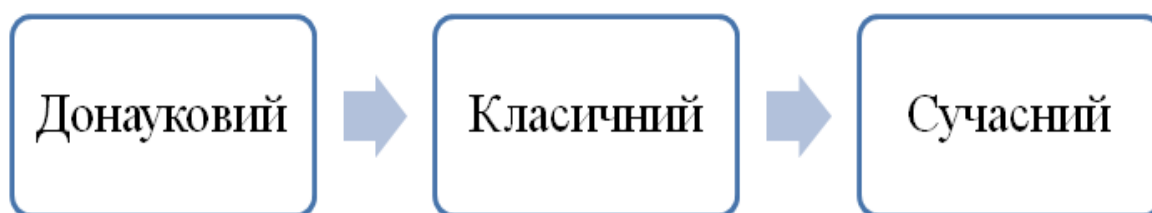


Рис. 1.1 Історичні етапи формування системи відбору та пошуку кадрів

Донауковий етап почав розвиватися приблизно 4000-5000 років тому, коли формувалися рабовласницькі держави на Стародавньому Сході, а саме у Єгипті, Аркаді та Шумері. В Єгипті існували школи чиновників, до яких приймалися лише ті, хто мав певний рівень інтелектуальних здібностей, культурного рівня та фізичного розвитку.

В стародавньому Китаї на початку нашої ери була заснована сильна

школа відбору. Яка для виконання обов'язків з підбору кадрів створювалися особливі корпуси чиновників – канцелярії, секретаріати та накази. Філософію відбору державних службовців та представників знаті започаткували Конфуцій та його послідовники. Отже вважається, що цю філософію дозволено розглядати як пращура кадрової політики.

У країнах Сходу управління персоналом(кадрів) входило до структури вищих органів управління. Таким чином, у стародавньому Китаї царстві Ся де Гуаньцзіс був кадровою установою метою якої було управління кадровими справами військових і цивільних чиновників їх кількісним та якісним складом, а також займався обліковою роботою кадрів. Підрозділи Гуаньцзіс накопичували інформацію щодо прийдешніх урядовців, інших підданих правителя та застосовуючи здобуту інформацію проти них.

Найбільші здобутки під час специфіки відбору відбуваються під час розквіту Стародавньої Греції. На той час професіоналізм моряків, солдатів і майстрів досяг високого рівня, що ускладнило і посилювало вимоги до фахового відбору.

Служба з кадрового підбору та працевлаштування виникла в Німеччині у XIV столітті. Британія та Франція у XVIII столітті «полювали» на людей з унікальним досвідом і знаннями, за допомогою заснованих спілок, які займаються добіром та прилаштуванням «талантів». Тому в цей період зростає розуміння важливості «людського фактору» під час розвитку будь якої організації зокрема та економіки держави загалом.

Так у XVIII- XIX столітті індустріальна революція слугувала основою класичного етапу, що стало поштовхом для розвитку Європейського капіталізму. Перехід до механізованих систем праці сприяв перерозподілу форм праці, що призвело до появи керівника нового типу, де керівник не обов'язково має бути власником. Це створило велику прірву між працівниками та керівниками, посилюючи потребу в окремих організаційних структурах, які об'єднують усі сторони. Тобто створені структури, відділи та служби, які займаються кадровими питаннями.

Наприкінці XIX - початку XX століття великі корпорації почали включати професійні кадрові служби у свої корпоративні структури. Працівників цих служб називали секретарями по добробуту. Їх роль полягала в посередництві між працівниками та керівництвом. Кадрові питання на той час вирішувалися шляхом залучення провідних співробітників з інших організацій шляхом матеріальних винагород і пільг.

Американський вчений Ф. Парсонс (1854-1908) разом з німецьким психологом Г. Мюнстерберг у 1863-1916 роках започаткували наукову аргументацію з проблеми відбору персоналу.

Дослідники та науковці працювали у новій науковій сфері - психотехніці, завданням якої є практичне поєднання психології та завдань культури. Але застосування теорії на практиці стало можливим завдяки появі в першій половині XX століття лекції Ф. Тейлора про наукову організацію праці.

Багато американських компаній створили «відділи створення особового складу», головною метою яких є підбір, відбір, просування по службі, навчання, початкове становлення, освіта, оздоровлення та здоров'я своїх працівників.

Федеративна Республіка Німеччина включила до процесу відбору психологів з різних галузей. Особливо у військових і компаніях. Берлінський інститут прикладної психології розробив спеціальне опитування корпоративних прибиральників із 151 запитання, щоб визначити критерії змістовного опису конкретних професій. Вчені та дослідники В. Рождественський, М. Мельников, І.Ріхтер, присвятили свої дослідження розробці вимог до різних професій і інструментів, а також їх вимірювальних властивостей.

Науковець Sandhya M. вважає, що «кадрова політика спрямована на ряд принципів та правил поведінки, які формулюють переосмислюють, детально розглядають та вирішують ряд дій, що регулюють відносини з працівниками для досягнення цілей організації» [59].

Кадрова політика запроваджує критерії прийняття рішень тощо відповідно до загальних цілей організації. Як зазначає R. Kalhoon, що «кадрова

політика є керівництвом до дій. Вони дають загальний стандарт або основу, що дає можливість приймати рішення. Їх генезис полягає у цінностях, філософії, концепціях та принципах організації. Він вважає, що кадрова політика повинна включати: довгострокові цілі кадрових відносин, що базуються на принципах філософії, соціології та етики; зобов'язання керівників на всіх рівнях підтвердити та підкріпити цю мету у своїх щоденних рішеннях та поведінці; свободу розсуду, щодо тлумачення довготермінової мети в різних ситуаціях та протягом певного часу». [59]

На сучасному етапі розвитку відбулося перенесення досвіду з відбору персоналу з промисловості в економічні сфери, з'явилась так звана «Теорія якостей». Суттю цієї теорії є структура особистості, сукупність особистих якостей лідера: «воля», «розум», «дух», «енергія», «характер», «рішучість», «дія». Однак така теорія є утопічною через індивідуальні відмінності людей і ніколи не знаходять місця в процесі професійного відбору керівників.

«Вивчаючи сучасну історію розвитку управління персоналом можна виокремити періоди, що позначаються змінами ролі людини в процесах і управлінні» [51]:

1) «Раціоналізація трудових операцій, з підходом до трудових ресурсів, як до фактору виробництва. Такий науковий підхід сформувався в Концепцію використання трудових ресурсів і використовувався в якості наукового підходу школою управління до 60х років ХХ століття;

2) Процесний підхід до управління з чітким розподілом праці. Процес управління розглядався як серія безперервних взаємопов'язаних подій. Такий підхід сформувався у Концепцію наукового адміністрування і використовувався в якості наукового підходу класичною (адміністративною) школою з 30х років ХХ ст.;

3) З 60 - х років ХХ ст з'явилася Концепція управління людськими ресурсами. Ця концепція знайшла своє відображення в наукових підходах школи людських відносин і поведінкових наук, а також в кількісному підході і теорії прийняття рішень. Сутність цього підходу полягає у розгляді колективу

як соціальної групи, а міжособистісні відносини є фактором зростання ефективності та потенціалу кожного працівника. Сам же процес управління розробки рішень поділився на стадію і серію кроків «метод кількісних вимірів». Працівники розглядаються як активний людський ресурс.

4) У 90 - х роках з'явилися Концепції управління людиною, Концепція управління за цілями, Концепція інформаційних технологій та управління знаннями. Основними положеннями яких були:

- ✓ Взаємодія і взаємозв'язок всіх частин організації;
- ✓ Облік впливу факторів навколишнього середовища;
- ✓ Аналіз ситуаційних змінних;
- ✓ Безперервність взаємодії організації з навколишнім середовищем і розробка стратегії розвитку організації;
- ✓ Інновації як основа конкурентоспроможності;
- ✓ Радикальна зміна взаємин між персоналом і керівництвом;
- ✓ Демократизація управління, участь трудящих у прибутках;
- ✓ Посилення впливу глобальних тенденцій в управлінні;
- ✓ Синтез діяльності персоналу і високих технологій;
- ✓ Формування навчаються організацій» [51].

Сьогодні люди сприймаються не лише як ресурси, головні елементи виробничих систем, а й як люди як головні агенти контролю з їхніми особистими цінностями, мотиваціями та потребами.

Дослідженням проблем державного управління та місцевого самоврядування займаються українські науковці О. Воронько, В. Авер'янов, С. Дубенко. Їх наукові дослідження зосереджені на аналізі суттєвих змін у сфері підготовки та просування по службі державної служби, вказують на необхідність формування систем кадрової політики та прогнозують їх майбутній стан.

Багато дослідників, зокрема Л. Бойко, М. Білінська, Гончарук, Н. Голоболь, В. Єзура, Н. Фрізак та ін., досліджували характер і деталі їх закордонного досвіду та діяльність інституту кадрової політики державної

служби. «В їх дослідженнях міститься цікавий і корисний матеріал із найрізноманітніших питань державного управління, державних служб, кадрової політики різних країн світу» [2; 3; 7; 9; 11].

1.2. Кадрова політика: мета та основні засади

Кадрова політика є запорукою успішного розвитку та поступових перетворень на різних етапах суспільного функціонування, визначаючи сутнісний зміст і характеристики всіх форм управління як у державі, так і на підприємствах.

Будь-яка організація, будь то владна структура або державний орган, розробляє власний набір принципів і правил, які не суперечать законам держави та конституції, і відповідно до яких діють її співробітники як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Політикою називається така система принципів і правил.

Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції розвитку організації, вона тісно пов'язана з усіма робочими орієнтаціями організації та відображає орієнтири організації та основний підхід керівного складу до досягнення цілей компанії та заявлених стратегічних цілей.

Важливо, щоб при розробці системи правил і принципів для узгодження з функціональною політикою і стратегією розвитку організації ця умова досягалася за допомогою кадрової політики.

Кадрова політика – це довгострокова стратегія розвитку та використання людських ресурсів, вдосконалення людських ресурсів для досягнення бажаних результатів в економічній, політичній та культурній сферах. Він визначає основний напрям і характер роботи з працівниками, загальні вимоги до них з урахуванням можливої специфіки. Найосновнішою політикою щодо людських

ресурсів є політика найму персоналу, політика навчання, політика заробітної плати, політика процесу підготовки кадрів і політика соціальних відносин.

Кадрова політика будується на основі таких цілей (рис. 1.2):

- ❖ Своєчасно забезпечувати організацію необхідною кількістю висококваліфікованих кадрів.
- ❖ Забезпечення умов для реалізації прав та обов'язків працівника за трудовим законодавством.
- ❖ Раціональне використання кадрового потенціалу.
- ❖ Побудова та підтримка ефективної командної роботи.

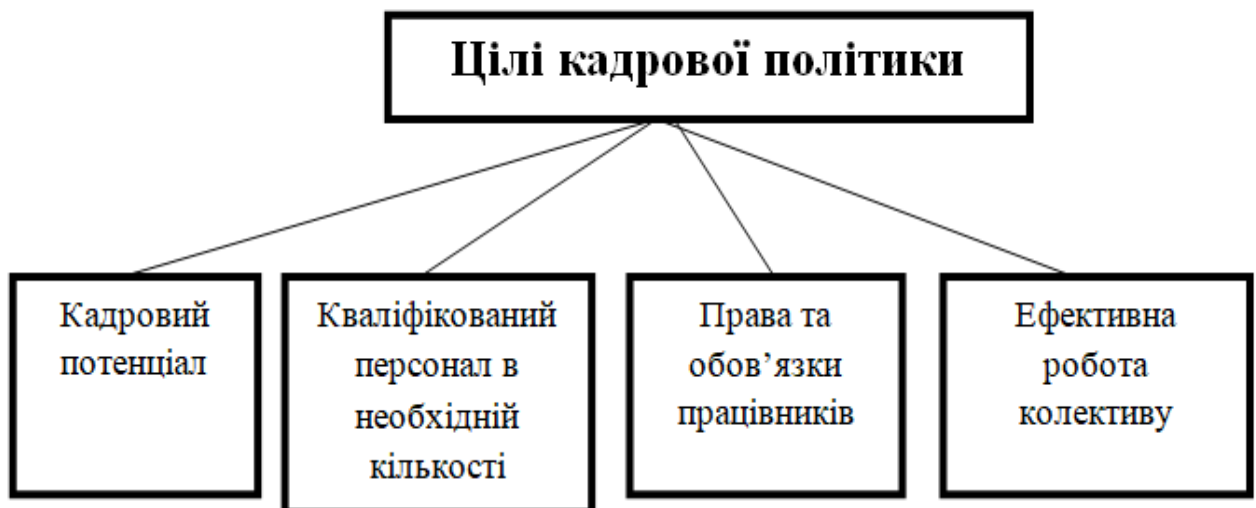


Рис. 1.2 Цілі кадрової політики

Під час формування кадрової політики «слід приділяти особливу увагу формулюванню принципів кадрової політики. Принципами кадрової політики є керівні правила, методи та технології до вирішення кадрових питань організації. Якщо їх узагальнити, то можна виділити такі основні принципи кадрової політики (рис. 1.3)» [49].



Рис. 1.3 Основні принципи кадрової політики

Також «принципи кадрової політики повинні відповідати наступним критеріям:

- ✓ науковість;
- ✓ комплексність;
- ✓ системність;
- ✓ ефективність;
- ✓ демократизація управління персоналом;
- ✓ професіоналізм і компетентність персоналу;
- ✓ оптимізація використання кадрових ресурсів;
- ✓ корпоративність;
- ✓ стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей

працівників» [48].

Відповідальність держави за створення необхідних умов для реалізації громадянина, її прав на працю і освіту, культура у відносинах між

громадянином та державою, працівником та працедавцем; партнерство держави і третього сектору; безперервність освіти - це теж основні принципи кадрової політики. Щоб відповідати цим принципам, кадрова політика повинна:

- бути невід'ємною частиною державної політики;
- науково обґрунтованою, що враховує кадрову потребу держави в різний час;
- послідовно та поетапно вирішувати стратегічні завдання;
- залучати до професійної діяльності професійно фахово - підготовлених, етичних, патріотичних, творчо амбіційних та мотивованих людей, спрямованих на відродження та сталий розвиток України;
- об'єктивна, комплексна, що заснована на узгодженні цілей, принципів, форм і методів роботи з персоналом з урахуванням різних аспектів вирішення кадрових проблем (соціальних, політичних, економічних, етичних, психосоціальних та ін.);
- єдина по всій країні, але водночас охоплює всі державні, місцеві та локальні кадрові процеси, незалежно від їх структури та ступеня впливу держави.
- перспективна, попереджувально-випереджувальна, підготовка кадрів нової генерації з урахуванням суспільного прогресу, змін у змісті та характері роботи кадрів;
- демократичність як за цілями, так і за механізмом вирішення кадрових питань;
- бути одночасно стабільним і гнучким, відповідати очікуванням співробітників, з одного боку, і, з іншого - бути здатним адаптуватися до ситуацій і змін тактики організації;
- мати індивідуальний підхід до кожного;
- дух, моральність, виховання патріотизму, гуманізму, чесності, вірності та громадянської відповідальності до праці та діяльності кожного кадрового і державного службовця; законно, не виходячи за межі закону та дотримуючись його засад, створювати правові гарантії об'єктивного та

справедливого вирішення кадрових питань;

- враховувати досвід попередників, як у країні, так і за кордоном.

