

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Студента (ки) 2 курсу, 9 м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Ужвенко
Дарини
Олегівни

(підпис студента)

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Головня
Юлія
Ігорівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук

Дьяченко
Ольга Володимирівна

(підпис гаранта)

Затверджую

Зав. кафедри _____

«25» грудня 2020 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу (проект)
студентові**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ»**

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3939

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 22.10.2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення та професійно-кваліфікаційного складу органів державної влади та місцевого самоврядування; знати шляхи підвищення ефективності управлінських рішень держслужбовцями; дослідити законодавчу базу державної кадрової політики та досвід зарубіжних країн в шляхах її реалізації.

Об'єкт дослідження: Процес формування та реалізації державної кадрової політики, органи державної влади та місцевого самоврядування, а саме їх кадровий потенціал, нормативно-правова база державної кадрової політики України та зарубіжних країн.

Предмет дослідження: Теоретико-методологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

Вступ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.

1.1. Принципи, функції та інструменти державної кадрової політики.

1.2. Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.

2.1. Людський капітал та особливості його формування в органах державної влади (за матеріалами НАДС).

2.2. Сучасні світові тенденції формування й реалізації державної кадрової політики в зарубіжних країнах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.

3.1. Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

3.2. Напрями модернізації державної кадрової політики із застосуванням досвіду розвинених країн світу.

ВИСНОВКИ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	01.11.2020
2	Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи	до 25.12.2020	25.12.2020
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.04.2021	16.04.2021
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 21.06.2021	21.06.2021
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 06.09.2021	06.09.2021
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 22.10.2021	22.10.2021
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	25.10-05.11.2021	25.10-05.11.2021
8	Зовнішнє рецензування ВКР	08.11-12.11.2021	08.11-12.11.2021
9	Подача роботи завідувачу кафедри	15.11-19.11.2021	15.11-19.11.2021
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «25» грудня 2020 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Дьяченко О.В.

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

У випускній кваліфікаційній роботі розглядаються поняття «державна кадрова політика»; стан державної кадрової політики, процес її реформування, реалізації

та шляхи підвищення ефективності кадрової політики в органах публічної влади; особливості підбору та формування кадрового запасу в сучасних умовах. Досліджено чинники, що неопосередковано впливають на ефективність державної служби; законодавче забезпечення державної кадрової політики, а також досвід реалізації кадрової політики в середовищі публічного управління зарубіжних країн. Розглянуто та проаналізовано теоретичні аспекти необхідності розвитку персоналу та підвищення кваліфікації в державній кадровій політиці: статистичні данні, щодо кадрового стану державної служби та служби місцевого самоврядування

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Дьяченко Ольга Володимирівна _____
(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Дьяченко О.В. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____
(підпис)

«19» листопада 2021 р.

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	7
1.1. Принципи, функції та інструменти державної кадрової політики.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	14
2.1. Людський капітал та особливості його формування в органах державної влади (за матеріалами НАДС).....	14
2.2. Сучасні світові тенденції формування й реалізації державної кадрової політики в зарубіжних країнах.....	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	26
3.1. Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.....	26
3.2. Напрями модернізації державної кадрової політики із застосуванням досвіду розвинених країн світу.....	31
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність. Останнім часом в Україні можна спостерігати процеси на державному рівні, що не покращують життєдіяльність населення, а зовсім навпаки – потенційно погіршують її стан. В такому випадку, серед факторів, що впливають на це, є не лише економічна, політична, соціальна складові тощо, а й вплив функціонування тих осіб, які мають певну владу в державі, мають змогу впроваджувати нові зміни в державі та за певного рівня професійності можуть керувати процесами в державних структурах.

Держслужбовці різних напрямків роботи формують такий апарат, за яким професійність та кваліфікаційність є показниками якісного кадрового потенціалу кадрової структури. Те, що формує такий кадровий потенціал, за допомогою якого існує ефективність у функціонуванні державного апарату, є державною кадровою політикою. Саме за допомогою чітко визначеної системи державної кадрової політики можна сформувати настільки професійно працюючий кадровий апарат держави, з яким функціонування усіх сфер життєдіяльності набуло б значно вищого та якіснішого рівня.

