

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Кадрова політика у сфері державної служби в Україні»

(за матеріалами Київської обласної державної адміністрації)

Студентка III курсу 6С групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та
адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та
адміністрування»

Борзих Сабіна
Вадимівна

(підпис студента)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування

Ільїна Анастасія
Олександрівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування

Головня Юлія
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	11
2.1. Результати реалізації кадрової політики у сфері державної служби в Україні на прикладі Київської обласної державної адміністрації.....	11
2.2. Проблеми нормативно-правового регулювання з питань управління персоналом місцевим органом виконавчої влади на регіональному рівні.....	15
2.3. Шляхи удосконалення механізму реалізації кадрової політики в місцевих органах державної влади на регіональному рівні.....	18
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що державний механізм на сьогодні все таки залишається вирішальним у реалізації державної політики та національних інтересів. Основу державного механізму складає кадрове забезпечення. В Україні кадрова політика залишається однією з найбільших проблемних питань в управлінні державою через низку причин. Особливо гострою проблема управління персоналом є у регіональних державних установах та в Київській обласній державній адміністрації. Тому зараз необхідно створити чітку та комплексну систему організації роботи з персоналом, спрямовану на збагачення їх фахового потенціалу, підвищення моральних професійних якостей апарату органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим слід акцентувати увагу на одній із найважливіших проблем у діяльності органів державного управління – кадровій політиці в Київській обласній державній адміністрації.

Над проблемами формування та реалізації державної кадрової політики, кадрового забезпечення органів державного управління працювали та висвітлювали їх у своїх роботах такі українські науковці як С. Гончар, І. Доля, Я. Жовнірчик та багато інших. Питанню діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, їх функцій, повноважень та кадрової політики в цих органах присвятили свої роботи такі українські вчені як О. Багрим, Л. Бобко, В. Венедіктов, Л. Дембіцька та інші. Однак порядок оптимізації державної кадрової політики в органах виконавчої влади висвітлено недостатньо, що потребує подальшого дослідження.

Мета роботи – дослідити рівень ефективності реалізації кадрової політики у сфері державної служби в Україні.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати модель управління кадровим потенціалом органів державної влади та місцевого самоврядування;
- проаналізувати особливості реалізації кадрової політики в органах державної влади на прикладі Київської обласної державної адміністрації;

- окреслити нормативно-правове регулювання кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади на регіональному рівні;
- визначити проблеми та надати рекомендації щодо удосконалення роботи служб управління персоналом місцевих органів виконавчої влади на регіональному рівні.

Об'єкт дослідження – кадрова політика в Київській обласній державній адміністрації.

Предмет дослідження – механізм реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади на регіональному рівні.

Методологія дослідження. Під час дослідження в роботі застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, синтезу, узагальнення. Зокрема, для визначення умов та напрямів удосконалення механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади було використано системний підхід. Методи синтезу та аналізу застосовано для вивчення нормативно-правового регулювання. Крім того, до аналізу кадрової політики на прикладі Київської обласної державної адміністрації було застосовано метод case-study, на основі якого було проаналізовано проблеми реалізації кадрової політики на конкретному прикладі Київської обласної державної адміністрації. В останньому розділі було застосовано елементи моделювання із визначенням рекомендацій щодо удосконалення роботи служб управління персоналом.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на законодавчих та нормативно-правових актах, зокрема, Конституції України, Законі України «Про державну службу», Законі України «Про місцеві державні адміністрації», Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» та інших законів та підзаконних нормативно-правових актів України.

Теоретична та практична цінність. У роботі проаналізовано роль кадрового апарату в Київській обласній державній адміністрації, визначено проблеми та

надано рекомендації щодо удосконалення роботи служб управління персоналом в місцевих органах виконавчої влади на регіональному рівні. Дані матеріали можуть бути використані як лекційні для дисциплін зі спеціальностей державного управління, а також студентами під час підготовки до семінарських занять з освітніх дисциплін «політологія», «державне управління та місцеве самоврядування», «національна безпека держави» та ін. Крім того, напрацьований матеріал та рекомендації щодо покращення роботи персоналу можуть бути використанні співробітниками різних місцевих органів виконавчої влади, в тому числі й під час розробки стратегії розвитку певної місцевості та плану заходів щодо реалізації державної кадрової політики у місцевих державних адміністраціях.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (23 найменування). Загальний обсяг роботи становить 27 друкованих сторінок. Робота містить 1 рисунок, 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Держава є складним утворенням, яке регулює відносини між різними його суб'єктами та забезпечує їх відповідне функціонування згідно нормативно-правових норм. Важливо розуміти, що у державному механізмі немає важливих чи не важливих суб'єктів та / або процесів. Кожне рішення є важливим і кожен крок може стати вирішальним у розвитку держави. Крім того, потрібно розуміти, що державну політику формує не лише вища ланка управління: президент, уряд, кількість депутатів. Безумовно, стратегічні та довгострокові рішення приймає політична еліта, але щоденні рішення і проблеми вирішуються на місцях державними службовцями та депутатами. Тому, ні в якому разі не можна применшувати роль місцевого керівництва у державотворчих процесах.

Чи не найбільшу увагу потрібно сконцентрувати на обласних державних адміністраціях, які відіграють чи не найважливішу роль у прийнятті рішень на регіональному рівні. Безумовно, найважливішим елементом в обласних державних адміністраціях є трудові ресурси та управління ними, що можна визначити як кадрова політика. В українському законодавстві не закріплений такий термін, однак українські вчені, зокрема О. Багрін [1], Л. Бобко [2], В. Венедіктов [3], С. Гончар [4], І. Доля [6], розробили досить потужну наукову базу. Тому під кадрами варто розуміти робочий персонал та людські ресурси, які працюють у певній організації. Разом з тим, згідно Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 [21], кадрове забезпечення – це формування структури функціонування та співробітництва між працівниками, які мають певний рівень кваліфікації професійної підготовки та відповідно до вимог чинного законодавства повинні ефективно реалізовувати завдання згідно статутних обов'язків та інтересів установи, в якій працюють.