Усі ці ознаки та принципи складають основну основу кадрової політики країни. Забезпечення кваліфікованими кадрами в усіх сферах життєдіяльності країни, здатними реалізовувати національні інтереси в процесі розбудови України в соціальну, демократичну, ринкову державу – мета державної кадрової політики.

«На формування кадрової політики впливають зовнішні та внутрішні фактори: До зовнішніх факторів можна віднести:

- Національне трудове законодавство;
- Взаємовідносини з профспілками;
- Стан економіки країни;
- Стан і перспективи розвитку ринку праці» [14];

«До внутрішніх факторів можна віднести:

- Структура, цілі, стратегія організації;
- Територіальне розміщення;
- Технології виробництва;
- Організаційна культура;
- Кількісний і якісний склад персоналу, можливість оновлення персоналу;
- Фінансові можливості організації у витратах на управління персоналом;
- Рівень оплати праці» [14].

«Внутрішніми факторами, що визначають кадрову політику організації є:

1. Місія і цілі організації.
2. Стиль управління впливає на організаційну культуру, формуючи моделі роботи та неформальні стосунки всередині організації.
3. Особливості організації праці, тобто її тривалість, структуру
4. Якісні характеристики трудового колективу.
5. Тип влади.

6. Корпоративна культура та імідж організації» [14].

«Державна кадрова політика, задля своєї реалізації, має бути спрямована:

- ✓ на досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення в професійній самореалізації і в рівні оплати праці у соціальній сфері;
- ✓ на забезпечення всіх напрямків суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності держави, рівня добробуту населення в економічній сфері;
- ✓ на вдосконалення нормативно-правової бази, задля впровадження нових підходів у кадровому управлінні в інституційному аспекті;
- ✓ на розбудову системи управління трудовими ресурсами, беручи за основу соціальний діалог та партнерство держави і суб'єктів підприємницької діяльності в організаційному аспекті» [14].

Особливості кадрової політики включають:

- аналіз роботи, метод прийому на роботу, метод відбору, підвищення, відпустка, звільнення (прийняття на роботу);
- підбір нових співробітників, практичне навчання та постійний розвиток (навчання) співробітників;
- система оплати праці, стимулювання праці та заохочення (оплата праці);
- побудова та реалізація профспілкових відносин (виробничі відносини), найбільш ефективний стиль управління;
- усі види соціального забезпечення, пенсійне забезпечення, житло, харчування, охорона здоров'я, транспортне обслуговування, спортивна та громадська діяльність.

«Пріоритетними завданнями формування і реалізації державної кадрової політики є» [56]:

- «підготовка і прийняття державної цільової програми на основі оновлених нормативно - правових актів про засади державної кадрової політики, зокрема «Кодексу законів про працю України», прийняття Закону

України «Про Національну систему кваліфікацій» [56];

- «розроблення технологій і методів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської діяльності в державі» [56];
- «розроблення професійних стандартів; механізмів оцінки та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання протягом життя» [56];
- «реформування системи органів у сфері підтвердження кваліфікацій» [56];
- «реформування системи фінансування управління освітою та наукою, Національної системи кваліфікацій» [56];
- «відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації» [56];
- «формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки, перепідготовки, навчання і атестації протягом життя» [56];
- «посилення державної уваги до моральних якостей осіб, а також контролю за проявами корупції, вдосконалення процедур дисциплінарного провадження і розвиток системи апеляційних механізмів» [56];
- «відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на засадах залучення новоутворених служб управління персоналом та інститутів, що мають державні повноваження, для організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій» [56];
- «державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави» [56];
- «запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і преференцій» [56].

Кадрова політика буває різних типів і може бути розділена на дві основні сфери, залежно від обраного методу управління персоналом (див. рис. 1.4)



Рис. 1.4 Типи кадрової політики

Пасивну кадрову політику можливо визначити подібним чином:

- керівництво не має чіткої HR-програми, і суть HR-операцій полягає в усуненні негативних впливів.
- немає прогнозу потреби в кадрах, немає можливості оцінити кадрову діяльність та проаналізувати кадрову ситуацію.
- керівництво буде реагувати лише на гострі обставини конфлікту та використовуватиме будь-які засоби, необхідні для усунення конфлікту, не визначаючи його причин і наслідків.
- відсутність мотивації до підвищення продуктивності праці.
- HR-служби розробляють інструменти для моніторингу та діагностики ситуацій, що дозволяє вчасно надавати екстрену допомогу.

- середньострокові прогнози сповнені труднощів.

Превентивна кадрова політика характеризується наступним чином:

- ❖ Керівництво організації має розумні прогнози та очікування щодо того, як буде розвиватися ситуація з кадрами, але не має можливості вплинути на це.
- ❖ HR Service має інструменти для кадрової діагностики та середньострокового прогнозування кадрової ситуації.
- ❖ Відсутність спеціалізованих кадрових програм.

Активна кадрова політика:

- керівництво організації має прогнози та засоби впливу на ситуацію з працівниками;
- відділ кадрів розробляє антикризові програми, здійснює моніторинг ситуації, спрямовує виконання програм з урахуванням внутрішньої та зовнішньої ситуації;
- керівництво організації має якісні програми роботи персоналу з різними методами реалізації в залежності від ситуації.

Авантюристична кадрова політика полягає у наступному:

- ❖ керівництво, не маючи якісного характеру в роботі співробітників, прагне вплинути на ситуацію;
- ❖ відділ кадрів не маючи прогнозування ситуації з кадрами, включає до програми розвитку організації плани кадрової роботи, які не передбачають швидко реагування на можливі зміни ситуації;
- ❖ Плани, засновані на сентиментальних заходах, слабо аргументовані без попереднього та всебічного розгляду, а у разі раптових змін їх неможливо швидко переорієнтувати.

За ступенем відкритості до комплектування кадрового складу в організації розрізняють відкриту і закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика відображається в прозорості для працівників усіх рівнів під час зайняття посад різного рівня. Експерти набираються на основі конкурсного відбору. Така кадрова політика властива для організацій,

які проводять конкурентну політику, орієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та лідируючі позиції на зовнішніх ринках.

«Закрита кадрова політика зорієнтована на просуванні по службових сходах лише своїх працівників. Такий тип кадрової політики характерний при дефіциті кадрових ресурсів. Порівняльна характеристика цих двох типів кадрових політик наведена в табл. 1.1» [2]

Таблиця 1.1

«Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики» [2]

№ п.п.	Види процесів роботи з персоналом	Відкритий тип кадрової політики	Закритий тип кадрової політики
1.	Добір персоналу	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку	Здійснюється з числа власних працівників в умовах дефіциту на ринку праці
2.	Адаптація персоналу	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новими співробітниками	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
3.	Навчання та розвиток персоналу	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організацій	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
4.	Просування послужбі	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
5.	Мотивування та стимулювання	Перевага надається стимулюванню праці	Перевага надається мотивуванню праці (задоволенні потреб, стабільності кадрів, безпеці праці)
6.	Впровадження інновацій	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій, підвищується відповідальність працівників	Необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій. Висока відповідальність кадрів за проведення змін в організації

Головним завданням кадрової політики є забезпечення організації певною якістю та кількістю людських ресурсів у потрібний час відповідно до стратегії. Створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених законодавством про працю. Навчання та підтримка для ефективного керування організацією. Найважливіші документи, які слід враховувати у вашій кадровій політиці: загальна декларація прав людини, Конституція, цивільне та трудове право.

Варто зазначити, що всі гілки влади розробляють власну кадрову політику, але це має відбуватися в рамках стратегій і тактик державної кадрової політики. Отже, суть кадрової політики полягає в тому, щоб працювати з кадрами відповідно до стратегії розвитку організації, а її метою є забезпечення збалансованого процесу між оновленням, збереженням чисельності працівників та якісного складу персоналу, без порушення законодавства про працю.

Висновки до першого розділу

Роль кадрової політики особливо важлива в сучасних умовах системних соціально-економічних змін. Метою кадрової політики є збалансування процесу оновлення та підвищення кадрового потенціалу з урахуванням організаційних вимог, чинного законодавства та вимог кадрової системи. ринок праці. Кадрова політика є важливим засобом впливу на ефективну діяльність організації та досягнення її стратегічних цілей.

У посібниках і словниках термін «кадрова політика» - це основний напрямок кадрової справи, сукупність форм, методів і принципів, пов'язаних з формулюванням цілей і завдань, спрямованих на збереження, підвищення і розвиток людського потенціалу, і визначається як організаційний механізм. Під терміном «кадрова політика» науковець розглядає кількісні та якісні потреби державних службовців, основний напрямок кадрової справи, а саме логічну та

послідовну роботу з добору, підготовки та розстановки кадрів.

З точки зору державного управління кадрова політика — це сукупність теоретичних навичок, ідей і принципів, пов'язаних з організацією та практичною діяльністю державного управління для визначення місії, цілей і характеру цієї політики.

Основним завданням кадрової політики є побудова системи кадрової діяльності, заснованої на досягненні якісних соціально-економічних результатів.

Сутність управління персоналом в державних установах спрямована на побудову кількісної та якісної кадрової структури, забезпечення та організації підготовки та розвитку професійного, соціального та ефективного кадрового потенціалу. Між суб'єктом та об'єктом управління існує взаємозв'язок. Використання людських ресурсів. Щоб державні установи були високо конкурентними, вони повинні приділяти особливу увагу управлінню людськими ресурсами. Кадрова політика – основа, яка підтримує цей рівень.

Отже, кадрова політика організації – це система взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яка сприяє розвитку висококваліфікованого персоналу та розвитку всередині організації, від підтримки та розвитку персоналу до навчання наявного персоналу.

З огляду на наукові роботи вчених, можна сказати, що основними процесами управління персоналом в державних установах є: підбір кадрів, оцінка, мотивація та розвиток, менеджмент.

Кадрова політика поділяється на такі типи: відкриті та закриті відрізняються залежно від виконання набору персоналу. Залежно від ступеня впливу на кадрову ситуацію розрізняють: активна, пасивна, реактивна, превентивна та авантюрна кадрова політика.

На думку багатьох зарубіжних учених, кадрова політика повинна будуватися на таких основних принципах: максимальна довіра до співробітників та їх незалежність; основне місце в економічному управлінні фінанси мають поступитися людині та її ініціативам; згуртованість команди

стає більш важливою; підвищення мотивації співробітників та як наслідок підвищення продуктивності праці та підвищення задоволеності від неї.

Основні положення кадрової політики органу державної влади повинні відповідати законам і нормативним актам, викладеним у нормативно-правових документах, і впливати на діяльність організації з урахуванням основних цілей і стратегії державна кадрової політики.

РОЗДІЛ 2

ЗАПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

2.1. Законодавче забезпечення запровадження кадрової політики в публічних органах влади

Будь-яка країна для своєї життєдіяльності потребує певної системи владних відносин, спрямованих на вирішення соціальних проблем у рамках її конституції. Для характеристики цієї системи владних відносин використовується термін «публічна влада». Трактуює поняття влади Серьогін О., «як сукупну систему суспільних відносин, що виражається через такі види діяльності влади як: законодавчої (встановлення), виконавчої (виконання), судової (забезпечення), контрольної (перевірки)» [51].

Система органів державної влади — це сукупність органів влади суспільства, кожен зі своїм власним способом здійснення цієї влади. Кожен державний орган має завдання реалізації цілей і програм, які забезпечують захист прав, свобод та інтересів громадян у рамках закону, безпеку держави і суспільства та розвиток прав людини, економічних, соціальних і культурних потреб країни.

Публічна влада може здійснюватися безпосередньо народом або через посередництво органів державної влади. За формою публічна влада поділяється на органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Система державних органів має бути цілісною, внутрішньо єдиною та взаємопов'язаною.

Відповідно до Конституції України система органів державної влади в Україні поділяється на дві системи: органи державної влади та органи місцевого самоврядування (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Система органів публічної влади в Україні

Органи місцевого самоврядування та органи державної влади – є органами влади народу, але способи та форми, якими вони здійснюють цю владу, різні.

«Відповідно до положень Конституції України система органів публічної влади в Україні поділяється наступним чином:» [30]

1. «Система органів державної влади: а) глава держави ; б) єдиний орган законодавчої влади; в) система державних органів виконавчої влади; г) система

державних органів судової влади.

2. Система органів місцевого самоврядування: а) представницькі органи місцевого самоврядування; б) виконавчі органи місцевого самоврядування; в) органи самоорганізації населення» [30].

Діяльність служби місцевого самоврядування та державної служби впорядковується 2 законами:

- Закон України «Про державну службу» [41];
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [46].

Ці закони містять положення, що стосуються системи підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевих органів влади.

У лютому 2012 року Указом Президента України було запроваджено «Стратегію кадрової політики на 2012-2020 роки», яка передбачає посилення професіоналізації державної служби, формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», розробка заходів, спрямованих на «недопущення виникнення конфліктів інтересу, удосконалення механізмів детінізації ринку праці, впровадження електронного урядування, створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу» [48].

5 квітня 2012 року Указом Президента України було створено Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації». Кадровий резерв було створено з метою формування нової державницької управлінської еліти, здатної усвідомлювати національні інтереси і брати на себе відповідальність за їх реалізацію, готової не лише приймати вольові рішення, а й ефективно надавати управлінські послуги» [55].

Відбір кандидатів до кадрового резерву Президента України та внесення відповідних пропозицій Президенту України здійснює кадровий комітет Президента України з питань резерву «Нова еліта нації» на основі рекомендацій Нацдержслужби України. Президент України затверджує список осіб, які будуть включені до Президентського резерву. Максимальна чисельність особового складу президентського резерву – 500 осіб.