Державна кадрова політика – це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, планування для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, чітко визначених заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою. Особливістю формування нової державної кадрової політики є те, що держава та особа виступають як соціальні партнери в професійно-трудої діяльності. Визначальним принципом сучасної кадрової діяльності є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави.

Саме конструювання та своєчасне оновлення системи забезпечення кадрами в управлінських структурах займає доволі велику ланку у функціонуванні державними процесами, оскільки тільки таким чином можна дійсно підтримувати рівень ефективності та працездатності кадрів, від чого й залежить розвиток сфер життєдіяльності суспільства, яке проживає на території дії даного державного апарату. В такому випадку державна кадрова політика має бути чітко сформованою та якісно функціонуючою.

Реформи в сучасній системі державного управління та місцевого самоврядування підвищують актуальність проблеми кадрового забезпечення всіх пов'язаних та супутніх процесів. На разі, діяльність більшості органів місцевого самоврядування не задовольняє потреб суспільства у створенні та підтримці сприятливого середовища для всебічного розвитку людини та її

самореалізації, захисту прав та надання доступних і якісних послуг на підпорядкованих територіях.

Через складність та різноманітність змін, що відбуваються в управлінні державою, створюється необхідність у професійних та компетентних кадрах, які стануть головним рушієм якісних змін у державі. Стабільний розвиток і авторитет держави в очах громадян формуються за рахунок професійної діяльності держслужбовців та наскільки якісно організовано надання громадянам публічних послуг.

У наслідок змін у системі суспільно-політичного устрою постає питання в задоволенні нових суспільних потреб публічними органами управління. В наслідок чого виникає потреба в якісному оновлені персоналу висококваліфікованими кадрами, якісним управлінням кадровими резервами та стимулюванні кар'єрного та професійного зростання. Вирішення питання якісного кадрового забезпечення державної служби стає одним із пріоритетних завдань що постають на сучасному етапі розвитку держави.

Одним із важливих завдань, що встають під час реалізації кадрової політики в державі, це питання компетентності та професіоналізму органів державної влади. Основна увага приділяється проблемі підготовки висококваліфікованих кадрів та в необхідності формування професійного кадрового потенціалу службовців, що здатні чітко виконувати їх завдання та обов'язки.

Тема підтримки та підвищення професіоналізму державного службовця на сучасному етапі розвитку країни, є досить актуальною. Адже здатність кадрів професійно вирішувати виникаючі завдання це основна необхідність успішного державного управління.

Саме підвищення професіоналізму, майстерності держслужбовців, їх відповідальне ставлення до доручених справ стає основою для покращення результативності економіки та інших сфер господарства країни загалом.

З метою проведення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу був прийнятий Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) на 2019-2022 роки. В документі описана філософія реалізації державної кадрової політики, що будується на новітніх підходах до підбору та управлінні персоналом та залученні до роботи висококваліфікованих фахівців. Як зазначає К. Ващенко: «Люди створюють успіх, успішні люди формують креативні та ефективні інституції. Ефективність та дієвість НАДС як державної інституції в значній мірі залежить від того, наскільки чіткою і зрозумілою є стратегія його діяльності. Стратегія є надзвичайно важливим інструментом наповнення управління його істинним

змістом – досягнення цілей, а саме: створення професійної, стабільної, політично нейтральної державної служби.[5]»

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII передбачає утворення служби персоналу як окремого підрозділу, що забезпечує здійснення керівником держслужби і державному органі своїх повноважень, та відповідає за документне оформлення прийняття на державну службу, проходження і її припинення, підбір персоналу, планування та організацію заходів з підвищення кваліфікації держслужбовців [1].