Отже, кадрова політика – це сукупність методів та заходів управління персоналом. Кадрова політика повинна, передусім, відповідати системі роботи

механізму, у якому вона сформована, тобто відповідати юридичній природі організації, стилю роботи з персоналом та клієнтами з урахуванням ментальних та культурних особливостей середовища, де вона реалізується. Під час вивчення специфіки роботи персоналу на регіональному рівні було створено певний алгоритм, який допомагає проаналізувати кадрову політику в обласних державних адміністраціях та сприятиме ефективності дослідження цього питання у відповідності до моделі управління кадровим потенціалом органів державної влади, у тому числі в обласних державних адміністраціях (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель управління кадровим потенціалом органів державної влади та місцевого самоврядування [4; 6; 21]

Тут основоположним елементом є впровадження інноваційних механізмів управління персоналом та людиноцентриського підходу. Це означає, що необхідно відійти від старих методик набору кадрів та управління персоналом, тобто, передусім, запровадити автоматизацію державного механізму. Якщо якісь функції може виконувати людина і машина на рівні, то чесніше ці функції виконуватиме машина, аніж людина з урахуванням особистих інтересів, де також необхідно керуватися принципом «держава для людини».

Наступними рівносильними елементами є: аналіз, планування, прогнозування персоналу; підбір, оцінка, розміщення та безперервне навчання персоналу; раціональне використання персоналу; процес розвитку кадрового потенціалу. В свою чергу, такий елемент як процес розвитку кадрового потенціалу включає в себе ще декілька під-елементів, а саме: підвищення кваліфікації та перепідготовка кваліфікованого персоналу, планування кар'єри державного службовця та створення і підготовка резерву на заміщення вакантних посад [1].

Як бачимо, принципи реалізації кадрової політики та модель управління кадровим потенціалом органів державної влади мають схожі елементи, що свідчить про те, що науковці у сфері державного управління та державні службовці мають спільний погляд на проблеми і розуміють недоліки системи управління персоналом.

У сфері державного управління важливо дотримуватися особливо юридичного принципу кадрової політики, оскільки, саме він визначає легітимність рішень персоналу. Тому регіональна кадрова політика повинна відповідати таким принципам:

- 1) реалізація кадрового потенціалу;
- 2) створення кадрового резерву;
- 3) формування складу посадових осіб;
- 4) професійне навчання персоналу органів державної влади;
- 5) професійний набір персоналу [6].

Так, перший принцип показує, що головним та вирішальним чинником у формуванні кадрової політики є кадровий потенціал, тобто це означає ймовірний персонал, освіта персоналу, досвід керівництва. Безумовно, система освіти, заклади

вищої освіти є базою, яка формує державну політику. Система освіти повинна передбачати відповідну підготовку державних службовців з урахуванням особливостей роботи в органах державної влади та підзвітних державних установах і ставити перед студентами додаткові вимоги як показник вищої якості освіти.

Наступним принципом є створення кадрового потенціалу, що є, певною мірою, новим явищем у кадровій політиці. Тобто, реального кадрового потенціалу в Україні фактично не існує, тим більше, на регіональному рівні. У теорії під кадровим потенціалом можна розуміти студентів та випускників, однак їх рівень знань та компетенції не завжди відповідають практичній площині роботи, яку вони можуть виконувати. Крім того, в Україні відсутня практична робоча система працевлаштування у державні установи, якщо не брати до уваги працевлаштування через зв'язки.

Враховуючи неефективну реалізацію двох попередніх принципів, формування складу посадових осіб є також недосконалим, оскільки воно не сформоване відповідно до правил двох попередніх принципів. Формування складу посадових осіб повинно включати набір висококваліфікованого персоналу додатковим тестуванням на знання державної мови, законодавства України, з урахуванням мінімального практичного досвіду роботи.

Наступний принцип – професійне навчання персоналу органів державної влади спрямований на додаткові курси, підвищення рівня кваліфікації, тобто на вдосконалення роботи в органах державної влади.

Останній принцип – професійний набір персоналу напевно чи не найголовніший, однак є не досить ефективним через відсутність контролю цього процесу. Адже немає методики, системи чи плану відбору працівників, чітких та конкретних вимог до резюме чи системи проведення співбесіди. Усі ці фактори є суттєвими недоліками, що не дозволяють обрати найкращого претендента на вільну позицію.

Сьогодні в Україні домінує тип кадрової політики, який притаманний для перехідних типів розвитку держави, тобто це процеси не системного та не лінійного характеру через непередбачуваний вплив з боку зовнішніх партнерів та

внутрішньополітичних змін. У таких умовах можна спостерігати швидку плинність персоналу, низький рівень кваліфікованості персоналу, високий рівень корупції, незгода громадян працювати або їх згода працювати проти закону, поява авторитарної політичної еліти, від якої залежало б формування кадрової політики на місцях. Тобто, на державній службі переважає політичний, а не державний інтерес, який би задовольнив потреби громадян. Більш того, в окремих місцевих державних адміністраціях, особливо в Київській обласній державній адміністрації, є досить вираженим регулювання політичних процесів різними бізнес-групами.

Отже, стратегічним пріоритетом у ефективності кадрової політики в місцевих державних адміністраціях є інноваційний підхід до організації громадян та суспільства, а також у забезпеченні ефективної взаємодії добре скоординованої служби в Київській обласній державній адміністрації, що потребує обізнаної, зацікавленої та активної посадової особи задля сталого розвитку місцевості. У зв'язку з цим, важливим є проведення оцінки існуючих можливостей служби управління персоналом в Київській обласній державній адміністрації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Результати реалізації кадрової політики у сфері державної служби в Україні на прикладі Київської обласної державної адміністрації

Умовно структуру Київської обласної державної адміністрації можна поділити на дві гілки: структурні підрозділи та апарат облдержадміністрації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура організації роботи Київської обласної державної адміністрації [23]