Підготовка президентського резерву здійснюється поетапно, протягом п'яти років із залученням до 100 осіб на рік. Термін перебування особи в кадровому резерві Президента становить 5 років без урахування дострокового випадку. Ще однією умовою є те, що особа може служити в кадровому резерві президента лише один термін.

Конкурс з відбору кандидатів включає наступні етапи: публікація оголошення, прийом документів від кандидатів, оцінка та відбір кандидатів. Включення кандидата до Президентської команди кадрового резерву залежить від успішного процесу конкурсного відбору.

Приймання кандидатів відбувався за сферами публічного управління, які мають важливе значення для реалізації цілей соціально-економічного розвитку: фінансово-економічна, соціально-гуманітарна, інвестиційно-інноваційна, паливно-енергетичний комплекс, сільське господарство, ЖКГ.

Президентський кадровий резерв діяв два роки, потім у 2014 році згідно з Указом Президента України від 2 вересня 2014 року «Про припинення існування кадрового резерву», він припинив своє існування.

Напочатку 2015 року Президент України ратифікував «Стратегію сталого розвитку України-2020», в якому децентралізація та реформа державного управління стали першочерговими.

«Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року» та «План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016 - 2020 роки» ухвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України 24 червня 2016 року. Не поширювалася дія цієї Стратегії на реформування місцевого самоврядування.

«Постановою Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 року було створено координаційну раду з питань реформування державного управління, до складу якої увійшли:» [44]

- «Міністр Кабінету Міністрів України, голова Координаційної ради;
- Голова (заступник Голови) НАДС;
- Заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України,

секретар Координаційної ради;

- Державний секретар Кабінету Міністрів України;
- Перший заступник (заступник) Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства;
- Перший заступник (заступник) Міністра розвитку громад та територій;
- Перший заступник (заступник) Міністра фінансів;
- Перший заступник (заступник) Міністра юстиції;
- Перший заступник (заступник) Міністра цифрової трансформації;
- Голова (заступник Голови) Держаудитслужби;
- Заступник Керівника Офісу Президента України (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування (за згодою);
- Представник Рахункової палати України (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань бюджету (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики (за згодою);
- Представники громадських організацій (за згодою)» [44];

Координаційну раду було засновано з метою координації, реалізації та моніторингу Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року. У своїй діяльності Координаційна рада керується Конституцією та законами України, Указами Президента України, положенням про Кабінет Міністрів України, постановами Верховної Ради України та «Положенням про координаційну раду з питань реформування державного управління».

Основними завданнями Ради є рис. 2.2.



Рис.2.2 Основні завдання координаційної ради

Була оновлена та переглянута відповідно до професійних висновків «Стратегія адміністративної реформи» у 2018 році. Програми підтримки вдосконалення управління та адміністрування «SIGMA» та загальних результатів аудиту Рахунковою палатою аудиту комплексної реформи державного управління.

Програма «SIGMA» базується на принципах державного управління, розроблених та запроваджених під керівництвом Карен Хілл для підтримки підходу Європейської комісії до реформи державного управління в ході розширення Європейського Союзу.

«Принципи програми «SIGMA» охоплюють шість напрямків державної політики:

- Стратегічні засади реформування державного управління;
- Формування і координація державної політики;
- Державна служба і управління людськими ресурсами;
- Підзвітність;
- Надання послуг;
- Управління державними фінансами: державні закупівлі та зовнішній аудит» [26].

«Саме ці шість принципів і є технічною підтримкою програми SIGMA» [26] (рис. 2.3)



Рис. 2.3 Принципи програми «SIGMA»

Метою «SIGMA» програми є «зміцнення основ державного управління, сприяння соціально-економічному розвитку за рахунок посилення

інституційної спроможності державного сектору, зміцнення горизонтального урядування, вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління» [26].

Проведення реформ державного управління є необхідною умовою євроінтеграції та членства України в НАТО. Ця реформа ґрунтується на спільних цінностях, повазі до демократичних принципів, верховенства права та доброго врядування відповідно до Союзної угоди між Україною, Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та його державами-членами.

Започатковані реформи дають можливість для подальшого вдосконалення законодавчої бази державних послуг та забезпечення їх ефективної реалізації. Завдяки цій реформі розроблено та запроваджено нову систему рейтингування посад державної служби. Система оплати праці державної служби є більш фінансово стабільною. Реформа сприятиме посиленню організаційної спроможності Національного агентства України з питань державної служби, служб управління персоналом в органах виконавчої влади, що у результаті чого структурні підрозділи управління персоналом міністерств та центральних органів виконавчої влади еволюціонуватимуть у бік сучасного підходу до управління персоналом. Систему оплати праці реформовано та підвищення заробітної плати запроваджено Законом України «Про державну службу». Реформа державної служби має на меті поступову зміну складу міністерств і відомств, а також поступове реформування державних установ та їх юрисдикцій з 2019 по 2021 роки та місцевої адміністрації з 2020 по 2021 роки. У Секретаріаті Кабінету Міністрів України та Офісі Президента України планувалося створити робочу групу експертів з реформ.

План заходів з реалізації Стратегії було переглянуто у грудні 2018 року, який був затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України у 2016 році «План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки».

Наприкінці 2019 року експертною групою РПР «Реформа державного

управління» було проведено аналіз реалізації стратегії реформування державного управління в Україні на 2016-2020 роки та відповідного плану заходів. За висновками експертів, з початком адміністративної реформи були запроваджені нові підходи до забезпечення якісного найму державних службовців у міністерствах, а також підвищення посадових окладів державних службовців. Однак, з огляду на графік реформ, ці досягнення поки що досить мізерні. Можливо, це результат недосконалості та незавершеності заходів у плані впровадження реформи, невизначеності найгостріших проблем державної служби. Крім того, відсутність реформи системи управління персоналом і, як наслідок, нечіткі процеси найму та розвитку призвели до зниження якості процесів конкурсного відбору, незадовільної оцінки рівня досягнення результатів роботи, цілі державної служби.

З метою подальших реформ державного управління Європейським Союзом у липні 2020 року було направлено пряму виплату в державний бюджет України у розмірі 11,5 млн євро, до цього було виділено 37,6 млн. євро, такі фінансові вливання є складовою пакету обсягом 90 млн. євро у рамках програмної бюджетної підтримки реформ. Але відсутні будь-які данні, стосовно розподілу цих коштів чи бюджетному проектуванні, задля фінансової стійкості Стратегії реформування. Крім того, запровадження середньострокового бюджетного планування призвело до реформування системи управління державними фінансами, але відсутність чіткого визначення політичних планів і пріоритетів на рівні уряду ускладнила ефективне виконання бюджетного плану.

До того ж ,було припинено Указом Президента України у червні 2020 року дію «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки», яка була основою для підтримання функціонування кадрової системи в штатах, розвиток механізмів сприяння роботі висококваліфікованих фахівців у сферах публічного управління, формування кадрового потенціалу, підвищення вимог до особистих моральних якостей персоналу, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

«В наступному 2021 році питання кадрового резерву віднайшло своє відображення у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 р.р, де зокрема зазначено: формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, просування їх по службі необхідно здійснювати із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків» [51].

Що стосується органів місцевого самоврядування, то, незважаючи на проведення реформи децентралізації, їх правовими та розпорядчими документами є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», щодо кадрової політики не реформована.

Слабкістю національної кадрової політики є її невідповідність вимогам внутрішнього трансформаційного процесу, а останнім часом і відсутність стратегії кадрової політики.

Через недосконалість законодавчої бази кадровий процес у правовому полі не може функціонувати ідеально, а його регулярність і безпеку не можуть бути гарантовані. Європейські стандарти, які нам диктує програма «SIGMA», не можуть бути впроваджені в такому вигляді. Вона потребує адаптації до українських реалій і потребує глибшого підходу, що враховує українську духовність та історичний процес.

2.2. Сучасний стан кадрової політики в публічних органах влади

За даними Держдержслужби, кількість державних службовців в Україні на кінець 2019 року становила 204 654 особи, а на кінець 2020 року – 199 404 особи. Як бачимо, спостерігається тенденція до скорочення, яка пов'язана з реформою місцевого самоврядування та територіальних організацій влади в

Україні. За даними сайту Верховної Ради України, станом на 1 листопада 2020 року в Україні 8538 міських, сільських і районних рад і 907 територіальних громад об'єднаної території. З іншого боку, станом на листопад 2018 року в Японії було 10 299 органів місцевого самоврядування. На рис. 2.4, рис. 2.5 наведені дані про загальну чисельність державних службовців і державних службовців муніципальних утворень з 2010 по 2020 рік.

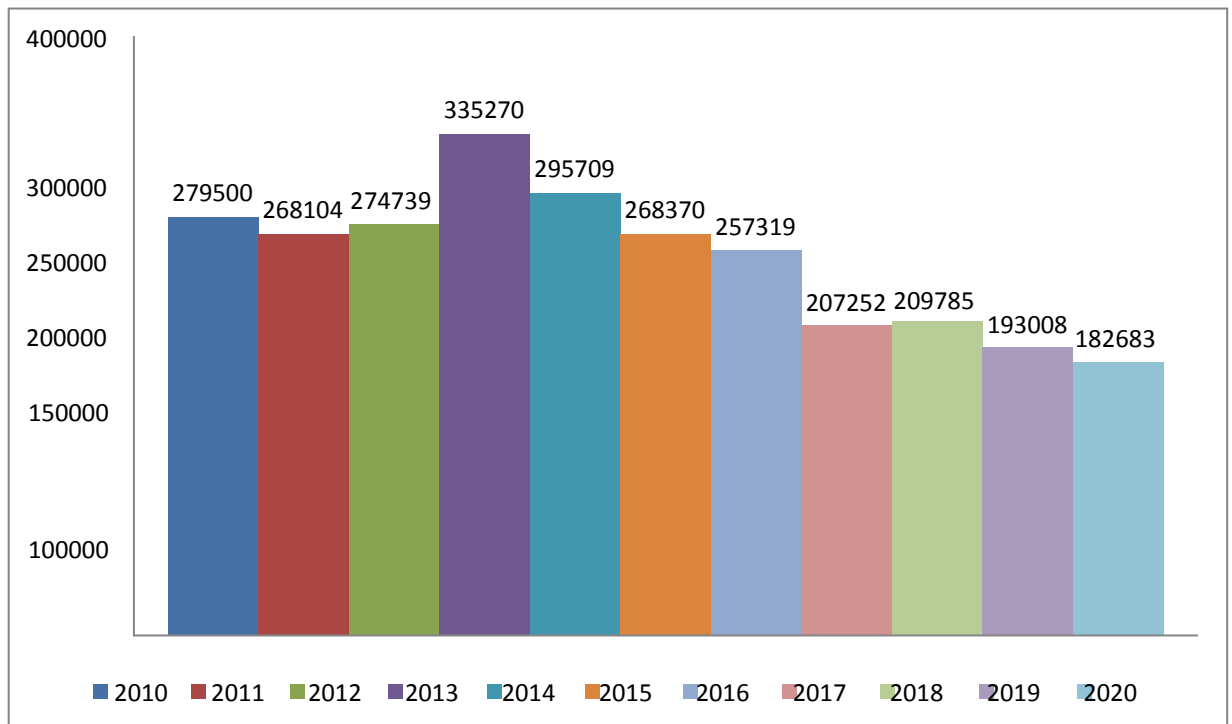


Рис. 2.4 Кількість державних службовців за період 2010-2020 роки

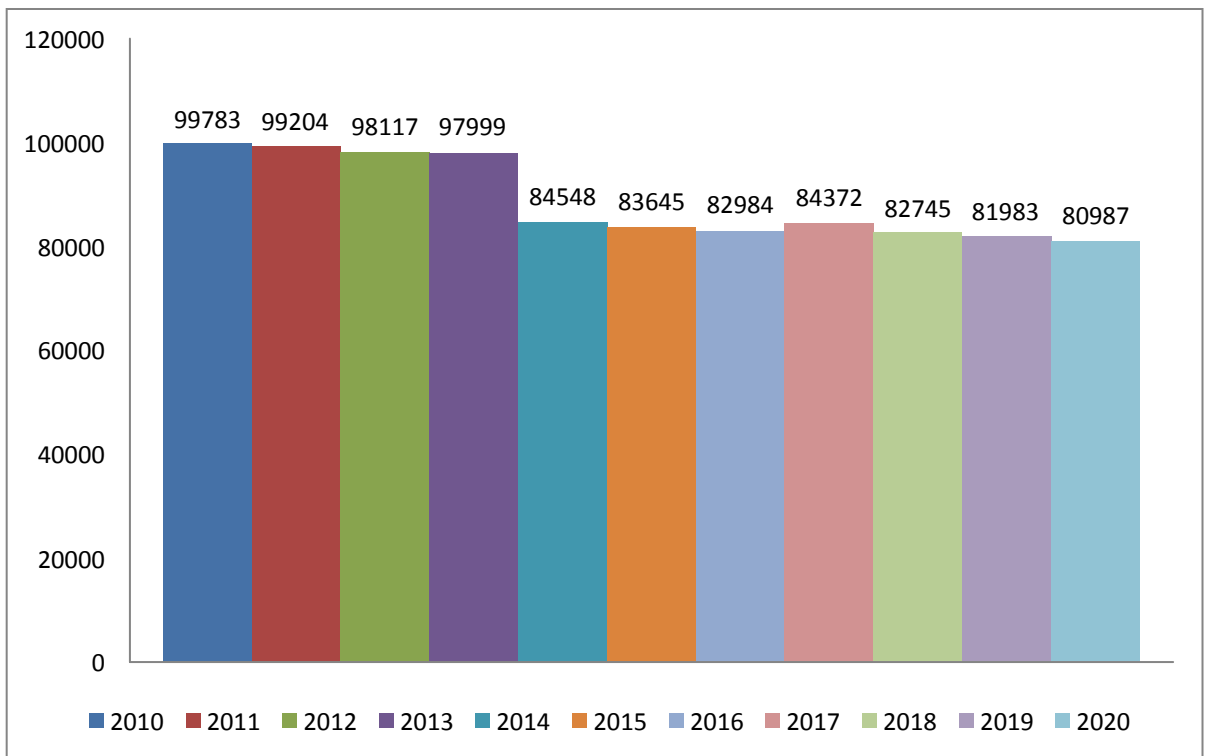


Рис. 2.5 Кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування за 2010-2020 роки

Як видно з рисунка 2.4, кількість державних службовців має тенденцію до зменшення з 2014 року внаслідок наслідків адміністративно-територіальної реформи. Інформація щодо кількісного розподілу державних службовців за державними органами у 2020 році наведена на рисунку. 2.6.