Ефективність кадрової політики також залежить від певних управлінських технологій, серед яких ефективно управління людськими ресурсами, підвищення якості наданих послуг, мотивування працівників для отримання кращих результатів, оцінювання професійної діяльності, диференційований підхід до оплати праці, кар'єрне просування по службі на основі заслуг, тощо. Тому вважаємо за необхідне адаптувати та впровадити в українську практику управління кращі управлінські зарубіжні практики стосовно реалізації ефективної кадрової політики, беручи до уваги специфічність українського державного управління, законодавства та науково-методичних напрацювань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Над проблематикою формування та реалізації кадрової політики, підвищенню професійно-кваліфікаційного складу, кадрового забезпечення працювали такі вітчизняні вчені, як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Р. Бабун, В. Бакуменко, М. Білинська С. Дубенко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко та інші. Також багато науковців замагаються дослідженням закордонного досвіду функціонування кадрової політики: С. Озірська, Л. Пашко, О. Куленкова, Ю. Полянський, І. Грицяк та багато інших.

Мета дослідження. Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення та професійно-кваліфікаційного складу органів державної влади та місцевого самоврядування; знати шляхи підвищення ефективності управлінських рішень держслужбовцями; дослідити законодавчу базу державної кадрової політики та досвід зарубіжних країн в шляхах її реалізації.

Об'єкт дослідження. Процес формування та реалізації державної кадрової політики, органи державної влади та місцевого самоврядування, а саме їх кадровий потенціал, нормативно-правова база державної кадрової політики України та зарубіжних країн.

Предмет дослідження. Теоретико-методологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики.

Завдання дослідження.

1. Окреслити основні функції, завдання та принципи державної кадрової політики;

2. Охарактеризувати сучасний стан системи державної кадрової політики в Україні;
3. Проаналізувати систему управління якістю кадрового забезпечення державної служби України;
4. Проаналізувати основні законодавчі акти з питань державної служби та визначити шляхи їх удосконалення;

Методи дослідження. Був застосований системний підхід, що дало можливість розглядати предмет як складну систему. Структурно-функціональний аналіз надав змогу розкрити основні елементи у динаміці їхнього функціонування, взаємозв'язку і взаємодії. Порівняльний метод дав можливість зіставити загальне й основне у процесі формування кадрової політики державних виконавчих органів різного рівня, що забезпечує розширення обсягу використаної інформації та збільшує достовірність висновків.

Інформаційна база дослідження. При написанні роботи використано чинні нормативно-правові акти, статистичні матеріали, звіти і матеріали національного агентства України з питань державної служби та державної служби статистики України. Робота ґрунтується на положеннях чинного законодавства та враховує новітні наукові розробки у сфері державного управління, матеріалах досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, опублікованих у періодичних виданнях та розміщених у мережі Інтернет.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи склав 37 сторінок, список використаних джерел становить 22 найменувань, а також 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Принципи, функції, та інструменти державної кадрової політики.

Навчання майбутніх держслужбовців та підвищення професіоналізму діючих представників державних органів влади є головним завданням, при вирішенні якого досягнення успіху в розв'язанні соціально-економічних проблем буде досягнуто значно швидше та ефективніше. Підвищення рівня професіоналізму та відповідальності державних службовців позитивно вплине на результативність всіх аспектів життєдіяльності країни.

Сьогодні перед Україною постає багато проблем та загроз і своєчасність реагування на них залежить від стратегії національної безпеки. Вирішення подібних питань стає неможливим без належної підготовки працівників органів державної влади, нових стандартів та процедур роботи та адекватних вимог сучасного життя.

Саме тому постає потреба в створенні продуманої та чіткої системи роботи з кадрами, що буде спрямована на покращення їх потенціалу, підвищення моральних якостей не лише органів державної влади, а і органів місцевого самоврядування. В результаті чого стає актуальним розроблення якісної системи кадрового забезпечення державних органів та органів місцевого самоврядування, націленої на підвищення авторитету та професійності державної служби.