Відокремлені структурні підрозділи Київської обласної державної адміністрації	Апарат Київської обласної державної адміністрації
Відділ методологічної підтримки та моніторингу публічних закупівель;	Відділ господарського забезпечення
Департамент житлово-комунального господарства та енергоефективності	Відділ забезпечення роботи керівництва апарату
Департамент комунікацій та взаємодії з громадськістю	Відділ інформаційно-комп'ютерного забезпечення
Державний архів київської області	Відділ контролю
Сектор протидії корупції	Відділ патронатної служби
Управління внутрішнього аудиту	Відділ роботи із зверненнями громадян
Департамент агропромислового розвитку	Відділ фінансового забезпечення
Департамент екології та природних ресурсів	Загальний відділ
Департамент економічного розвитку і торгівлі	Сектор мобілізаційної роботи
Департамент з питань цивільного захисту та ліквідації наслідків чорнобильської катастрофи	Управління організаційної роботи та взаємодії з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування
Департамент містобудування та архітектури	Управління персоналом
Департамент освіти і науки	Управління юридичного забезпечення
Департамент охорони здоров'я	Відділ адміністрування державного реєстру виборців
Департамент регіонального розвитку	
Департамент соціального захисту населення	
Служба у справах дітей та сім'ї	
Управління інфраструктури	
Управління культури, національностей та релігій	
Управління молодіжної політики та національно-патріотичного виховання	
Управління фізичної культури і спорту	

Так, станом на 1 січня 2019 року в апараті Київської обласної державної адміністрації згідно штатного розпису працює 90 осіб, з них державних службовців – 76 осіб.

У 2018 році відбулося 33 засідання конкурсних комісій. За результатами їх роботи було визначено переможців та призначено:

- державних службовців апарату Київської обласної державної адміністрації – 20 осіб;
- керівників структурних підрозділів Київської обласної державної адміністрації – 5 осіб;
- керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій Київської області та керівників апаратів райдержадміністрацій – 7 осіб.

Київська обласна державна адміністрація розглядала питання щодо погодження призначень та звільнень з посад керівників та заступників керівників із додержанням установлених строків, встановлених чинним законодавством. Головою облдержадміністрації надано 12 погоджень, з них: 3 – про звільнення, 9 – про призначення осіб на посаду державної служби [23].

Представлення осіб до нагородження проводиться до державних та професійних свят, визначених Указом Президента України від 18.08.2005 № 1177/2005 «Про вдосконалення нагородної справи в Україні» [10]. У 2018 році державними нагородами було нагороджено 45 працівників Київської області, з них: нагороджені орденами – 12 осіб, присвоєно почесні звання – 30 особам, нагороджені медаллю «За працю і звитягу» – 3 особи, нагороджені Почесною грамотою Кабінету Міністрів України та Подякою Прем'єр-міністра України – 14 працівників Київської області [23].

Так, охарактеризувавши особливості реалізації кадрової політики в Київській обласній державній адміністрації, а саме проаналізувавши структуру та модель управління персоналом, варто погодитися, що, безумовно, управління персоналом є надскладним процесом. З урахуванням досить розширеної структури організації роботи облдержадміністрації плинність персоналу є недостатньою, що свідчить про недосконалу роботу служби управління персоналом облдержадміністрації.

З метою удосконалення кадрової політики в Київській обласній державній адміністрації необхідна наявність потужної законодавчої та нормативно-правової бази. Законодавство, яке гарантуватиме професійний підхід державного службовця до виконання своїх обов'язків, ведення ефективної кадрової політики, сприяючи розвитку структурних підрозділів органів державної влади, повинно бути затверджене й активно імплементовуватися вже сьогодні. Характерною ознакою української сучасної правової системи є низка протиріч та несумісностей між різними законодавчими та підзаконними нормативно-правовими актами. Така ситуація не сприяє ефективній роботі державних службовців, а навпаки нівелює пророблену ними роботу, що згодом спричиняє відтік кваліфікованого персоналу з органів державної влади до інших установ, зменшуючи приплив нового кваліфікованого персоналу та водночас збільшуючи надходження некваліфікованого персоналу, якому у більшості випадків потрібен лише досвід роботи. Через це у багатьох структурних підрозділах органів державної влади залишається багато вакантних посад або навпаки їх нестача для осіб, які дійсно володіють необхідними навичками державного управління та специфічними якостями державного службовця. Це зрештою гальмує економічний і соціальний розвиток, так як у відокремлених структурних підрозділах, галузь діяльності яких найбільш всього затребована населенням, а також в апараті управління органів державної влади, зокрема Київської обласної державної адміністрації, залишилося замало кваліфікованого персоналу, здатного ефективно виконувати свої службові повноваження як на галузевому, так і на загально організаційному рівнях. У даному випадку доцільним було б здійснити аналіз нормативно-правового регулювання прав та обов'язків працівників місцевих органів виконавчої влади.

Так, основоположним документом, який унормовує питання роботи регіональних органів влади, є Конституція України. Відповідно до ст. 119 Конституції України [8], ст. 2 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [19], обласні та районні державні адміністрації у своїй діяльності керуються Конституцією України, Законом України «Про місцеві державні адміністрації». Опосередковано місцеві державні адміністрації регулюються ще іншими

нормативно-правовими актами, серед яких є: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106 [16], Указ Президента України «Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України» від 09.12.2011 № 1110/2011 [9], Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.02.2012 № 45/2012 [21].

Важливим напрямком здійснення реформи стало прийняття Закону України «Про державну службу» від 17.07.2011 № 4050-VI [13], який набирав чинності з 1 січня 2013 року та згодом втратив чинність на підставі прийняття нового Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [14]. Цим законом було передбачено запровадження системної класифікації посад залежно від обсягу посадових обов'язків, розмежування в органах державної влади посад працівників, які виконують функції з обслуговування населення, зміна стандартів зарахування на державну службу шляхом впровадження системи складання іспитів (тестування), проходження співбесіди тощо.

Роботу місцевих державних адміністрацій також регулюють Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [15] та Закон України «Про очищення влади» від 16.09.2014 № 1682-VII [20].

В Україні система роботи в обласних державних адміністраціях потребує реформування, удосконалення та напрацювання нового формату кооперації влади та населення. Найскладнішим завданням для українського самоврядування стало відділення від радянської форми організації населення та надмірного контролю з боку влади. Хоча можна виокремити окремі позитивні досягнення, однак система українського самоврядування потребує ще багато змін. Критичним питанням залишається недосконалість кадрової політики в обласних державних адміністраціях, зокрема Київській. Тут низка факторів впливає на не ефективну роботу персоналу в Київській обласній державній адміністрації. Ці фактори мають зазвичай системний та лінійний характер, тобто досить взаємопов'язані між собою. Наприклад, високий

рівень корупції різного характеру пов'язаний із іншими факторами економічного і соціального розвитку. Але, не зважаючи на спроби реформування регіональної влади, даний рівень залишається без змін. Усе це потребує удосконалення нормативно-правового регулювання з питань управління персоналом в місцевих органах виконавчої влади на регіональному рівні, одним з яких є Київська обласна державна адміністрація.