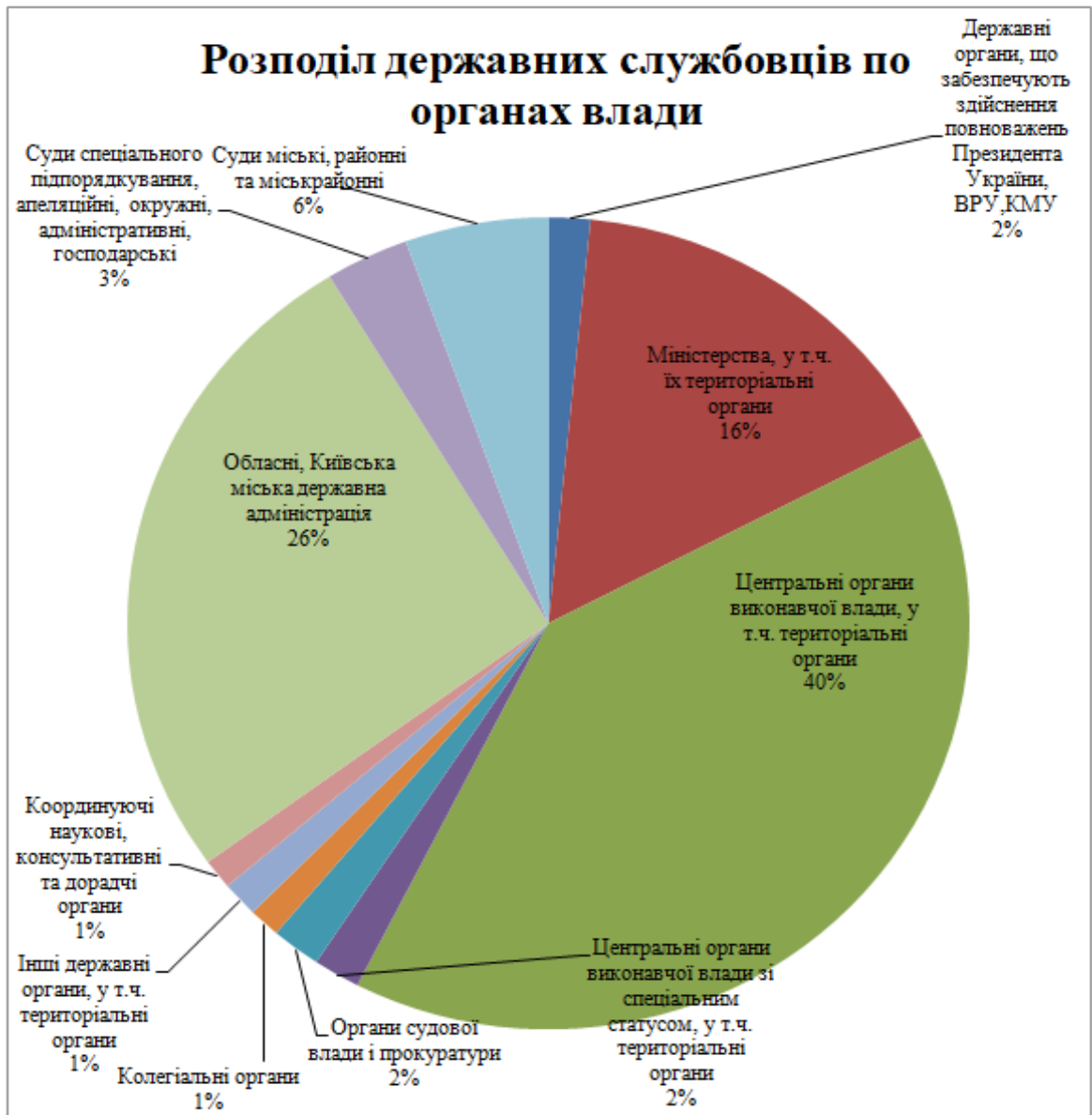


Рис. 2.6 Інформація про кількісне розміщення державних службовців за органами державної влади у 2020 році.

Хоча кількість державних службовців, направлених органами влади у 2020 році, на 10 325 менше, ніж у 2019 році, частка державних службовців в органах влади суттєво не змінилася. На рисунку 2.7. наведено розподіл державних службовців в органах місцевого самоврядування.

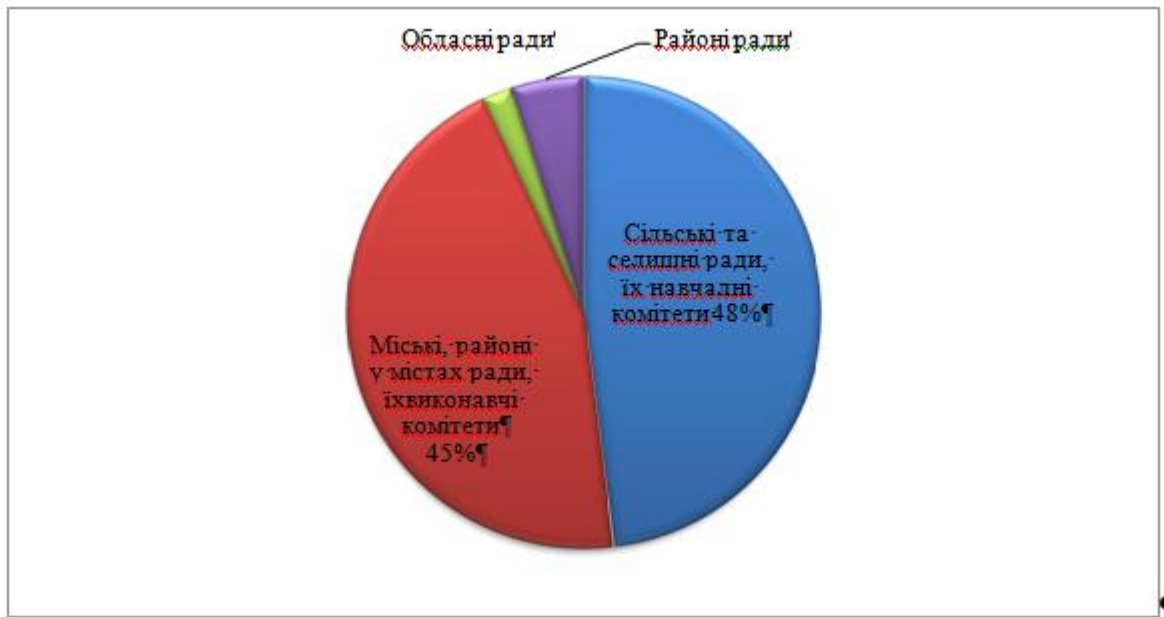


Рис. 2.7 Відсотковий розподіл посадових осіб органів місцевого самоврядування на 2020 р.

Розподіл державних службовців за статтю наведено на рисунку 2.8

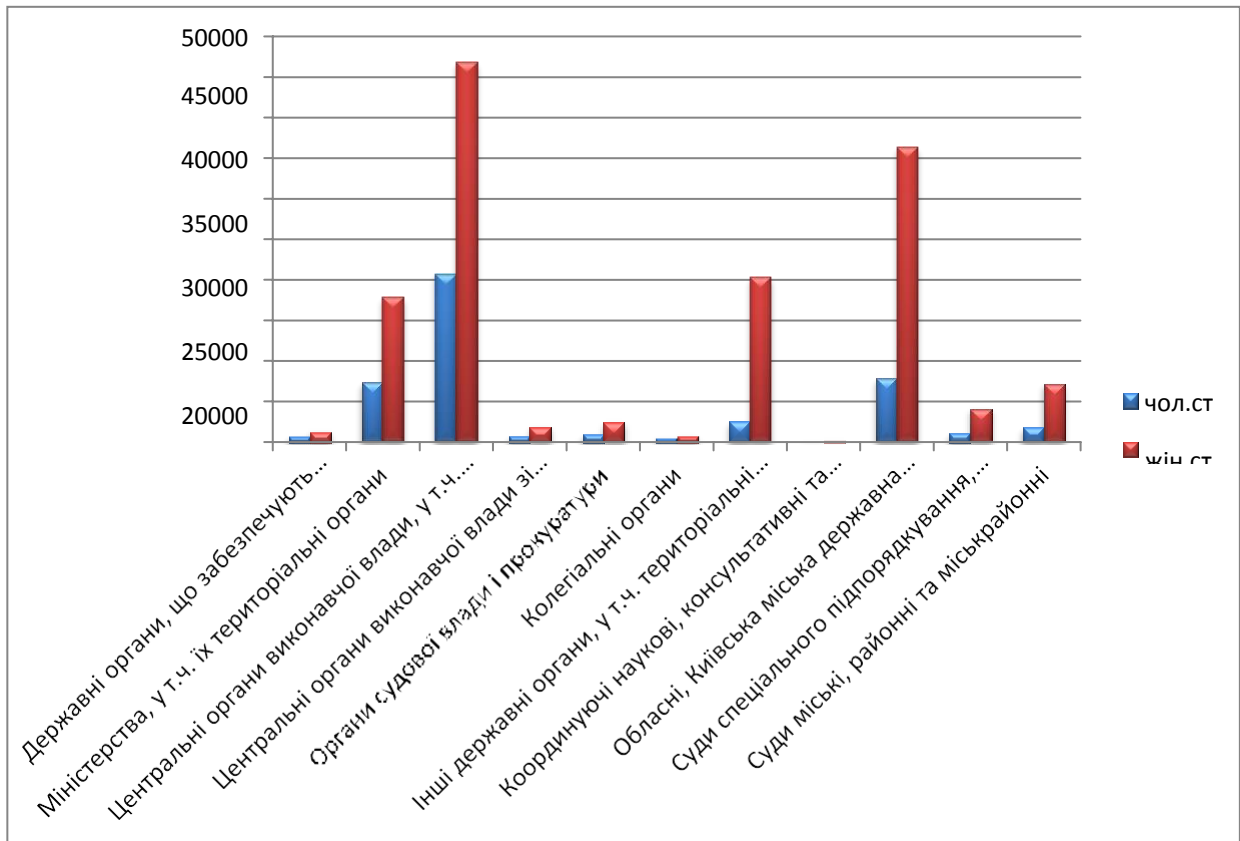


Рис. 2.8 Розподіл за статтю державних службовців в органах влади (інформація станом на 30.09.2020 р.)

Посадові особи є носіями влади та її невід'ємною частиною,

відображають суспільні відносини та спрямованість їх розвитку, виступають засобом зв'язку між публічною владою та суспільством. Цей зв'язок (процес) є взаємодією суб'єкта і суб'єкта кадрової політики. Основні процеси державної служби включають професійну підготовку, залучення людини до сфер професійної діяльності, професійне зростання, професійне навчання та здобуття професійної діяльності.

Однак поки що адміністративні процеси були проміжними, непередбачуваними, нелінійними та непослідовними за своєю природою, що призводило до високої плинності персоналу та відсутності соціального захисту. Зростає корупція, не забезпечується справедливість у здійсненні процедур відбору на державних службовців, відчувається вплив державних службовців, а люди діють у власних інтересах всупереч логіці та навіть закону. «Підтвердження цьому є швидка плинність кадрів у публічній службі, що підтверджує статистика НАДС (табл.2.1)» [22].

У період воєнного стану, запровадженого після військового вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року, виникли складні питання і з кадровою політикою, особливо як зазначила директор НАДС Наталія Алюшина: «так змінили своє місцезнаходження 16,3% респондентів. З них 13,6 % – внутрішньопереміщені та 3% перебувають за кордоном. Серед тих, хто вимушено змінив своє місце проживання більшість проживало в областях де ведуться активні бойові дії. Відсоток внутрішньопереміщених державних службовців з Луганської області – 95,1 %, Донецької – 69,7 %, Харківської – 45,9 %, Херсонської області – 33,2 %. В умовах війни дистанційно працюють 11,1% державних службовців. У зв'язку з воєнним станом на простой перебувають 9,1% державних службовців» [1]. Одним словом, воєнний стан погіршив і без того складну ситуацію для державних службовців, які змушені були приймати рішення щодо продовження роботи в умовах невизначеності та ризику. Ця тенденція збереглася протягом 2022 року.

Таблиця 2.1

**Кількість посадових осіб, призначених і звільнених у третьому кварталі
2020 року**

п./п	Найменування органів влади	Кількість державних службовців, призначених у III кварталі 2020	Кількість державних службовців, звільнених у III кварталі 2020
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	54	61
2.	Міністерства (апарат)	416	584
3.	Міністерства (територіальні органи)	963	707
4.	Центральні органи виконавчої влади (апарат)	364	311
5.	Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	1074	1571
6.	Центральні органи виконавчої влади зі	65	61
7.	спеціальним статусом (апарат)	61	71
8.	Центральні органи виконавчої влади зі	30	22
9.	спеціальним статусом (територіальні органи)	2	1
10.	Колегіальні органи (апарат)	100	61
11.	Колегіальні органи (територіальні органи)	29	15
12.	Органи судової влади та прокуратури	138	322
13.	Інші державні органи (апарат)	4	1
14.	Інші державні органи (територіальні органи)	9	5
15.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (апарат)	1151	1457
16.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (територіальні органи)	159	195
17.	Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)	365	394
18.	Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	54	61
19.	Суди міські, районні та <u>міськрайонні</u>	416	584
20.	Всього	4984	5839

«За попередній 2019 рік статистика про звільнення та призначення має трохи іншу тенденцію (табл. 2.2)» [22]

Таблиця 2.2

**«Кількість призначених та звільнених державних службовців у
IV кварталі 2019 року» [22]**

п./п	Найменування органів влади	Кількість державних службовців, призначених у IV кварталі 2019	Кількість державних службовців, звільнених у IV кварталі 2019
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	76	64
2.	Міністерства	1703	1740
3.	Центральні органи виконавчої влади (апарат, територіальні органи)	7791	16841
4.	Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (у т.ч. територіальні органи)	146	129
5.	Колегіальні органи	28	46
6.	Органи судової влади та прокуратури	174	94
7.	Інші державні органи (у т.ч. територіальні органи)	61	58
8.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (у т.ч. територіальні органи)	13	13
9.	Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)	2180	3582
10.	Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	351	193
11.	Суди міські, районні та міськрайонні	388	292
12.	Всього	12911	23052

Можемо зазначити, що найбільший кількісний розрив між звільненими та прийнятими працівниками у 2019 році був у ключових управлінських установах. Це можна пояснити децентралізацією, скороченням чисельності та недосконалою кадровою політикою, яка призвела до втрати багатьох кадрів.