Першочерговий чинник перспективності розвитку кадрового забезпечення є ефективна кадрова політика, що включає в себе оновлення кадрового потенціалу, правове забезпечення трудових відносин, організацію та регулювання процедур і механізмів відбору.

Потреба у створенні нової кадрової політики виникає з тих завдань, вирішення яких є пріоритетною задачею держави. Розробка нових ідей, принципів і технологій розв'язання кадрових питань, що відповідали сучасним реаліям управління, практики та вимогам суспільства не лише на рівні держави, а і окремих установ та організацій.

Державна кадрова політика - це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень.

Ефективність кадрової політики можлива за виконання певних умов, а саме:

- прогнозування і планування потреби в кадрах;
- розробки критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки і навчання кадрів;

- планування розвитку персоналу, підвищення кваліфікації;
- створення і використання кадрового резерву на керівні посади.

Щоб створити якісну систему державної кадрової політики потрібно постійно аналізувати роботу з кадрами та реальні перспективи розвитку кадрових процесів, спираючись на необхідний рівень організаційного та фінансового забезпечення.

Державна кадрова політика в сучасній Україні змінює особливості взаємодії людини і держави як соціальних партнерів у забезпеченні інтелектуальної та професійної самореалізації індивіда та взаємовідповідальності.

Сучасні реалії змушують володіти знаннями та вміннями, необхідними для роботи в складних політичних, економічних та соціальних умовах усіх державних службовців.

Помилки, прорахунки у доборі, розстановці працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистих ділових якостей.

Кадрова політика стосовно добору персоналу повинна будуватися на принципах системності та наукового забезпечення. Формування ефективного кадрового резерву дозволить в майбутньому приймати висококваліфікованих працівників на вакантні посади.

Знаходячись у стані постійних економічних та політичних змін, Україна потребує оновленої моделі державної кадрової політики, що сформована під впливом сучасних принципів кадрової роботи та спрямована на формування кадрового потенціалу, що відповідатиме потребам сучасного суспільства.

Визначення поняття «державна кадрова політика», в залежності від інформаційних джерел, є досить різною. В проекті Стратегії державної кадрової політики України визначається як «стратегія держави з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства» [6].

Суть державної кадрової політики визначається в долученні до державної служби висококваліфікованих спеціалістів, встановленні найкращих умов для підвищення їх потенціалу та ефективному виконання ними посадових обов'язків, а також забезпеченні успішного розвитку і функціонування державних органів влади.

Головною метою державної кадрової політики є забезпечення органів державної влади високоморальними, ініціативними та висококваліфікованими спеціалістами, що будуть здатні взяти відповідальність та успішно вирішувати виникаючі питання і проблеми, організовуючи таким чином успішне управління соціальним, економічним і політичним розвитком підвладного регіону.

Також варто не забувати і про кадрову систему, адже проблема проблеми їх оновлення та ефективності у сферах державного управління є актуальними у житті будь-якої країни.

1.2. Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики.

Важливість державної кадрової політики в державному управлінні зумовлена всіма трансформаційно-реформаторськими процесами, що відбуваються в українському суспільстві. Сама кадрова політика має багато недоліків які проявляються в процесах перекваліфікації, оптимізації умов праці і самому управлінні кадрами державної служби. Тому аналіз нормативно-законодавчого забезпечення державної кадрової політики України в умовах сталого розвитку, виявлення та вирішення існуючих проблем з подальшим формуванням ефективного складу держслужбовців державних органів влади. Інтеграція України до Євро Союзу, ініціативи президента України, розроблення реформ що стосуються державного управління, стратегії розвитку та урядові програми покликані пришвидшити вступ країни до Євро Союзу, оновити всі сфери держуправління, подолати корупцію, підвищити рівень соціально-економічного життя, забезпечити стійкий сталий розвиток економіки держави та закріпити нашу країну на світовій арені.