2.2. Проблеми нормативно-правового регулювання з питань управління персоналом місцевим органом виконавчої влади на регіональному рівні

Однією з найбільших проблем реалізації кадрової політики місцевими органами виконавчої влади на регіональному рівні є недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази, яка регулює діяльність місцевих державних адміністрацій. Зокрема, не зазначені чіткі вимоги до персоналу, функції працівників, через що виникає низка інших проблемних питань. У критичній ситуації законодавство працює на того, хто має владу та перевагу, що суперечить принципам демократії. А це є причиною низького рівня безпосередньої участі населення у вирішенні питань регіонального значення та реалізації права на контролюючі дії за належним виконанням посадових повноважень працівниками органів державної влади (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Проблеми нормативно-правового регулювання діяльності місцевих державних адміністрацій в Україні [авторська розробка]

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Характеристика	Пропозиції щодо внесення змін
1.	Ст. 119 Конституції України [8], ст. 2 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [19]	Визначено правовий статус місцевих державних адміністрацій та їх працівників	Співставлення закону новими нормативно-правовими актами
2.	Законом України «Про місцеві державні адміністрації» [19]	Визначено функції, права та обов'язки державних службовців в місцевих державних адміністраціях різного рівня	Уточнити функції кожної установи та кожного відділу. Розподілити повноваження

Продовження табл. 2.2

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Характеристика	Пропозиції щодо внесення змін
4.	Указ Президента України «Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України» від 9 грудня 2011 р. № 1110/2011 [9]	Створення та реалізація концепції нового закладу, який буде використовувати новітні методики навчання. Створення на базі університету науково-аналітичного центру	Ліквідувати даний заклад або реформувати його в заклад вищої освіти звичайного зразка
3.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106 [16]	Визначена система підвищення рівня кваліфікації державних службовців: визначено порядок проходження, систему, умови	Кардинально реформувати систему підвищення кваліфікації. Ухвалити альтернативний закон, який передбачає ліквідацію попередньої системи, а саме курси і т.п. Запровадити альтернативу системи підвищення кваліфікації онлайн або закордонні стажування

Так, Законом України «Про місцеві державні адміністрації» не в повному обсязі визначено функції та структуру роботи обласних державних адміністрацій. Зокрема, досить часто виникав конфлікт між адміністраціями та регіональними представництвами міністерств. Йдеться мова про те, що регіональні представництва є підконтрольними облдержадміністраціям. Однак насправді реалізація рішень керівництва облдержадміністрацій не завжди виконувалися. Крім того, законодавством необхідно зменшити бюджетні асигнування та обмежити посадові права голосів облдержадміністрацій.

Варто також зазначити, що прийнятий 16 грудня 1993 року Закон України «Про державну службу» [12] містив застарілі положення та не задовольняв потреби й очікування громадян України та державних службовців. З метою удосконалення нормативно-правового регулювання державної служби 17 листопада 2011 року Верховною Радою України було прийнято новий Закон України «Про державну службу» [13], що сприяє професіоналізації та інституалізації державної служби України. Однак даний Закон України втратив чинність, через що механізми його

реалізації було призупинено. Натомість Національним агентством України з питань державної служби спільно з громадою було розроблено і презентовано новий проект Закону України «Про державну службу» [14], прийнятого 10 грудня 2015 року, що, власне, і відображає основні європейські засади демократизації, професіоналізації, моральності, відкритості та престижності, репрезентує нову якість державного управління. Найважливішими аспектами цього Закону є: розмежування політичних посад і державної служби, що забезпечуватиме політичний нейтралітет; оптимізація категорій державної служби; формування успішного врядування на основі підвищення престижності інституту державної служби; врегулювання статусу державного службовця; введення в дію мотиваційного компонента, що передбачає систему заслуг і заохочень, де, зокрема, важливу роль відведено удосконаленню системи оплати праці; підвищення якості надання послуг; модернізація системи управління державною службою тощо.

З метою запровадження контролю над якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня ефективності реалізації кадрової політики у сфері державної служби, планування кар'єри, стимулювання результативної діяльності, а також визначення рівня професійної компетентності державних службовців та необхідності його підвищення служби управління персоналом органів державної влади мають дотримуватися Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 [18].

Важливу роль у реалізації кадрової політики відіграє кадровий резерв, який здійснювався відповідно до Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 року № 199 [17]. Цим документом було передбачено зарахування та виключення з резерву на підставі наказу чи розпорядження керівника органу державної влади за погодженням, однак згодом дане Положення втратило чинність.

Таким чином, відсутність чіткого законодавства, яке б забезпечувало регулювання процесу реалізації кадрової політики в органах державної влади, породжує низку проблем, зокрема, нормативно-правового забезпечення. Тому,

передусім, необхідно принаймні виконувати вже напрацьовані документи і дотримуватися чинного законодавства, що також потребує створення і розробки посадових інструкцій для кожного державного службовця окремо.

Частково механізм було розпочато в 2015 році, коли факти масової заміни персоналу в органах влади свідчать про те, що державна кадрова політика в Україні, вірогідно, занадто політизована і радикалізована. Так, за рік дії Закону «Про очищення влади» [20] в Україні було звільнено понад 700 державних службовців.

Як бачимо, напрацьована система управління персоналом в органах державної влади має низку недоліків, а, враховуючи курс України на євроінтеграцію, несумісностей в українському чинному законодавстві є досить багато. Зокрема, найбільочішими є питання регулювання процесу проходження державної служби на всіх рівнях, де ротація персоналу та система оцінювання і перевірки компетентностей державних службовців закріплена чинним законодавством. Тому паралельно з процесами децентралізації потрібно врегульовувати та унормовувати існуючі проблеми. У процесах децентралізації кадрова політика та управління персоналом визначені опосередковано без надання їм значної уваги, як би це не було необхідним. У стратегії Уряду [22] щодо децентралізації управління персоналом було згадана частина інших питань, які потребують детального вивчення. Протягом 2019 року Уряд України також не акцентував увагу на цій проблемі через реорганізацію вищої ланки управління.