З наявних даних можна стверджувати, що кадрова ситуація в органах

влади є досить нестабільною, процеси управління персоналом значно спотворені політичними впливами, приймаються незбалансовані рішення в суспільно-політичній системі. Кадрові зміни в управлінні не тільки негативно впливають на наявний персонал, а й стають фактором уникнення майбутніх кадрів.

За результатами проведеного дослідження кадрової ситуації в державній службі та органах місцевого самоврядування можна зробити висновок, що в процесі реформування державної служби та місцевого самоврядування існують значні прогалини в нормативних документах. Необхідно зміцнити правовий і соціальний статус державних службовців, удосконалити систему підвищення кваліфікації та перевиховання посадових осіб, розробити оцінки ефективності, стимулювання та мотивація персоналу. Усі перелічені умови є частиною кадрової політики державної служби.

Більшість державних службовців не бажають працювати в сучасних умовах реформ. Вони не вміють працювати з перспективою, правильно оцінювати та аналізувати, розробляти та впроваджувати, брати відповідальність.

Слабким місцем кадрової політики є стратегічне управління навчанням державних службовців та працівників місцевого самоврядування. Потрібне відповідне прогнозування, планування та оцінка кадрової ситуації, а також впровадження системного підходу до управління, що охоплює всі аспекти кадрової сфери. Профорієнтація, професійний відбір, професійне навчання та методи підвищення кваліфікації. Нам потрібні програми, які забезпечують безперервність навчання персоналу та формують молоду та досвідчену робочу силу.

2.3.Формування та реалізація кадрової політики: зарубіжний досвід

Світовий досвід показує, що більшість перешкод для розвитку організацій, компаній і навіть країн виникають через несумлінну роботу державних службовців. Це пов'язано з поганим та неефективним управлінням людськими ресурсами в державних установах. Вирішальним чинником при оцінці країни є не очевидний брак інвестицій чи фінансових ресурсів, а ефективність управління людськими ресурсами. Досвід багатьох країн підтверджує, що неправильно організована робота державних службовців викликає багато труднощів у народів.

Багато країн приділяють найбільшу увагу стратегічним питанням, пов'язаним з реалізацією кадрової політики. «Наведемо найбільш типові проблеми, з якими стикалися провідні країни в процесі удосконалення кадрової політики» [54]:

- «Модернізація системи управління, з метою оцінки результатів адміністративної діяльності, з запровадженням нових методів оцінки ефективності та технологій обліку;

- Посилення управління людськими ресурсами, із застосуванням гнучких статусних положень і норм права, диференційована оплати праці (залежна від результату), мотивування працівників на досягнення результату, пошук ефективних методів роботи;

- Спрощення та модернізація адміністративних процедур, з широким використанням механізмів контрактного управління, внутрішнього і зовнішнього аудиту, реформування центральних адміністрацій, розвитком електронних засобів інформації та комунікації» [54].

Не дивлячись на те, що процеси реалізації кадрової політики у кожній державі мають свої особливості можна окреслити їх загальні тенденції рис.2.9.

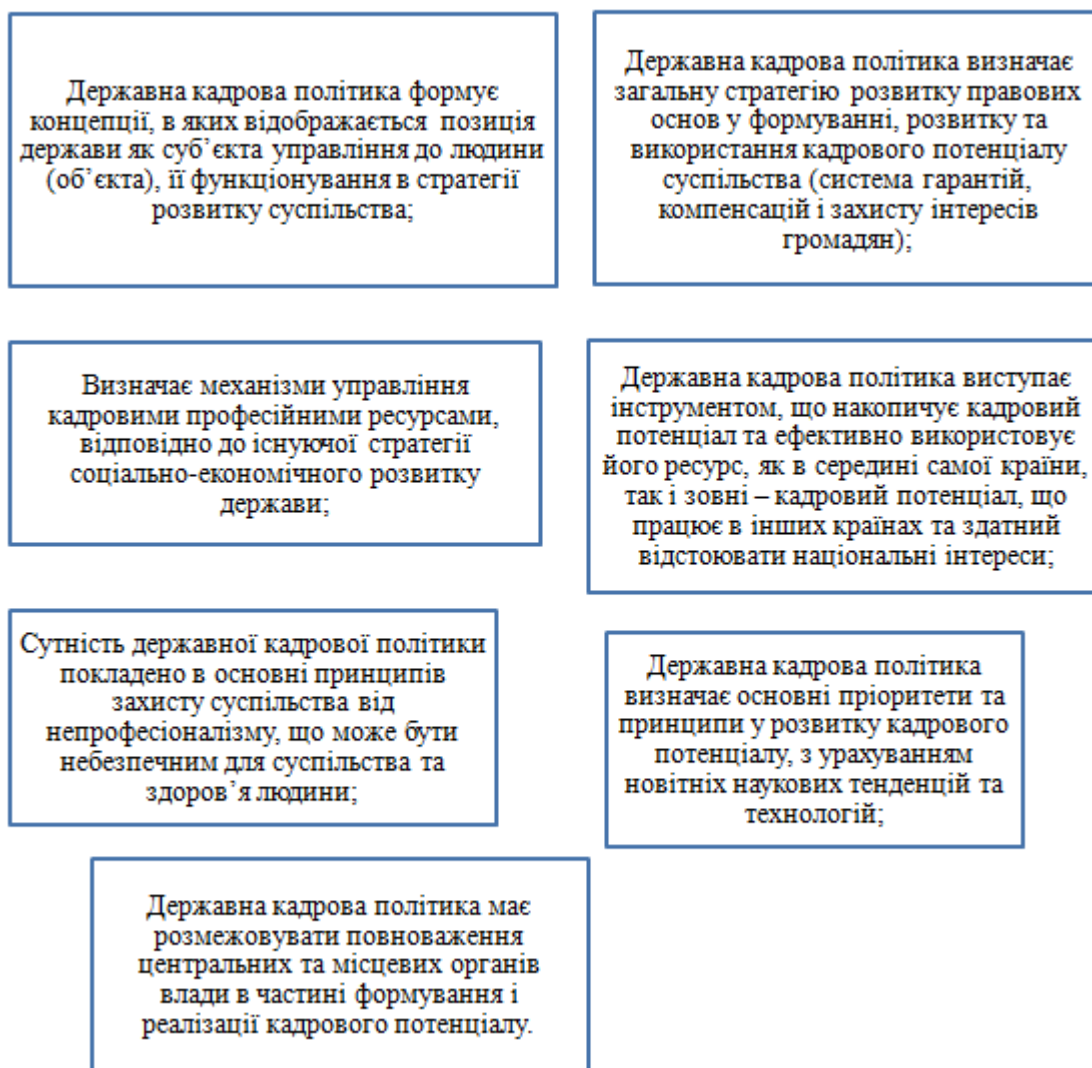


Рис. 2.9 Особливості реалізації кадрової політики

Одним із ключових кроків у забезпеченні органів влади персоналом, навченим за кордоном, є розвиток відкритих і прозорих конкурсних процедур, впровадження принципів, які однаково доступні для всіх, хто бажає працювати за професійними стандартами. Актуальним є світовий досвід професійної координації, просування державних службовців за ієрархічними рівнями, механізми оцінювання діяльності державної служби та служби місцевого самоврядування.

В Японії запроваджено систему, за якою працевлаштування визначається за результатами вступного іспиту, який може скласти будь-хто. Про час і місце проведення іспиту буде повідомлено в ЗМІ згодом.

У Сполучених Штатах існує три етапи проведення іспиту на державну

службу. Провести перевірку загальної інтелектуальної підготовки кандидата з історії державотворення, права, здатності кандидата вільно володіти англійською мовою, міжнародних відносин, економіки, географії, розуміння, запровадження перевірки ваших професійних якостей, комунікабельності, вміння діяти в різноманітних ситуаціях.

Питання підвищення рівня професійно-технічної освіти стає все більш актуальним у всьому світі. Нині існують різні системи навчання державних службовців. Наприклад, в об'єднаних землях, як правило, централізована система підготовки менеджерів, тоді як у федеральних землях навчання переважно децентралізоване. Системи навчання відрізняються залежно від типу державної служби, наприклад кар'єрної чи контрактної. (вкладка 2.3).

Таблиця 2.3

Приклади систем підготовки державних службовців різних країн

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Франція	Підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться в компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють п'ять регіональних інститутів державного управління; Складається рейтинг слухачів, і залежно від місця випускнику надається можливість обрати посаду.
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються 1,5 року і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати 5 років; Вищі школи державного управління.
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектора, та посадовці в місцевих урядах, які працюють на виборних посадах.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ проводить навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, надає консультативні послуги з добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу Федеральна вища школа державного та муніципального управління та відповідні земельні школи.
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління готує на посади органів державного управління за напрямком: державне управління та маркетинг, державна політика Європи, державні фінанси, державне управління та політичні інститути країни, оцінка державної та місцевої політики, державна екологічна політика, державна політика та людські ресурси, соціальна політика, державна політика і інформаційні системи.
США	Школа державного управління ім. ДЖ Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера <u>Цю - Йоркського університету</u> - фахівців для роботи у вищих органах влади; Вашингтонський інститут управління, Інститут державної політики - навчання керівників середньої ланки
Канада	Канадська школа публічної служби - займається базовою підготовкою службовців, підвищенням кваліфікація кадрів, наданням консультативних послуг органам державної влади та науково-методичної допомоги особам, що обіймають керівні посади в урядових установах

Реалізуючи мотивацію через кар'єрний розвиток за кордоном, можна зрозуміти потреби державних службовців у просуванні. Відповідно до чинних у Франції кодексів, просування державних службовців відбувається протягом трьох років після приходу на роботу, незалежно від оцінки їхньої роботи. Були введені так звані «таблиці просування».

У Німеччині вважається підготовча робота та випробувальний термін, протягом якого працівники не мають права на підвищення, а підвищення здійснюється за результатами складеного іспиту.

В Японії офіційно встановлено право кожного працівника на просування по службі, а відбіркові тести проводяться щорічними зборами персоналу, а претенденти спочатку повинні пройти відповідне навчання. Рішення приймається. Після випробувального терміну 6 місяців, незалежно від результатів тестування.

Сертифікація та оцінка талантів суворо регулюються в країнах по всьому світу на всіх етапах процесу. У Великій Британії сертифікація досягається шляхом заповнення опитувальника підведення підсумків, у якому детально вказано особисту інформацію, мету та посадову інструкцію за попередній і наступний рік.

Досвід управління персоналом на державній службі Ірландії представляє великий інтерес, зокрема створення урядового агентства з повноваженнями набирати та відбирати персонал на посади державної служби.

Відповідно, у системі Казначейства Ірландії було створено Службу державних призначень (PAS — Public Appointments Service «PAS Service»). Основним завданням таких служб є допомога (за запитом) у впровадженні процедур відбору та найму державних службовців на користь кожного міністерства, утримання та сприяння вдосконаленню державних службовців.

«Служба PAS також здійснює контроль за дотриманням правил проведення конкурсів на державну службу у тих міністерствах і відомствах, які мають відповідну ліцензію для самостійного проведення конкурсних процедур. Такій підхід вважається виправданим і може бути використаний в процесі

здійснення позавідомчого контролю за призначенням на посади державної служби» [54].

Сервіс веб-порталу PAS служить не лише джерелом інформації, а й засобом первинної оцінки кандидатів на будь-яку посаду державної служби. Портал містить, наприклад, інформацію про персональні дані, початкову оцінку навичок, тести для визначення комерційної придатності тощо. Побудова інформаційної системи у складі централізованої системи побудови кадрового забезпечення державних службовців. Система управління людськими ресурсами (HRMS). Протягом двох років ірландська влада була пов'язана з HRMS. Головне завдання – зняти надлишкову кадрову структуру кожного міністерства та зосередитися на розробці загальної кадрової стратегії.

Підготовка державних службовців також займає важливе місце в політиці державної служби Сінгапуру. Усі державні службовці мають право на 100 годин додаткового навчання на рік, з яких 60% становлять професійні курси та 40% — курси саморозвитку.

У Сінгапурі Кодекс поведінки державного службовця реалізується на певних принципах. В Україні Кодекс був затверджений постановою Кабінету Міністрів від 11 лютого 2016 року, але скасований постановою Кабінету Міністрів від 22 березня 2017 року. Станом на сьогодні в Україні діє наказ Державного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 року. «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»[42].

Принципи Кодексу поведінки влади Сінгапуру наведено в таблиці. 2.4

Таблиця 2.4

Принципи Кодексу поведінки державного службовця на прикладі Сінгапуру

Принципи кодексу поведінки державного службовця	непідкупність
	чесність
	порядність
	політична нейтральність
	відмова від використання свого службового положення для досягнення своїх приватних інтересів
	відмова від надання послуг для будь-якого зовнішнього учасника
	відмова від участі у діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів

У Сінгапурі застосовуються суворі покарання за порушення принципів Кодексу. Управління з розслідування корупції та зловживання владою розслідує порушення та повідомляє відповідні органи для вжиття необхідних заходів.

Багато країн давно визнали, що етика та державна служба тісно пов'язані, і багато хто прийняв спеціальні кодекси законів про етику державної служби. У грудні 1996 року Генеральна Асамблея ООН прийняла Резолюцію 51/59 «Міжнародні кодекси поведінки державних службовців». Відповідно до цього державні службовці повинні професійно та ефективно виконувати свої обов'язки та обов'язки відповідно до законів та адміністративних прав, правилами доброчесності.

Державні службовці мають бути сумлінними, справедливими та неупередженими при виконанні своїх обов'язків, не повинні надавати несправедливих переваг будь-якій особі чи групі, не допускати дискримінації, попереджати та запобігати конфлікту інтересів, не використовувати державні кошти для особистого збагачення, не використовувати державні посади для досягнення власних інтересів.

«Комітет міністрів Ради Європи схвалив і рекомендував до прийняття країнам-членам Ради Європи зразок Кодексу поведінки державних службовців (рекомендація №R(2000)10). Загальні принципи цього кодексу наведені у табл. 2.5» [29].