Нормативно-правове забезпечення реформ держслужби складається з:

- Законах України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р. [1];
- «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 16.11.2021 р. [2];
- «Про очищення влади» № 1682-VII від 20.03.2020р. [3];
- «Деякі питання реформування державного управління України» від 21 липня 2021 р. № 831-р [7];
- Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженій Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. [8];
- Контракті для України з розбудови держави, укладеному Урядом та Європейською Комісією, Коаліційній Угоді від 21.11.2014 р.;
- Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, схваленій постановою Верховної Ради України №26-VIII від 11.12.2014 р.;
- та інших документах.

Також важливим для дослідження є аналіз розроблених стратегій, що мають на меті розвиток державної кадрової політики в сферах державного управління та сталого розвитку країни. Основною метою “Стратегії державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки”, затвердженої Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. [6] визначили розроблення умов для впровадження ефективної державної кадрової політики, а також ухвалено

напрями розвитку, збереження та успішного використання кадрового потенціалу держави. До них входили:

- розробка механізмів залучення кваліфікованих працівників, спеціалістів з економічно-фінансової сфери, випускників з відповідними напрямками підготовки;
- оновлення системи підбору кадрів для керівних посад серед працівників, що працюють на нижчих посадах в цій же сфері;
- формування кадрового резерву для посад керівників в сферах держуправління;
- підвищення вимог стосовно моральних якостей особи, що здійснюватиме управлінську діяльність, задля унеможливлення виникнення можливих проявів корупції, конфліктів інтересів та підвищення рівня дисципліни;
- затвердження новітніх технологій кадрового управління для подальшого ефективного вирішення завдань управлінського і виробничого характеру в економічному секторі;
- відновлення роботи з молодими кадрами стосовно профорієнтації;
- підтримка наукових та практичних досліджень розвитку людського потенціалу державою;
- підготовка та подальший розвиток управлінців вищої категорії, що здатні впроваджувати ефективну державну політику реформування в адміністративній та економічній сферах.

Метою Стратегії сталого розвитку «Україна -2020» [8] визначено встановлення на території країни стандартів життя відповідно до Європейських вимог, а також закріплення України на лікуючих позиціях світової арени. Відповідно до стратегії заплановано розгортати діяльність за такими векторами: розвиток, безпека, відповідальність, гордість. Велику увагу приділяють питанню реформування державного управління, а саме встановлені прозорості системи держуправління, заснуванні інституту професійної держслужби та забезпечення її результативності. Від реформи очікують створення відкритої, прозорої, гнучкої та ефективної структури публічного адміністрування з поєднанням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій. Така структура, за очікуваннями, має формувати та реалізовувати політику, що спрямована на сталий розвиток і своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

Вищезазначені стратегії не розглядаються лише як адміністративні документи, вони являють собою той суспільний договір між громадянами та державою, за яким всі учасники публічної управлінської діяльності беруть на себе обов'язок реалізування кадрової політики.

Потрібно зазначити, важливу роль для державної політики з питань сталого розвитку це бажання змін в старих нормах роботи кадрової служби,

запровадження нових технологій роботи з кадрами, оновлення кадрової служби до сучасного рівня, досягнення взаєморозуміння між різними поколіннями держслужбовців. Основними напрямками майбутніх досліджень, на нашу думку, мають стати дослідження регіонального рівню та особливостей децентралізації, розроблення практичних рекомендацій стосовно затвердження сталого розвитку в кадровій політиці держслужби, професійного розвитку керівників держслужби України за умов реформування управлінської системи.

Відповідно до Стратегії діяльності НАДС на 2019-2022 роки було визначено пріоритетні напрями розвитку держслужби.

Стратегія реформування держуправління на період до 2021 року, європейські стандарти належного адміністрування, сформовані SIGMA в «Принципи державного управління» визначають основні завдання та цілі реформування кадрової політики. За успішної реалізації, Україна досягне значного прогресу в оновленні держслужби та системі управління кадровим резервом за рахунок сучасних підходів та стандартів.