Отже, охарактеризувавши нормативно-правове регулювання роботи місцевих органів виконавчої влади на регіональному рівні в контексті кадрової політики, варто зазначити, що в Україні напрацьована складна та потужна законодавча та нормативно-правова база, яка має ряд суттєвих недоліків та потребує внесення змін.

2.3. Шляхи удосконалення механізму реалізації кадрової політики в місцевих органах державної влади на регіональному рівні

Україна є відносно молодого державою і не може похвалитися відмінною системою функціонування місцевих державних адміністрацій. Спроби реформувати систему показують не шлях удосконалення роботи органів державної влади, а лише

породжують нові недоліки. Використання зарубіжного досвіду не завжди відповідає українським реаліям та унеможливляє адаптацію системи на обласних державних адміністраціях в Україні. Тому, можна дійти до висновку, що не потрібно шукати прототип чи аналогію. Потрібно рухатися своїм шляхом і вибудовувати систему відповідно до української форми державного правління. Тут варто вважати за необхідне передусім визначити проблеми, з якими стикаються служби управління персоналом в обласних державних адміністраціях, а тоді спробувати запропонувати шляхи вирішення цих проблем та надати рекомендації для осіб, які реалізують кадрову політику у відповідних органах державної влади.

З року в рік функціонування Київської обласної державної адміністрації не змінюється, а проблеми, які існують, лише поглиблюються. Тому варто виокремити проблеми у кадровій політиці в Київській обласній державній адміністрації, визначити причини цих проблем, сутність, ознаки, так як вони впливають на рівень життя населення у Київській області. Тут проблемою реалізації кадрової політики виступає відсутність конкретного бачення пріоритетів розвитку соціально-економічної сфери держави та уповільнення низки суспільно-політичних реформ у різних сферах життєдіяльності держави (адміністративна, адміністративно-територіальна, судова, економічна реформи тощо) через відсутність системності в законодавчому забезпеченні цих реформ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Проблеми та рекомендації щодо удосконалення роботи персоналу в Київській обласній державній адміністрації [авторська розробка]

№ з/п	Проблеми	Пропозиція щодо вирішення проблеми
1	Низький рівень освіти	1. Збільшити вимоги до вступників на посади державного значення. 2. Збільшити вимоги до випусників відповідних спеціальностей. 3. Удосконалити систему підвищення кваліфікації персоналу.
2	Високий рівень корупції	Автоматизувати та електронізувати систему державного управління

Продовження табл. 2.3

№ з/п	Проблеми	Пропозиція щодо вирішення проблеми
3	Низька якість послуг	Автоматизувати послуги та відповідне виконання державними службовцями своїх функцій
4	Слабка організація робочого процесу	Встановити чіткий контроль над проходженням робочого дня та виконанням обов'язків
5	Дублювання функцій працівників, установ та структурних підрозділів	1. Реформувати систему роботи облдержадміністрації. 2. Ліквідувати відділи зі схожими функціями
6	Складна та не систематизована оплата праці	1. Розробити нову модель нарахування державним службовцям заробітної плати. 2. Збільшити заробітну плату.

Першою і найважливішою ознакою кваліфікованого працівника є рівень його освіти. На жаль, в Україні відсутній якісний механізм надання вищої освіти для державних службовців. Як підкреслює у своїй праці С. Дембіцька [5], вища освіта України не передбачає підготовку спеціалізованого персоналу. З університетів випускаються студенти із загальним рівнем знань, зазвичай, навіть без базового розуміння державної служби, без знання не те що іноземних мов, а навіть і української мови. Курси підвищення кваліфікації чи навчання в спеціалізованих установах на кшталт Національної академії державного управління при Президентові України виконують суто механічну функцію – видання диплому, а не забезпечення високоякісного освітнього процесу. Усі ці негативні фактори функціонування освіти унеможливають підготовку кваліфікованих спеціалістів. Передусім, потрібно реформувати систему вищої освіти зі спеціальностей державного управління. Навчання на таких спеціальностях повинно бути удосконаленим. Це потребує, по-перше, збільшення вимог до студентів щодо вступу до закладів вищої освіти та закінчення навчання; по-друге, сприяння покращенню роботи викладачів, що викладають дисципліни, тематика яких пов'язана із державним управлінням, зокрема в контексті кадрової політики в органах державної влади. В Україні цей процес частково вже розпочато, однак до навчального процесу необхідно залучати

державних службовців, а також викладачів-практиків, які паралельно працюють або мають досвід роботи на державній службі.

Крім того, слід приділити увагу післядипломній освіті. Зокрема, як передбачено Стратегією сталого розвитку «Україна-2020», затвердженою Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 [22], потрібно реформувати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців місцевих державних адміністрацій. З метою зниження рівня корупції необхідно скасувати діючі курси підвищення кваліфікації, які рідко приносять практичну користь для її учасників. Більш того, варто ліквідувати усі додаткові установи, які необхідні для статусу державного службовця, у тому числі й Національну академію державного управління при Президентові України. З метою сприяння ефективній роботі державних службовців можна створити декілька денних тренінгів, короткострокових семінарів, а також фінансово заохочувати державних службовців до наукової діяльності, пропонувати короткострокові стажування за кордоном, онлайн-курси. Таких можливостей із закордонним фінансуванням в Україні є безліч. Тобто, в Україні є придостатньо напрямків руху і покращення практичних навичок державних службовців. У той же час головним є створення вдалої системи без навантаження працівників надмірним навчальним процесом. Державний службовець повинен сам обирати найоптимальніший варіант розвитку своїх фахових компетентностей. Як варіант, одного такого заходу на рік буде достатньо, адже основним є результат та якість навчання.

Визначаючи проблеми кадрової політики, неможливо не згадати про високий рівень корупції в обласних державних адміністраціях, особливо в Київській, зважаючи на статус області. Як зазначає у своїй праці С. Гончар [4], якщо під час прийняття управлінських рішень корупції уникнути не можливо, то за умов протікання інших процесів вирішити дане питання цілком реально. Держава вже розпочала реалізовувати таку політику через програму «Держава в смартфоні», створюючи електронну версію прийняття та оброблення запитів від громадян та їх автоматичне внесення в порядок денний роботи постійних комісій. Урегулювання

цієї проблеми допоможе збільшити якісь та ефективність надання державними службовцями послуг, у тому числі й під час роботи із зверненнями громадян.