«Загальні принципи Європейського Кодексу поведінки державних службовців» [29]

п/п	№ статті кодексу	Зміст принципів
1.	Стаття 4	Державний службовець повинен здійснювати свої повноваження відповідно до закону, і тих законних вимог етичних стандартів, що стосуються його чи її функцій
		Державний службовець повинен діяти політично нейтрально і не повинен намагатись створювати перешкоди щодо законної політики, рішень і дій державної влади
2.	Стаття 5	Державний службовець зобов'язаний віддано служити законно сформованій державній, регіональній та місцевій владі.
		Державний службовець повинен бути чесним, безстороннім і ефективним і виконувати свої повноваження найкращим можливим чином, виходячи з його чи її навиків, чесності та розуміння, беручи до уваги публічні інтереси і ті обставини, що стосуються справи
		Державний службовець повинен бути ввічливим і у своїх стосунках з громадянами, яким він служить, і у своїх стосунках з керівниками, колегами і підлеглими.
3.	Стаття 6	Під час виконання своїх повноважень, державний службовець не повинен діяти легковажно, на шкоду інтересам будь-якої особи, групі або органу і повинен брати до уваги права, обов'язки та відповідні інтереси всіх інших.
4.	Стаття 7	Під час прийняття рішень державний службовець повинен діяти законно і здійснювати свої дискреційні повноваження безсторонньо, беручи до уваги обставини, що мають відношення до справи
5.	Стаття 8	Державний службовець не повинен допускати, щоб його чи її особисті інтереси були у конфлікті з його чи її державною посадою. Уникнення таких конфліктів реальних, потенційних або можливих є його чи її обов'язком.
		Державний службовець не повинен зловживати своєю посадою на користь своїх особистих інтересів
6.	Стаття 9	Державний службовець зобов'язаний завжди поводитись таким чином, щоб була забезпечена віра громадськості у чесність, безсторонність і ефективність публічної влади.
7.	Стаття 10	Державний службовець підвітний своєму безпосередньому керівнику, за винятком випадків передбачених законом.
8.	Стаття 11	Беручи до уваги право на доступ до офіційної інформації, державний службовець зобов'язаний трактувати відповідно, з належною конфіденційністю, всю інформацію і документи, надані йому чи їй у зв'язку з або в результаті його чи її працевлаштування

Принципи професіоналізму державних службовців не містяться в цьому Кодексі, оскільки кваліфіковану роботу мають виконувати особи, які пройшли професійну підготовку.

Основні ідеї Європейського кодексу етики подібні до підходу, який практикується в Сполучених Штатах. Однак спосіб, яким це реалізовано, є

іншим. Наприклад, державні службовці Великобританії характеризуються високим рівнем ділової етики та суворим дотриманням кодексів адміністративної етики. Кодекс етики Великобританії унікальний тим, що він регулює етику професійної поведінки, з одного боку, і визначає взаємодію між державними службовцями та міністрами, з іншого. Тому цей Кодекс етики складається з двох частин.

Вимоги до посадових обов'язків Міністра та інші вимоги до персоналу. Моральна мотивація, свідоме ставлення державних службовців до реформи як особистої мети вважається вирішальною для успіху реформи державної служби у Великобританії. У Франції етика державної служби означає повагу до закону.

Сучасний світовий досвід розробки HR-політики пропонує різні підходи та регламентації HR-процесів. Сполучені Штати, наприклад, мають суто прагматичний і механічний підхід до людських ресурсів, але в той же час приділяють велику увагу організаційному вдосконаленню та активізації роботи. Кадрова політика Японії базується на продуманій і збалансованій системі відбору кадрів, заснованій на традиціях, довічному наймі і гуманізації. Попри різний підхід, ці дві принципово різні кадрові політики дали високі результати для держави. Відтворення національної економічної системи, соціальний розвиток, технічний прогрес і підвищення рівня життя.

Суть європейського підходу до формування кадрової політики полягає в активізації творчого потенціалу працівників. Таким чином, кадрова політика Фінляндії базується на активізації людського фактору «управління ефективністю», суть якого полягає в тому, що визначення кінцевої мети організації лежить на топ-менеджменті та топ-менеджері, а метод досягнення ним ділиться співробітниками. розглянуті та вже визначені конкретні заходи виконавцями.

Аналіз закордонного досвіду розробки та впровадження кадрової політики показує, що добре розроблені методи контролю кадрових процесів відіграють важливу роль у підвищенні ефективності роботи закордонних органів влади. Прийом на роботу державних службовців, розвиток умов для

підвищення кваліфікації державних службовців, підвищення професійного рівня, система оцінки працівників.

Висновки до другого розділу

Відповідно до Конституції України система органів державної влади в Україні поділяється на дві системи. Органи державної влади та місцевого самоврядування. Діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування регулюється такими законами: Закон України «Про державну службу» (ВВР 2016 № 4, ст. 43) та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ВВР 2001 р. № 33).

З 2012 по 2020 рік в Україні здійснено такі кроки щодо врегулювання кадрової політики: «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр.» (2012 р.), «Стратегія реформування державного управління Україні на період до 2020 р.» та «План заходів щодо її реалізації» (2016 р.) були утворено Координаційну раду з питань реформування державного управління, ухвалено Етичний кодекс державних службовців як частина адміністративної реформи, який був прийнятий, але визнаний недійсним в 2017 році.

У рамках постійної співпраці з ЄС та НАТО експерти Програми SIGMA 2018 провели комплексний огляд адміністративних реформ. За результатами аудиту та рекомендаціями експертів переглянули «Стратегію реформування та План заходів її реалізації» та продовжили реалізацію стратегії до 2021 року.

Указом Президента України у 2020 році було визнано не дійсним: «Комплексна програма підготовки державних службовців», «План заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики» та «Стратегія державної кадрової політики» .

Це певною мірою паралізує державні послуги. Реформа державного управління проігнорувала закон «Про місцеве самоврядування» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» автономію та послуги органів

місцевого самоврядування.

Щодо Аналізу статистичних даних Верховної Ради України з 2014 по 2020 роки показав, що чисельність апарату скоротилася майже в 2,5 рази. Більшість чиновників зосереджено в центральних і місцевих органах і, як правило, скорочується. З точки зору гендерного складу, є багато державних службовців-чоловіків на вищих керівних посадах, а також багато державних службовців-жінок на посадах середнього і нижчого рівня.

Аналіз досліджень привабливості роботи в державному секторі надає інформацію про ставлення, задоволеність роботою, мотивацію та прагнення працівників державного сектору та може бути використаний для контролю механізмів кадрової політики.

Незбалансована реформа державної служби та політика децентралізації залишили багатьох державних службовців безробітними, а рівень плинності кадрів високий. Більшість чиновників неорганізовані й не бажають працювати в умовах реформації.

Більшість зарубіжних країн надають великого значення реалізації кадрової політики. Для України можуть бути цікаві підходи інших країн до набору на державну службу в США та Ірландії, Японії. Що стосується навчання державних службовців, то воно здійснюється за кордоном у чітко визначених технологічних коледжах, адміністративних органах та адміністративних академіях. Досвід Сінгапуру цікавий і корисний. Корисним буде досвід мотивації персоналу шляхом розвитку кар'єри в таких країнах, як Великобританія, Франція, Японія.

Хаотичний характер реформ і, як наслідок, незавершеність законодавчої бази заважають ефективному та повноцінному функціонуванню кадрових процесів державних установ. Неадекватний процес адміністративної реформи призвів до кадрової кризи в Україні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

3.1. Пропозиції удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні

Українська система публічного управління не відповідає потребам країни у здійсненні інституційних реформ у різних аспектах національної політики, європейській орієнтації та європейським стандартам належного управління в країні.

Українська інституція не відповідає потребам країни у здійсненні інституційних реформ у різних аспектах національної політики та європейських векторів, а також європейським стандартам доброго врядування всередині країни.

Відповідно до чинного законодавства кожне міністерство функціонує як орган, відповідальний за формування та реалізацію державної політики, а КМУ функціонує як орган, який спрямовує, координує та контролює роботу кожного міністерства. Однак існуючі механізми управління та координації сектору та спроможність сектору формулювати політику потребують вдосконалення.

Процес планування роботи Кабінету Міністрів України має бути належним чином узгоджений з бюджетним процесом. Мають бути сформульовані та затверджені національна кадрова політика, стратегія реалізації національної кадрової політики та план її реалізації та відповідно розроблені механізми взаємодії між органами влади. У процесі реформування не приділялася увага процесу координації та взаємодії органів влади. У результаті кожен регіон і заклад розробляє та реалізує кадрову політику, яка враховує лише цілі самої установи. Це спільна мета для всієї нації. Це знижує працездатність органів влади. Необхідно розробити нормативно-правові акти, які чітко визначають національну кадрову політику з конкретно визначеними цілями та стратегіями, які лежать в основі кадрової політики в усіх установах.

«Необхідно побудувати систему взаємовідносин між державними

органами та органами місцевого самоврядування. Та перш за все необхідно визначитись з тим до якої моделі самоврядування наша держава хоче прийти. У європейських країнах виділяють три моделі місцевого самоврядування (табл. 3.1)» [18]

Таблиця 3.1

«Моделі місцевого самоврядування зарубіжних країн» [18]

	Модель місцевого самоврядування	Країни, що застосовують	Характерні ознаки моделі
1.	Англосаксонська	Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> - висока автономність місцевого самоврядування, - населення має повноваження вибору та контролю; - на місцях відсутні спеціальні державні уповноважені, що виконували б функцію контролю над органами місцевого самоврядування. - місцеві адміністрації відсутні
2.	Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	<ul style="list-style-type: none"> - пряме державного управління і місцеве самоврядування поєднуються; - наявність ієрархії системи управління, в якій місцеве самоврядування ланка державної влади; - обмежена автономія місцевого самоврядування; - на місцях наявні спеціальні державні уповноважені службовці, на яких покладено контроль за органами місцевого самоврядування
3.	Змішана	Німеччина, Австрія	Місцеве самоврядування може виступати ланкою муніципального управління і ланкою державної адміністрації

Жодна з моделей, наведена у таблиці 3.1. вище, не доступна в Україні. Не може бути запроваджена у чистому вигляді, але може бути використаний як

етап окремого процесу реформ рис. 3.1

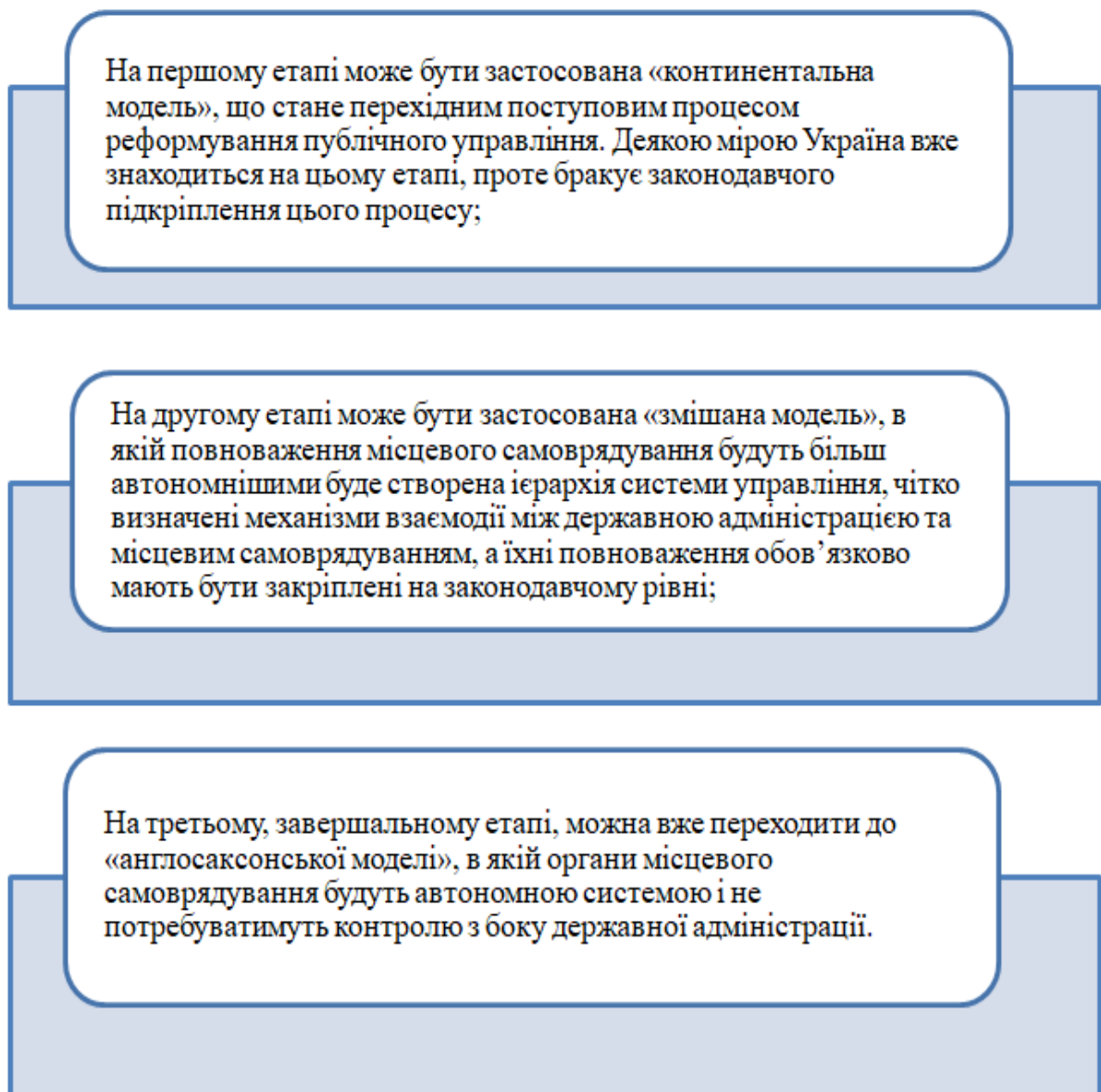


Рис.3.1. Етапи процесу запровадження моделей місцевого самоврядування.

Варто наголосити, що за втіленням кожного етапу варто постійно вести моніторинг та здійснювати аналіз того, як протікає процес, які виникають нагальні питання, те наскільки дійсно запроваджується модель на місцях і як суспільство в цілому реагує на запроваджену модель.

В процесі реалізації реформ державного управління варто проводити реформи адміністративно-територіальної, юридичної та податкової сфер одночасно, з метою злагодження механізму реалізації з кожним із них.

Створити правові та організаційні основи формування цілісної системи стратегічного та національного планування національного розвитку та встановити єдині процедури підготовки, затвердження та реалізації документів стратегічного та національного планування є необхідність. Ці процеси, які конкретно визначають обов'язки учасників, регулюються «Законом України про національне стратегічне планування».

Розробники ігнорують нормативні акти Ради міністрів України, тому в проекті урядового рішення подекуди відсутні необхідні фінансово-економічні показники, а також прогнози впливу введення закону на істотні інтереси України. Зацікавлена сторона. Проте у Стратегії реформування державної служби відсутні системне бюджетування та розрахунки для виконання завдань, визначених Планом реалізації Стратегії. На основі плану впровадження адміністративної реформи необхідно сформулювати фінансовий план адміністративної реформи, який враховує всі витрати, пов'язані з впровадженням.