При формуванні та реалізації державної кадрової політики основну увагу приділяють:

- Управлінню людськими ресурсами на держслужбі;
- Підсиленню дієздатності управлінських служб працівниками держорганів;
- Розроблення та оновлення систем професійного навчання для держслужбовців різних категорій;
- Забезпечення верховенства права в галузі доступності громадян до держслужби та захист інтересів і прав держслужбовців;
- Адаптування держслужби до європейських стандартів.

Закон України «про державну службу» дотримується Принципів державного управління та вирішує основні питання державної служби. І саме НАДС є тим рушієм, що забезпечує дотримання цього закону. З метою реалізації Закону в 2018 році було розроблено проекти 54 нормативно-правових актів, серед яких: 23 постанови КМУ, 18 розпоряджень КМУ, 13 наказів НАДС та подано 2185 роз'яснень в письмовому вигляді. Також було затверджено 70 списків посад держслужбовців.

В 2018 році було вперше проведено оцінювання результатів діяльності держслужбовців категорії «А».

НАДС розробили проект розпорядження «Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2018 рік», що затвердив Уряд 11 квітня 2018 року №238-р. [4] Для виконання цього розпорядження затвердили Методичні рекомендації визначення основних завдань і показників якості,

ефективності та результативності діяльності держслужбовців, що займають державні посади категорії «А». Ці рекомендації мають на меті допомогу держслужбовцям в їх професійній діяльності, в визначенні їх результативних показників, та кадровим службам в організації і плануванні цих самих показників.

НАДС повисило кваліфікацію 150 службовців зі сфери управління персоналом за напрямом організації та оцінювання професійної діяльності держслужбовців. Було розроблено програму «Організація і проведення внутрішнього навчання з питань оцінювання результатів діяльності держслужбовців в державних органах влади» з підвищення кваліфікації, що використовується службами кадрового управління на практиці. Також проведено конкурс «Кращі практики управління персоналом», в якому брали участь 23 служби кадрового управління органів виконавчої влади.

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 342, ухвалене 10 травня 2018 року, затвердило план заходів реалізації Концепції реформування системи професійного навчання держслужбовців. Впровадили систему індивідуальних програм підвищення професійних компетентностей державних службовців, що включають особистісні потреби у навчанні та розроблюються по результатах оцінювання їх діяльності.

В 2018 році затвердили критерії конкурсного відбору для державного замовлення НАДС про підготовку здобувачів вищої освіти рівня магістр спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації за цим напрямом. За цими критеріями було відібрано 21 заклад вищої освіти, серед яких - 17 на підвищення кваліфікацій держслужбовців з питань запобігання корупції. Серед 11 закладів освіти відібрано 8 за програмами з питань управління фінансами.

Беручи до уваги все вищезазначене можна дійти певних висновків.

По-перше, для ефективної реалізації кадрової політики потрібно постійно збирати, фіксувати та аналізувати дані про ефективність реалізації державної кадрової політики, щоб в подальшому уможливити виявлення реальних потреб самої системи управління та конкретного службовця.

По-друге, вдосконалення процесу навчальної підготовки держслужбовців з приділенням основної уваги практичному підходу, безперервності, самоосвіті та само дисциплінованості.

По-третє, формування професійного, замотивованого, з високими моральними принципами та стабільного кадрового складу держслужбовців. Це включає розроблення нових мотивів для вступу на держслужбу, що будуть приваблювати молодь; розроблення нової системи оплати праці; встановлення нової незалежної та об'єктивної системи підбору та оцінювання кадрів;

покращення роботи з резервом кадрів; орієнтування кадрової політики на професійні та соціальні стандарти; створення сприятливих умов розвитку потенціалу службовця, як професійного так і особистісного.

По-четверте, затвердження на державному рівні ціннісних стандартів поведінки та моралі для службовців, завдяки ціннісно-орієнтованому підходу до професійної діяльності.