Наступною проблемою, з якою найчастіше стикаються громадяни, є низька якість послуг. Київська обласна державна адміністрація не користується підтримкою серед населення через свою неефективність та безрезультативність. Зокрема, прикладом такої поведінки є те, що не завжди працівники відповідають на запити громадян. Найчастіше такі запити ігноруються, відповіді надаються із запізненням і питання втрачають свою актуальність. Крім того, відповіді на запити громадян часто носять політичний контекст. Тобто, якщо установі чи окремій людині не вигідно розглядати питання з певних політичних причин, запит навіть не реєструється. По кілька місяців не вносять на спеціалізовані комісії питання громадян, особливо якщо питання мають відношення до бюджету, екології та будівництва. Навіть є така практика, що питання вносять лише через знайомого державного службовця, та навіть якщо питання і внесли до розгляду на комісії, це не означає, що воно буде взагалі вирішено. Зазвичай питання можуть перенаправляти з однієї комісії до іншої і процес надання громадянину необхідної послуги затягується на роки. Також громадяни постійно стикаються із грубістю і хамством з боку працівників органів облдержадміністрації. Тому відсутність довіри населення до даного органу знижує його ефективність у багато разів.

Напевно, проблемою не лише працівників Київської обласної державної адміністрації, а й інших органів державної влади є організація робочого процесу, з чим варто погодитися з В. Венедіктовим [3]. У державних службовців є звичка невчасно приходити на роботу, не завжди в робочий час бути на робочому місці і не завжди працювати до завершення робочого дня. Тому у разі відсутності високого робочого навантаження потрібно скоротити робочий день або кількість працівників, або все ж таки ретельніше виконувати свої обов'язки. Розглядаючи питання запізнення на роботу, прогули та інші порушення, вважаємо за необхідне посилити адміністративний контроль за здійснення завдань та функцій. Також, необхідним є удосконалення діючої електронної пропускної системи, яка показувала б точний час приходу й виходу з адміністративної установи державного службовця.

Ще однією нагальною проблемою є відсутність чіткого переліку та розподілу управлінських функцій між структурними підрозділами Київської обласної ради і Київської обласної державної адміністрації. Як підкреслює Я. Жовнірчик [7], досить часто функції працівників співпадають і вони фактично виконують одну й ту саму роботу. Наприклад, фінансові відділи є як у місцевих державних адміністраціях, так і в місцевих радах, тоді як функції двох установ дублюються. Запити надсилаються на дві установи, що є лише марною тратою часу. Негативним фактором дублювання функцій є і те, що установи перекидають відповідальність та функції одна на одну. У результаті, маючи дві установи, завдання не виконує жодна, що свідчить про безрезультативність роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Усе це викликає необхідність ліквідувати окремі посади та структурні підрозділи з метою чітково розділу функцій між органами державної влади та місцевого самоврядування. Такі дії потрібно паралельно реалізовувати і змінювати законодавство, щоб одразу врегулювати усі необхідні питання. Деякі структурні підрозділи все таки потребують ліквідації, зокрема фінансові управління як при місцевих державних адміністраціях, так при місцевих радах. Функції перших і других дублюються, запити надсилаються на дві установи з метою отримання однозначної відповіді, одну з яких потрібно реорганізувати. Також необхідним є проведення ротації та перевірки персоналу із визначенням освітньої, службової та професійної кваліфікації державних службовців і, відповідно, для комплексного незалежного тестування залишити найкращих працівників, що сприятиме ефективному виконанню покладених на них обов'язків.

Під час дублювання структурних підрозділів зростає кількість працівників, що є ще однією з важливих проблем. Велика кількість структурних підрозділів в місцевих державних адміністраціях тягне за собою створення громіздкого штату державних службовців, який не в змозі ефективно працювати та комплексно вирішувати нагальні проблеми. Попри це оплата праці та фінансування функціонування цих структурних підрозділів з державного бюджету зберігається. Частка видатків місцевих бюджетів, спрямованих на реалізацію повноважень органів місцевого самоврядування, не має, найчастіше, прямого відношення до реалізації

інтересів громади, тоді як кошти використовуються відповідно до інтересів певних політичних інститутів чи бізнес-груп.

Найболючішою проблемою для державних службовців є оплата праці. Однак, за визначенням Л. Бобко [2], ця проблема двояка, оскільки система нарахування заробітної плати в органах державної влади є двоякою. Зокрема, державні службовці, як і всі працівники, мають ставку – основний обсяг заробітної плати. Однак, крім цієї ставки є низка інших нарахувань, в тому числі й премії, де вже і починаються певні корупційні схеми. Адже відсоток премії може коливатися від 15% до 200% від заробітної плати, коли найбільший відсоток отримують далеко не за особливі заслуги перед державою, а через особисті послуги та інтереси. На таку методику скаржаться, зокрема, низка працівників Київської обласної державної адміністрації, через що метою державного службовця згодом стає не забезпечення захисту інтересів громади, а виконання роботи в інтересах керівництва, його безпосереднього керівника чи інших заінтересованих осіб. Відповідно, система оплати праці державних службовців потребує вдосконалення. Передусім, працівникам обласних державних адміністрацій необхідно підвищити заробітну плату. Особливого додаткового нарахування з бюджету на оплату праці не знадобиться, так як буде звільнено персонал після реформування роботи структурних підрозділів, в основі чого лежить розробка спрощеної системи нарахування заробітної плати та адаптування системи нарахування премій. Такий механізм розпочали з червня 2019 року, коли Уряд затвердив постанову від 25 червня 2019 року про впорядкування посадових окладів працівникам в обласних державних адміністраціях, службовців органів прокуратури [11], згідно з якою було врегульовано розміри надбавки за ранги працівників обласних державних адміністрацій.