У 2014 році відповідно до Указу Президента України від 2 вересня 2014 року № 702/2014 було скасовано кадровий резерв «нова еліта держави». Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22 березня 2017 року було прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 року «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців», сьогодні набуло чинності розпорядження НАДС № 158 від 8 травня 2016 року, яке встановлює кодекс етики працівників державних установ. Затвердити Загальні правила етики державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Відсутність центрального реєстру державних службовців залишається проблемою для державних службовців, що ускладнює впровадження бухгалтерського обліку та сучасних практик управління персоналом. Існуючі

підходи до визначення посадових обов'язків стають формалізованими, а відсутність методів оцінки та систем класифікації посад призводить до дисбалансу в оплаті праці. Необхідно створити національну резервну службу кадрів та інституційну основу для державних службовців. На даний час в Україні з'явилася низка організацій, які надають переліки послуг з підготовки та перепідготовки кадрів та здійснюють введення кадрового резерву. Однак справжні повноваження таких організацій надто розпливчасті та незрозумілі, кожна має власну базу даних і не пов'язана з іншими організаціями.

Відповідно, мають бути нормативно-правові акти, які чітко визначають права та обов'язки, повноваження та можливості, сфери впливу таких організацій та, можливо, окреслюють перелік таких організацій, які можуть займатися навчанням державних службовців. Зазначений документ має бути складено з урахуванням існуючих документів, таких як «Положення про Національне агентство України з питань державної служби».

Через відсутність розробленості кодексу етичної поведінки державного службовця неможливо сформувані єдиний образ державного службовця з морально-етичними засадами та засадами, тому виникає потреба у розробці правил етичної поведінки державних службовців. У мене є. Створити нормативну законодавчу базу, яка відображає обов'язки державних службовців відповідно до Кодексу етичної поведінки та покарання за його недотримання.

Структура управління міністерства є надто централізованою, керівництво міністерства переобтяжене питаннями організаційного характеру, а межі його повноважень та відповідальності регламентовані та, за логікою, мають бути делеговані адміністраторам нижчого рівня.

Ще однією перешкодою є відсутність єдиних правил і стандартів інституційної підтримки реалізації державної політики. На початку липня 2020 року головний нормативний документ України було скасовано: «Комплексна програма підготовки державних службовців», «Стратегія кадрової політики 2012-2020 роки».

Проте розроблено та затверджено наступні нормативні акти: це

«Стратегія реформування державного управління 2016-2021» «Стратегія сталого розвитку реформування «Україна-2020» (2015р)», «План заходів Стратегії реформування 2016-2021», вони не окреслюють чіткі засади державної кадрової політики, її здійснення та формування.

«Наразі питання кадрової політики відображено у «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 р.р» яка затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р., в якій одне із завдань присвячено кадровому резерву так зокрема мова ведеться про те що запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби (із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків) із числа кандидатів, які мають відкладене право на зайняття посади та можуть бути призначеними на рівнозначну або нижчу посаду державної служби у цьому або іншому державному органі» [51].

Що стосується плану дій щодо реалізації стратегії реформування, необхідно провести детальний фінансовий аналіз з урахуванням усіх людських та фінансових ризиків, а також врахувати результати при формуванні бюджету на період реформування.

Кабінет Міністрів України у травні 2020 р., Розпорядженням «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації», затвердили реформу оплати праці державних службовців. Його метою є створення прозорості та спрощення системи оплати праці державної служби, законодавчо закріпленого механізму планування та розподілу заробітної плати між органами влади та класифікаціями державної служби. Водночас органи місцевого самоврядування отримали можливість самостійно визначати оплату праці своїх працівників та мати власні бюджети. Як наслідок, в Україні виникла велика диспропорція між оплатою праці державних службовців і службовців місцевого самоврядування. Виходячи з цього, необхідно розробити нормативні закони, які б регулювали оплату праці державних службовців та службовців місцевого самоврядування.

В Україні на сьогоднішній день є потреба у ухваленні нормативно –

правових актів у сфері державної кадрової політики. Потрібно провести комплексний аналіз діючого законодавства, і на підставі отриманого результату зробити розробити нові та оновити чинні документи.

Тому при формуванні національної кадрової політики слід чітко визначити її поняття, характер і зміст. Чітко визначити пріоритети розвитку людського ресурсу з метою визначення його позиції та ролі в політичному управлінні та розробити механізми взаємодії держави з громадськими інституціями та політичними партіями у розробці кадрової політики та кадрових справ. Є потреба визначається пріоритетами розвитку соціально – економічних галузей держави. суспільством і соціальними службами. Державне економічне управління. Реформи державного управління та державної служби не дали очікуваних результатів головним чином через відсутність системного правового забезпечення цих реформ, відсутність координаційного органу, відповідального за реформи, відсутність чіткості розрахунків щодо витрат та їх розподілу бюджету та реформ. Це призводить до появи програм із низькою ефективністю виконання, а також до перевантаження державного бюджету другорядними завданнями.

3.2 Шляхи удосконалення кадрової політики в органах публічної влади

Оскільки державні службовці є ключовою частиною державного управління, національна кадрова політика є найважливішим інструментом реалізації національних стратегічних цілей. Першим кроком до вдосконалення державного управління має стати запровадження національної кадрової політики, як це передбачено «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки», яка була скасована Указом Президента України від травня 2020 року. Розроблена стратегія вказувала на те, що вона має бути спрямована на

реалізацію цілей, основних цілей та основних завдань національної кадрової політики.

Удосконалення кадрової політики – складний процес, необхідна послідовна реалізація численних законодавчих, організаційних, адміністративних, наукових та інших заходів, спрямованих на створення умов для досягнення цілей національного та соціального розвитку. Необхідність модернізації кадрової політики полягає в тому, що за останнє десятиліття, незважаючи на реформування та децентралізацію системи державної служби та виконання численних постанов і указів, державне кадрове управління перебуває в кризовому стані.

Покращувати наразі нема чого, тому при розробці нової державної кадрової політики необхідно враховувати як науковий, так і практичний досвід.

Перше, що потрібно зробити, це визначити основні цілі та загальні принципи вашої кадрової політики.

Мета державної кадрової політики зазначена у другому пункті «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [8]: забезпечувати професійно підготовленими кадрами в усіх сферах життєдіяльності країни з урахуванням національних інтересів у процесі розбудови України як демократичної соціальної держави з ринковою економікою.

«За основні цілі та завданнями державної кадрової політики можуть бути прийняті із п.3 Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [8]
рис. 3.2

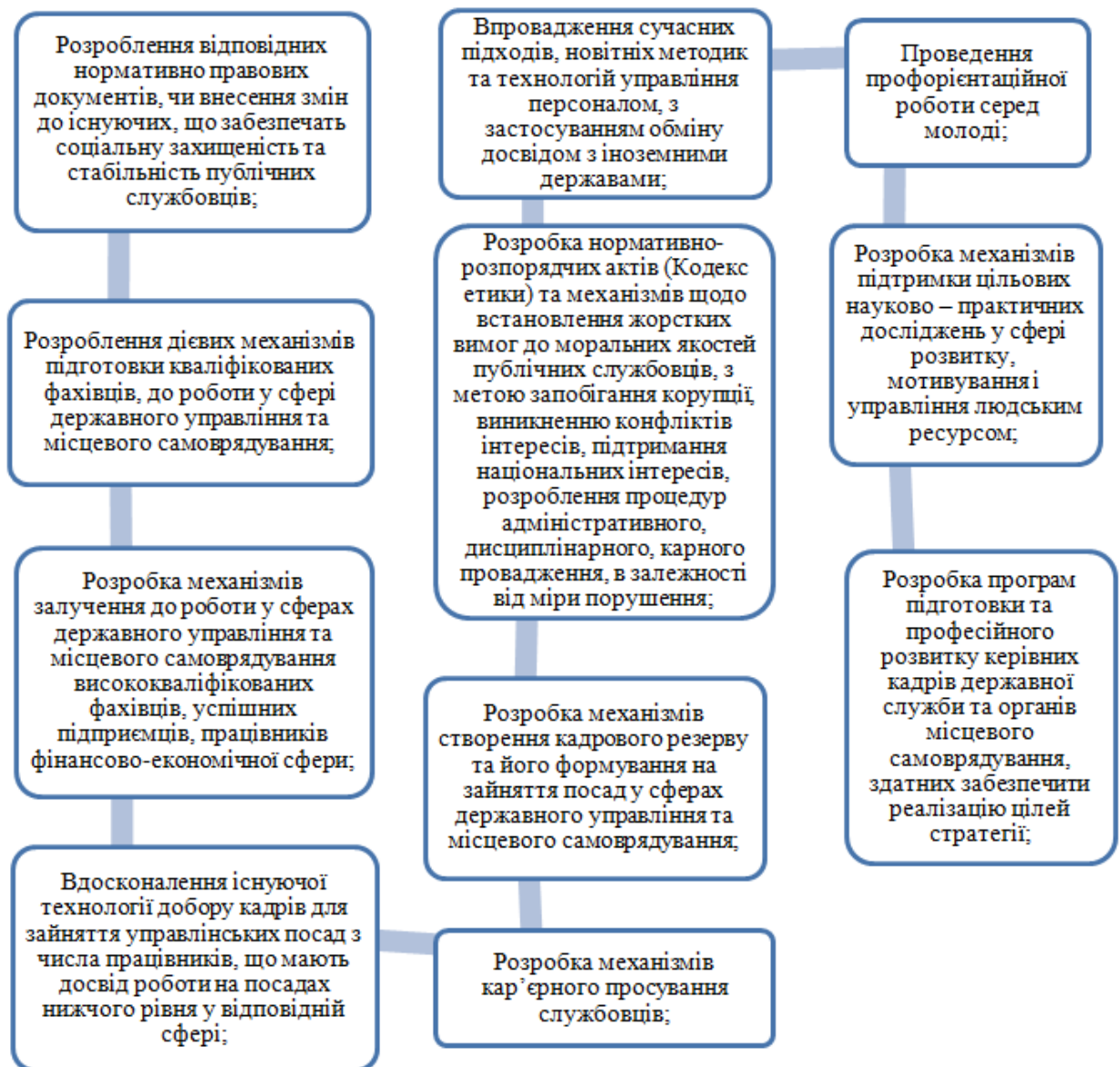


Рис. 3.2 Цілі та завдання державної кадрової політики.

За основними цілями, що окреслюють впровадження національної кадрової політики, можна врахувати існуючі у «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [56] виконання першочергових завдань з необхідними вдосконаленнями та доповненнями:

а) «за напрямом підготовки кадрів:

- ✓ удосконалення законодавства в частині вимог до надання освітніх послуг, вимог до кандидатів на посади державних службовців та службовців місцевих органів самоврядування;

- ✓ проведення дослідження, оцінювання державних стандартів вищої

освіти і проведення їх оптимізації з урахуванням міжнародних вимог;

- ✓ розроблення національної системи оцінювання якості освіти;
- ✓ створення сучасних методів розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти, та освіти публічних службовців;
- ✓ розроблення стандартів з нових робітничих професій, а також оновлення діючих державних стандартів у урахуванням сучасних нових професій;
- ✓ оновлення національного класифікатору професій України;
- ✓ реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;
- ✓ підвищення престижу робітничих професій;
- ✓ дослідження та прогнозування потреб у підготовці кваліфікованих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- ✓ налагодження механізмів державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття освіти» [56];

б) «за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

- реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі удосконалення форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;
- переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;
- формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців та регламентування частоти та строку проходження підготовки;
- розроблення методів мотивування та стимулювання: ув'язки оціночних результатів підготовки з кар'єрним просуванням;

- формування механізмів забезпечення проведення підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
 - запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів, з періодичним обміном досвіду з фахівцями зарубіжних країн» [56];
- в) «за напрямом державного регулювання професійної діяльності:
- детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці;
 - перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;
 - супроводження кар'єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;
 - створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;
 - запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;
 - удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі;
 - удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;
 - створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - створення єдиного кадрового резерву, розроблення механізмів конкурсного відбору і вимог до кандидатів;

- подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій» [56];

г) «за напрямом соціального захисту працівників:

- створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;

- забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом;

- подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати;

- реформування системи соціального страхування;

- розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб передпенсійного віку;

- розроблення заходів щодо попередження втрати кадрового потенціалу державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в умовах реформування;

- відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;

- створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;

- гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;

- забезпечення гендерної рівності;

- створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків» [56];

д) «за напрямом забезпечення зайнятості населення:

- гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;

- формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;

- ефективного використання трудових ресурсів у регіонах;
 - впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;
 - удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення;
 - недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;
 - розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення;
 - поширення практики проведення ярмарків вакансій» [56];
- є) «за напрямом модернізації кадрових служб:
- реорганізація кадрових служб у служби персоналу;
 - покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки та моніторингу кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;
 - розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом;
 - продовження впровадження технологій електронного урядування;
 - вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом» [56].

Початковий етап кадрової політики слід розробляти спільно з представниками всіх галузей діяльності країни, систематично аналізуючи кадрову ситуацію та потреби всіх галузей. Кадрова політика може досягти своїх цілей за таких умов: забезпечення усіх сфер життєдіяльності країни висококваліфікованими кадрами, що здатні впроваджувати національний інтерес.

Цілі кадрової політики та пропоновані доповнення до цілей базуються на

«Принципах державного управління» програмою « SIGMA».

Тому основні задекларовані цілі та завдання кадрової політики спрямовані на нові підходи, підтримку конкурентоспроможності персоналу та постійний подальший розвиток і навчання персоналу. Така кадрова політика називається «відкритою». Орієнтована на реалізацію національних інтересів і дозволяє запровадити в нації специфічні механізми та процеси для створення людського потенціалу нації, а також створення високомотивованого та висококваліфікованого кадрового потенціалу. Ми виведемо цю країну на рівень розвитку, який можна порівняти з розвиненими країнами світу.

Висновки до третього розділу

11,5 млн євро було перераховано безпосередньо до державного бюджету України та 37,6 млн євро раніше на підтримку реформ в адміністративному секторі Європейського Союзу у 2020 році, і такі виплати є частиною пакету на 90 млн євро. євро за Програмою бюджетної підтримки. Однак інформації про розподіл цих коштів та план бюджету немає. План виконання стратегії не містить розрахунків для виконання запланованих завдань.