По-п'яте, означення держслужби та службовців як цінного ресурсу, забезпечення зворотного зв'язку та ефективного використання цього ресурсу.

Були спроби якісних та кількісних змін в органах державної влади з часів незалежності України: створення і впровадження системи роботи з держслужбовцями; вдосконалення системи підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування. Але стан кадрового забезпечення державних органів влади, підприємств та організацій для якісного виконання своїх функцій Українською державою на сучасному етапі визнати задовільним не можна. Кількісний склад чиновників у владному апараті на початку становлення незалежної України становило 15,5 тис. осіб, а у 2020 році – 176 тис. осіб. Значне збільшення держслужбовців свідчить про зниження якості виконання своїх обов'язків органами влади та величезні витрати на їх утримання [9].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.

2.1. Людський капітал та особливості його формування в органах державної влади (за матеріалами НАДС).

За результатами адміністративних реформ, що проводилися в Україні, можна побачити супротив скороченню управлінського апарату чиновниками різних рівнів. Не приділяють уваги і пропозиціям вчених з подібних питань, а

також різноманітним технічним досягненням, що значною мірою спрощують процес публічного управління. Показники кількості підготовлених спеціалістів свідчать про їх достатність, хоча якісні показники їх підготовки залишаються невисокою.

Ефективність кадрової політики в Україні повинна визначатися за рахунок соціально-економічного і суспільно-політичного стану держави. Сучасна кадрова ситуація держави не повною мірою відповідає потребам суспільства та країни.

В результаті опитувань серед держслужбовців стосовно причин звільнень кадрів з займаних посад можна виділити основні:

- проходження держслужби не є передбачуваним, достатньо прозорим і не завжди враховує здібності та професійні навички людини, що претендує на посаду держслужбовця;
- постійний вплив на кадровий керівний склад органів державної влади політичними змінами в країні;
- скорочення штату та неможливість зайняття посади відповідно рівню працівника;
- незадовільний або недостатній рівень заробітної платні [10].

Варто зазначити, що реформи в державній службі Україні були зумовлені сучасними функціями та завданнями державної служби. Зміни у законодавстві були прийняті в наслідок постанови нових державних завдань, економічними та політичними реформами в країні, утворенням нових правових засад. На меті було підвищення професійності державної служби через вдосконалення її правового регулювання відповідно європейським принципам успішного врядування побудованих на принципах верховенства права, прозорості та політичної неупередженості.

Одна із проблем з якою стикаються працівники органів влади – це підвищення кваліфікації, адже в останні роки відбуваються лише короткострокові курси підвищення кваліфікації, що тривають один або два тижні, і не сприяють професійному навчанню кадрів. Згідно з статистичними даними НАДС у період з 02.11 по 06.11 2020р. було в Україні було проведено 106 програм підвищення кваліфікації, з них 46 загальних короткострокових, 45 спеціальних короткострокових, 9 загальних професійних та 6 спеціальних професійних програм [6].

Також важливе місце в кадровому забезпеченні займає стажування. Основною метою стажування є закріплення на практичних вмін та навичок, що були отримані держслужбовцем під час навчання. До основних завдань цього напрямку можна віднести: підготовку до зайняття конкретної посади; набуття

управлінського досвіду; тестування майбутнього службовця на можливість майбутнього кар'єрного зростання.

Головною метою Стратегії державної кадрової політики визначено сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України. Відповідно до Стратегії було розроблено декілька першочергових завдань, що мають бути втілені для підвищення ефективності державної кадрової політики України. А саме побудувати систему функціонального управління державною службою; реформувати системи підвищення кваліфікації та перепідготовки службовців і посадових осіб державних органів влади; інституціоналізацію та розвиток вищого корпусу державної служби.

В умовах побудови соціально-орієнтованої держави змінились вимоги і до державної служби. Зараз від сучасного держслужбовця вимагаються чесність та професійність, здатність підтримувати імідж держави, а також забезпечувати дотримання інтересів, прав та свобод кожного громадянина.