Отже, перераховані вище проблеми та недоліки показують неефективність, а відповідно і престижність працевлаштування у таких структурних підрозділах також знижується, що є ще однією проблемою. Досить часто висококваліфіковані спеціалісти уникають державної служби чи політичної діяльності, адже це може негативно вплинути на їх кар'єрне просування. Проаналізувавши та надавши рекомендації щодо покращення роботи працівників в Київській обласній державній

адміністрації, варто зазначити, що за умови їх повного виконання регіональна політика України одразу відчує позитивні результати. Над реалізацією шляхів покращення кадрової політики у сфері державної служби повинні працювати урядовці усіх рівнів та працювати над своєю власною організацією робочого процесу. Адже запропоновані рекомендації переважно стосуються самих урядовців та працівників органів державної влади.

Важливим фактором ефективної реалізації державної кадрової політики є бажання змінити застаріле бачення роботи служб управління персоналом, впровадити нові кадрові технології, модернізувати служби управління персоналом, досягнути консенсусу між різними поколіннями кадрового корпусу державної служби. Таким чином, пріоритетними напрямками подальших досліджень є вивчення регіонального рівня і особливостей децентралізації у контексті сталого розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо становлення і утвердження сталого розвитку державної кадрової політики у сфері державної служби, а також розвитку професійного потенціалу керівного персоналу державної служби України у контексті державо-управлінських реформ.

ВИСНОВКИ

Виходячи з проведеного нами дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Важливим фактором сталого розвитку регіону, в основі якого лежить ефективна реалізація кадрової політики у сфері державної служби, є бажання змінити застаріле бачення роботи служб управління персоналом, в основі чого лежить впровадження нових технологій управління та модернізація служби управління персоналом з метою здійснення чіткого розподілу повноважень між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Це потребує розробки та затвердження новітніх програм підвищення кваліфікації державних службовців у системі дистанційного навчання з паралельним застосуванням викладачами-практиками елементів інтерактивних методів навчання, орієнтуючись на сферу діяльності державних службовців.

2. Охарактеризувавши особливості реалізації кадрової політики в Київській обласній державній адміністрації, а також ознайомившись із структурними підрозділами даного органу, можна дійти до висновків, що кадрова політика структурних підрозділів в обласних державних адміністраціях знаходиться на достатньому рівні, щоб забезпечувати роботу державного сектору, але не на тому рівні, який би сприяв розвитку держави. Тому реалізація кадрової політики у сфері державної служби має бути в першу чергу спрямована на оптимізацію організаційної структури органів державної влади, яка полягає у розширенні затребуваних / скороченні незатребуваних суспільством структурних підрозділів та / або окремих штатних одиниць.

3. Окресливши нормативно-правове регулювання кадрової політики в Київській обласній державній адміністрації із визначенням ролі нормативно-правових актів, регулюючих діяльність органів державної влади у сфері управління персоналом, можна стверджувати, що в Україні розроблено достатньо потужне законодавче підґрунтя, за умови повної реалізації якого зміни не стали би себе чекати. Проте більшість відповідних законодавчих та підзаконних нормативно-правих актів містить низку неточностей, які полягають у відсутності важливих елементів регулювання кадрової політики, що є суттєвим недоліком у реалізації

регіональної політики. Сьогодні Україна перебуває на шляху реформування, тому в умовах децентралізації відповідні акти потребують внесення суттєвих змін.

4. Аналіз недоліків реалізації кадрової політики в Київській обласній державній адміністрації дозволив запропонувати рекомендації щодо удосконалення роботи персоналу в облдерж адміністрації. Переважно ці рекомендації базуються на двох важливих принципах: відповідальність та працьовитість і зорієнтованість на адаптацію законодавчої та нормативно-правової бази до сучасних реалій та реформування усієї служби управління персоналом відповідно до потреб населення. Запропоновані рекомендації допоможуть розпочати фундаментальні зміни кадрової політики у сфері державної служби в Україні. Водночас, вони потребують детального доопрацювання відповідно до соціально-економічних умов на момент їх імплементації.

Отже, аналіз кадрової політики в органах державної влади на прикладі Київської обласної державної адміністрації допоміг під іншим кутом подивитися на державну службу і зрозуміти, яким саме чином вона формується та реалізується, які має недоліки і яким чином її можна врегулювати. В Україні служби управління персоналом в органах державної влади у переважній більшості мають ряд недоліків, а саме: відсутність в керівництва служби стратегічного мислення стосовно змін в організаційній структурі управління; розробка та затвердження програм проходження курсів підвищення кваліфікації, які не мають суттєвого впливу на рівень знань та якість роботи державних службовців, а також відсутність застосування службою стимулюючих інструментів для державних службовців до створення напруженіших умов праці, зокрема, преміями та надбавками у задовільному для відповідних працівників розмірі. Вирішення зазначених недоліків потребує внесення змін до законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які б дозволили впроваджувати реформи у кадрову політику, реалізація якої значно б оптимізувала роботу структурних підрозділів в органах державної влади України, принаймні на регіональному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрім О. Законодавче забезпечення державної кадрової політики у сфері державної служби України у контексті концепції сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 255-263. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_45/fail/32.pdf (дата звернення: 27.01.2020).
2. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf (дата звернення: 27.01.2020).
3. Венедіктов В. С., Іншин М. І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. С. 4-8. URL: fp_index.htm_2005_1_4.pdf (дата звернення: 27.01.2020).
4. Гончар С. Теоретичні аспекти кадрової політики на (суб) регіональному і муніципальному рівні. Інститут державного управління ЧНУ імені Петра Могили. 2017. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/107751-228448-1-SM.pdf> (дата звернення: 27.01.2020).
5. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2014. С. 33-38. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2056/9.pdf> (дата звернення: 27.01.2020).
6. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи. Національний Інститут Стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/913/> (дата звернення: 27.01.2020).
7. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Державне управління*. 2017. С. 102-107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (дата звернення: 27.01.2020).
8. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.01.2020).

9. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України: Указ Президента України від 9 грудня 2011 року № 1110/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011> (дата звернення: 28.01.2020).
10. Про вдосконалення нагородної справи в Україні: Указ Президента України від 18.08.2005 № 1177/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1177/2005> (дата звернення: 28.01.2020).
11. Про внесення змін у додатки до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 525 (набрання чинності 25.06.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-2019-%D0%BF> (дата звернення: 31.01.2020).
12. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 № 3723. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> (дата звернення: 29.01.2020).
13. Про державну службу: Закон України від 17.07.2011 № 4050 (втратив чинність). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17> (дата звернення: 29.01.2020).
14. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 29.01.2020).
15. Про запобігання корупції Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 29.01.2020).
16. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 28.01.2020).
17. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF> (дата звернення: 29.01.2020).

18. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 29.01.2020).
19. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 29.01.2020).
20. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1682-18> (дата звернення: 29.01.2020).
21. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7> (дата звернення: 28.01.2020).
22. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 30.01.2020).
23. Публічний звіт голови Київської обласної державної адміністрації про підсумки роботи у 2018 році. 2019. Київська обласна державна адміністрація. URL: <http://koda.gov.ua/news/publichniy-zvit-golovi-kiivskoi-obla/> (дата звернення: 27.01.2020).

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу
студентки Борзих Сабіни Вадимівни
3-го курсу 6С групи заочної форми навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему «**Кадрова політика у сфері державної служби в Україні**»
(за матеріалами Київської обласної державної адміністрації)

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, яка є актуальною для сфери публічного управління у сучасних умовах розвитку економіки і відносин держави з громадянами, передбачає дослідження широкого спектра проблем, пов'язаних з процедурою оптимізації кадрової політики у сфері державної служби в Київській обласній державній адміністрації. Виконана робота за змістом відповідає завданню в повному обсязі. Студент продемонстрував достатній рівень володіння теоретичним матеріалом щодо обґрунтування теоретичних особливостей кадрової політики та вміння застосовувати цей матеріал у процесі реального дослідження.

Робота розкриває сучасний стан кадрової політики в сфері державної служби в Київській обласній адміністрації. В роботі проаналізовано реалізацію кадрової політики в КОДА, охарактеризовано її особливості та окреслено нормативно-правове регулювання. Визначено проблеми, та розроблено рекомендації щодо удосконалення роботи персоналу в Київській обласній адміністрації.

Якість оформлення випускної кваліфікаційної роботи можна вважати задовільною. Основні вимоги щодо оформлення матеріалу враховані. Слід відзначити деякі несуттєві порушення стилю викладення матеріалу, який в окремих місцях роботи є ненауковим. В цілому матеріал роботи викладено послідовно і логічно.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Рецензент

Голова Полонської районної державної адміністрації
Янчук Олег Миколайович

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Кадрова політика у сфері державної служби в Україні»

(за матеріалами Київської обласної державної адміністрації)

Студентка III курсу 6С
групи спеціальності 281
«Публічне управління та
адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та
адміністрування»

Борзих Сабіна
Вадимівна

(підпис студента)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування

Льбіна Анастасія
Олександрівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування

Головня Юлія
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ-2020

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (23 найменування). Загальний обсяг роботи становить 27 друкованих сторінок. Робота містить 1 рисунок, 3 таблиці.

Метою роботи є дослідження рівня ефективності реалізації кадрової політики у сфері державної служби в Україні.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних *завдань*:

- охарактеризувати модель управління кадровим потенціалом органів державної влади та місцевого самоврядування;
- проаналізувати особливості реалізації кадрової політики в органах державної влади на прикладі Київської обласної державної адміністрації;
- окреслити нормативно-правове регулювання кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади на регіональному рівні;
- визначити проблеми та надати рекомендації щодо удосконалення роботи служб управління персоналом місцевих органів виконавчої влади на регіональному рівні.

Об'єктом дослідження є кадрова політика в Київській обласній державній адміністрації.

Предметом дослідження є механізм реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади на регіональному рівні.

Методами дослідження є: метод узагальнення, аналізу та синтезу.

Одержані *результати дослідження* можуть бути використані органами державної влади для формування ефективної кадрової політики у сфері державної служби.

У *першому розділі* визначено сутність кадрової політики. Охарактеризовано модель управління кадровим потенціалом органів державної влади та місцевого самоврядування. Розглянуто принципи регіональної кадрової політики у сфері державної служби.

У *другому розділі* проаналізовано особливості розвитку кадрової політики у сфері державної служби в Україні на прикладі Київської обласної державної адміністрації. Визначено проблеми нормативно-правового регулювання з питань управління персоналом місцевим органом виконавчої влади на регіональному рівні. Розроблено рекомендації щодо удосконалення роботи персоналу в місцевих органах державної влади на регіональному рівні на прикладі Київської обласної державної адміністрації.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що в Україні служби управління персоналом в органах державної влади у переважній більшості мають ряд недоліків, а саме: відсутність в керівництва служби стратегічного мислення стосовно змін в організаційній структурі управління; розробка та затвердження програм проходження курсів підвищення кваліфікації, які не мають суттєвого впливу на рівень знань та якість роботи державних службовців, а також відсутність застосування службою стимулюючих інструментів для державних службовців до створення напруженіших умов праці, зокрема, преміями та надбавками у задовільному для відповідних працівників розмірі. Вирішення зазначених недоліків потребує внесення змін до законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які б дозволили впроваджувати реформи у кадрову

політику, реалізація якої значно б оптимізувала роботу структурних підрозділів в органах державної влади України, принаймні на регіональному рівні.

Анотація

У ході дослідження визначено зміст поняття кадрової політики. Охарактеризовано наведений приклад моделі управління кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Продemonстровано принципи регіональної кадрової політики. Розглянуто нормативно-правове забезпечення та досліджена структура організації роботи Київської обласної державної адміністрації. Проведено аналіз нормативно-правового регулювання з питань управління персоналом місцевим органом виконавчої влади на регіональному рівні. Обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення роботи персоналу в місцевих органах виконавчої влади на регіональному рівні.

Ключові слова: кадрова політика, нормативно-правове регулювання, управління персоналом, регіональна економічна політика, обласна державна адміністрація, державна служба.

Abstract

In the course of the research the content of the concept of personnel policy is defined. An example of the model of human resources management of public authorities and local self-government bodies is described. The principles of regional personnel policy are demonstrated. The regulatory legal support and organizational structure of Kyiv Regional State Administration are considered. The normative legal regulation on the issues of personnel management by the local executive body at the regional level is analyzed. The recommendations to improve the work of staff in local executive bodies at the regional level are substantiated.

Key words: personnel policy, legal regulation, personnel management, regional economic policy, regional state administration, public service.