На цій основі, із запровадженням цих змін до бюджету, має бути розроблений новий план реалізації з деталізацією відповідних статей витрат як з точки зору часу, так і грошей. Необхідно комплексно проаналізувати чинне законодавство, за результатами оновити чинні документи та затвердити нові. Варто сформулювати кадрову політику, яка враховує кодекс поведінки державних службовців і визначає чітку стратегію для адміністрації.

Крім того, слід розглянути наступні варіанти для кращого управління людськими ресурсами в державному управлінні:

- Удосконалення систем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кваліфікованих спеціалістів;

- Удосконалені та оновлені механізми відбору професійного персоналу в державних установах;
- Мотивувати та надихати державних службовців;
- Підтримувати професійний розвиток претендентів на вищі керівні посади.

Приклад уряду Сінгапуру, де країна виявляє талановитих і здібних студентів з раннього дитинства, контролює їх, заохочує під час навчання, надає стипендії для вступу до університету та надає деяким гранти. Якщо ви надаєте студентам можливість навчатися за кордоном і вони працюють в уряді 4-6 років після зосередження на навчанні, ваші дані будуть занесені в єдиний кадровий резерв, доступний для провідних компаній країни і директорів корпоративної діяльності. Відмінні співробітники призначаються членами правління. Також існує потреба у створенні єдиного державного резерву.

Необхідно визначити та затвердити перелік навчальних закладів, які здійснюють навчання та підвищення кваліфікації державних службовців національного рівня, а також розробити та затвердити програми підготовки державних службовців з урахуванням іноземного досвіду.

Запропонована в цій роботі національна кадрова політика була сформульована на основі «Стратегії державної кадрової політики», а цілі та завдання кадрової політики — на основі «Принципах державного управління» програми «SIGMA» а саме.

- Покращення правового захисту працівників бюджетної сфери за сферами діяльності;
- Прийняти низку законодавчих заходів для створення оптимальних умов праці в державних службах і підтримці муніципалітетів та їх ресурсів;
- Підвищення ефективності управлінського впливу на державні служби та муніципальні процеси;
- Забезпечення обміну досвідом у державних установах з країнами світу;
- Консолідація державних наукових установ та оптимізація

державних послуг;

- Забезпечити систематичне оновлення програм навчання та підвищення кваліфікації державних і муніципальних спеціалістів;
- • Створіть кадровий резерв і інструмент конкурентного відбору для нього.

У контексті розвитку України як країни з демократичною, соціальною та ринковою економікою необхідно запровадити в нашій державі механізми кадрової політики, які дадуть змогу створити потужний кадровий потенціал, здатний захищати національні інтереси.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні аспекти запровадження кадрової політики в публічних органах влади, розроблено практичні рекомендації, щодо її запровадження в публічних органах влади.

У ході проведеного дослідження встановлено, що сучасна кадрова політика є науково обґрунтованою, історично конкретною, враховує нагальні потреби суспільства в кадрах, є спланованою та перспективною, соціально інформованою. За результатами встановлено, що вона повинна реалізовуватися на правових засадах, з акцентом на лідерство. Орієнтована за демократичними засадами, з урахуванням світоглядних та ідеологічних уявлень народу, стану держави, її перспектив, можливості реалізації поставлених цілей.

Дослідження законодавчого забезпечення запровадження кадрової політики показало, що адміністративна реформа була хаотичною та непропорційною, а більшість основних нормативно-правових документів щодо кадрової політики втратили свою ефективність, що призвело до: Законодавчої бази було визнано неповною та функціонування політики під загрозою. Виникли проблеми в кадровому процесі органів влади, що згодом призвело до виникнення кадрової кризи в органах влади.

Проведений аналіз стану кадрової політики в публічних органах влади дає можливість висвітлити низку проблемних сторін кадрової політики у публічних органах влади:

- Невідпрацьована система призначення, кар'єрного просування та ротації кадрів;
- Надмірна політизація. Це проявляється в тому, що при зміні політичного керівництва державні службовці відбираються за приналежністю до певної політичної партії або за особистою лояльністю до певної особи. Не конкретна людина, виходячи з принципів професіоналізму, компетентності та справедливості;
- Недосконалість систем управління людськими ресурсами.

- Антикорупційні заходи влади є недостатньо ефективними.
- Низькі зарплати державних службовців.
- Недосконалість системи навчання державних службовців;
- Професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації;
- Відсутність ефективного громадського та державного контролю за діяльністю та обов'язками посадових осіб.
- Недоопрацьованість стандартів та механізмів об'єктивної оцінки роботи державних службовців.
- Відсутність нормативних документів, які б регулювали морально-етичні засади державних службовців та встановлювали рівень відповідальності та покарання за порушення цих засад.

Дослідження зарубіжного досвіду реалізації кадрової політики показує, що успішно розроблені технології управління кадровими процесами відіграють важливу роль у підвищенні ефективності та якості роботи державних установ за кордоном. Відбір державних службовців, створення умов для професійного розвитку державних службовців, підвищення професійної компетентності, процедури оцінки персоналу.

Для забезпечення відкритих і прозорих процедур допуску до державних справ в Україні доцільно було б використати досвід Японії, де всім бажаючим гарантується вільний доступ до конкурсу. При навчанні персоналу рекомендований німецький, польський та французький досвід. Коли справа доходить до акредитації, наш досвід у Великобританії допомагає надихнути та мотивувати наших співробітників. А досвід Сінгапуру щодо притягнення до відповідальності правопорушників може стати першим кроком у боротьбі з корупцією в Україні.

Саме використання іноземного досвіду реалізації кадрової політики в державних установах може дати Україні можливість підвищити ефективність державного управління. Однак для її ефективного впровадження в Україні необхідні подальші теоретичні та практичні дослідження кадрової політики державних установ.

В кваліфікаційній роботі запропоновані цілі та принципи кадрової політики, щоб служити мобілізуючою та організуючою силою в координації та взаємодії всіх національних, економічних і громадських структур у вирішенні, формуванні, розвитку та раціоналізації проблем людських ресурсів. Використання всіх людських ресурсів, людський потенціал, включаючи управлінський та підприємницький потенціал. Кадрова політика є рушійною силою соціал-демократичних перетворень і центральною в усьому управлінському процесі. Для впровадження в органі публічної влади повинні бути створені наступні передумови:

- ✓ Забезпечити високий рівень кваліфікації державних службовців;
- ✓ Удосконалення законодавчої бази, яка забезпечує законність, регулярність і захист кадрових процесів;
- ✓ Створення кадрових резервів;
- ✓ Створити правові, соціальні та організаційні основи для успішного розвитку професійних компетенцій державних службовців;
- ✓ Запровадження ефективної системи підвищення задоволеності державних службовців роботою;
- ✓ Забезпечити прозорість та відкритість кадрової політики в сфері публічного управління;
- ✓ Удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.
- ✓ Удосконалення та оптимізація HR-служб.
- ✓ Дотримання демократичних принципів відкритості, прозорості та справедливості у вирішенні кадрових питань.

Такі заходи дозволять нації запровадити механізми та процеси для створення свого людського потенціалу, зосередившись на реалізації своїх національних інтересів, і може бути створено резерв висококваліфікованих та етичних людських ресурсів. Країна досягне рівня розвитку, порівнянного з розвинутими країнами світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н.О., Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану 2021, Публічне управління та регіональний розвиток, 16 (2021), Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/298/253>
2. Білинська М.М., Сороко В.М, Чмига В.О., «Стратегія державної кадрової політики України: Цілі та шляхи реалізації», Навчально- методичні матеріали, Київ, 2013, 52 с.
3. Бойко Л.О., Мариняк Л.В., «Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України», «Державне управління: удосконалення та розвиток», № 10, 2018, С. 6.
4. Бутенко А.П., Григорьев В.М., «Методичні рекомендації щодо підготовки модельного кодексу етики і професійної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування», НАДС, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2011, 100 с.
5. Виноградський М.Д., «Управління персоналом», Навч. Посібник, ООО Видавництво «Центр навчальної літератури» - 2009
6. Волкова Н., Красноштан Ж., «Кадрова політика: напрями та інструменти реалізації», «Економічні науки», №8, 2019, С 40-42.
7. Голобор Н.Ю., «Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні», НАДУ 2015, С. 8.
8. Гончарук Н., Є. Кулакова, «Удосконалення механізмудобору кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду», «Державне управління та місцеве самоврядування», 2019, № 3 (42), С 128-136.
9. Гончарук Н.Т., Придиус Л.В., «Модернізація державної служби та управління людськими Режим доступуами в Україні», «Аспекти публічного управління», том 6, № 1-2, 2018, С 42-51.

10. Гусак І., «Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції», «Демократичне врядування», 2013, № 11, С 11.

11. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

12. Дороніна О.А., «Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики», Донецький національний університет, 2012, С. 129-134.

13. Дороніна О.А., «Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні». ISSN 1814-1161. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. № 4 (85), 2015. С 10-17.

14. Дробиш Л.В., «Теоретичні аспекти запровадження кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах», Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, №3 (59), 2013, С 287- 291.

15. Ємельянов В. М., «Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням людських компетентностей». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.7

16. Жавнірчик Я.Ф., «Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування», «Державне управління, інвестиції: практика та досвід», №12, 2017, С. 102-107.

17. Загорський В.С., Ліпенцев А.В., «Проблеми розвитку публічного управління в Україні», Пленарне засідання науково-практичної конференції за міжнародною участю до 100-річчя запровадження державної служби в Україні, 2018, 124 с.

18. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ, Об'єднання профспілок, організацій профспілок у м. Києві «Київська міська рада профспілок», м. Київ, 2017, Режим доступу: <http://kyiv.fpsu.org.ua/index.php/sotsialnyi-dialoh/uhody-pro-spivpratsiu/240-zarubizhnij-dosvid-provedennya-detsentralizatsijnikh-reform>

19. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі 4 країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції . Підготовлено в рамках проекту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». –2011/27-102 (компонент1,Захід 1.1.4), 2015.

20. Зелінська Г.О., «Теоретичні аспекти удосконалення кадрової політики на підприємстві», «Кадровий менеджмент та управління трудовими ресурсами», Режим доступу: 2015, С 174-176.

21. Золотарьов В.Ф., «Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади», ХарPI НАДУ, Харків, 2013, С. 12.

22. «Інформація про кількісний склад державних службовців в органах державної влади», II квартал 2020 року, Режим доступу: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>

23. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

24. Кабінет Міністрів України Розпорядження від 24 червня 2016 року № 474-р, «Деякі питання реформування державного управління України», Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

25. Канавець М.В., «Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні», Державне будівництво, №2, 2013, С. 11.

26. Карен Хілл, «Принципи державного управління», «SIGMA», Київ 2017.

27. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І., «Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток». К. НАДУ, 2015. 404 с

28. Ковбасюк Ю.В., Ващенко К.О., «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи», Наукова доповідь, НАДУ при Президентові України, Київ, 2012, С. 72.

29. Комітет Міністрів Ради Європи «Рекомендація №R (2000)10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців», 106 сесія, 2000 р, Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-monitoringu-dotrymannya-zakonodavstva-pro-konflikt-interesiv-ta-inshyh-obmezhen-shhodo-zapobigannya-koruptsiyi/pravove-zabezpechennya/>

30. Конституція України. Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості ВРУ. 1996. № 30. ст. 141. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>

31. Костенко О., Грущинська Н., «Формування та реалізація кадрової політики в публічних органах влади: вітчизняний та зарубіжний досвід», Економічний простір, Збірник наукових праць, 2020, № 158, С. 77-82.

32. Лаврук О., «Кадрове планування в системі управління персоналом», Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства, №1, 2016, С 118-123.

33. Мінаєва І.М., «Складові поняття «Публічна влада», Хар РІ НАДУ, №69, 2018, 10 с.

34. Незяць В., «Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування», «Державне управління та місцевесамоврядування», 2019, №1 (40), С. 130-136.

35. Никифоренко В.Г., «Управління персоналом», Навч. Посібник, Одеса-2013

36. Олуйко В.М., «Управління персоналом в умовах децентралізації», «Бібліотека місцевого самоврядування», Київ, 2018, 508 с.

37. Паршикова А., Європейський дослідницький центр, «Правила етичної поведінки державних службовців (Досвід країн Європейського Союзу)», Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/>

38. Погребняк А.Ю., Лінник І.М., «Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства», «Ефективна економіка», №10, 2018, С. 5.

39. Прокопенко Л.Л., Рудік О.М., «Правові аспекти публічного управління: теорія та практика», НАДУ при Президентові України, X науково-практична конференція, 2018, 159 с.

40. Про визнання такими, щовтрадили чинність, деяких указів Президента України, № 214 від 05.06.2020 р., Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214/2020#n11>

41. Про державну службу, Відомості Верховної Ради Закон України (ВВР), 2016, №4, ст.43, Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

42. Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, Національне Агентство України з питань державної служби, Наказ № 158 від 05.08.2016.

43. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців, Кабінет Міністрів України - Постанова № 65 від 11 лютого 2016 р. Урядовий портал: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>

44. Про Координаційну раду з питань реформування державного управління, Кабінет Міністрів України, Постанова від 18 травня 2016 р. №335, Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-%D0%BF#Text>

45. Про місцеве самоврядування в Україні, Закон України Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, №24, ст.170, Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

46. Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, №33, ст.175 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

47. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації, Кабінет Міністрів України, Розпорядження від 27 травня, 2020р №622-р, Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>

48. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

49. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

50. Рахункова палата № 4-2 від 26.02.2019, «Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Національному агентству України з питань державної служби на керівництво та функціональне управління у сфері державної служби», Київ, 2019 р.

51. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р
Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

52. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4 (68). С.53–63

53. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 343–355.

54. Ткаченко А.М., «Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу», Вісник Економічних наук України, 2015, №1, С 141-146.

55. Указ Президента України «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації», № 246/2012 від 05.04.2012, Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246/2012#n30>

56. Указ Президента України від 1 лютого 2012 р №45/2012, «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки», Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>

57. Чикуркова А.Д., «Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу», Подільський державний аграрно-технічний університет, 2010 р, С. 150-157.

58. Штиршов О.М., Професійне спілкування та його роль у діяльності

державних службовців [Електронний ресурс] / О. М. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2016. - Т. 267, Вип. 255. - С. 188-192. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_31

59. Штиршов О.М., Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління О.М. Штиршов // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Т. 226. Вип. 214: серія Державне управління. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – С. 114-117.

60. Sandhya M., «Personnel Policies», Economics Discussion.net, Retrieved from: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440>

61. Smirti Chand, «Personnel Policies: 6 Steps Used to Formulate Personnel Policies», Your Article Library, Retrieved from: <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/personnel-policies-6-steps-used-to-formulate-personnel-policies/24726>