Забезпечення якісного рівня професійності держслужбовця, набуття ним відповідних професійних знань та вмінь є основним завданням його професійного навчання.

Для якісного навчання держслужбовців необхідно впровадити систему планування їх особистісного та професійного розвитку, що включатиме в себе індивідуальні програми для кожного держслужбовця, за результатами оцінювання їх професійної діяльності. Ці програми визначатимуть необхідність службовців у навчанні та підвищенні кваліфікації.

Контроль за визначенням необхідності в навчанні держслужбовців здійснюватиме служба управління персоналом державних органів влади відповідно до:

- Закону України «Про державну службу»;
- Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 (Положення про систему професійного навчання);
- Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591);

- Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128;
- Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03 березня 2016 р. № 47, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 438/28568;
- Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом НАДС від 26 жовтня 2020 р. № 201-20.

Проаналізувавши зазначені нормативно-правові акти можна зрозуміти, що визначення потреб у навчанні відбувається за:

- потреби у професійному навчанні, визначеної результатом оцінки діяльності держслужбовця;
- результатами показників якості та ефективності діяльності службовців, та поставлених задач на наступний звітний рік;
- самостійної оцінки професійних потреб та компетентностей держслужбовця;
- покладених функцій і завдань на державні органи, в яких працюють службовці;
- вимогами загальних та\або спеціальних програм в яких йдеться про підвищення працівниками їхньої кваліфікації.

Маючи на меті організацію професійного навчання держслужбовців НАДС провела аналіз наданої інформації про потреби у навчанні в державних органах службовців всіх категорій. Відповідно до цього аналізу було сформовано пріоритетні напрями в навчанні та підвищенні кваліфікацій, що в майбутньому беруть на замітку освітні заклади під час планування своєї діяльності, розробки відповідних програм з підвищення кваліфікації та складання графіків навчання освітніми закладами відповідних напрямів підготовки.

В звіті НАДС станом на 31 грудня 2020 року про кількісний склад державних службовців, до категорії «А» відносилось 247 працівників держслужби. Фактична кількість складала 180 осіб, до вакантних відносились 67 посад.

Для визначення індивідуальної потреби в навчанні була проаналізована 141 індивідуальна програма держслужбовців категорії «А». Копії цих програм

були надані Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, 16 міністерствами, 40 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 4 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, 6 колегіальними органами, 2 органами судової влади та прокуратури. 39 держслужбовцям, у зв'язку з відсутністю оцінювання їх професійної діяльності, не було стверджено індивідуальної програми. За результатами аналізу програм було визначено потреби у навчанні для державного секретаря Кабінету Міністрів України та 6 його заступників; 4 керівників апарату (секретаріату) постійно діючих допоміжних органів, утворених Президентом України; 16 державних секретарів міністерств; 30 керівників та 63 заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України; 4 керівників та 8 заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України; 9 керівників та заступників керівників апаратів /секретаріатів органів судової влади та прокуратури.

Тому за результатами аналізу була розрахована динаміка зростання держслужбовців категорії «А», яким було затверджено індивідуальну програму навчання: у 2019 році – 42,76%, у 2020 році – 47,73%, у 2021 році 78,33% від фактичної кількості працівників державної служби [11].

За гендерною ознакою до категорії «А» належить 106 чоловіків та 35 жінок, що склали 75% і 25% відповідно. [11]

Для держслужбовців категорії «А» в пріоритеті на 2021 рік став розвиток професійних знань, вміння управляти змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, комунікації та взаємодія, а також лідерство. [11]

Також цікавими для себе держслужбовці категорії «А» обрали напрями підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами: управління змінами (21,1 %), управління персоналом на державній службі (17,6 %) та стратегічне управління та планування (15,1 %). За загальними сертифікатними програмами: підвищення кваліфікації вперше призначених на посади державної служби категорії «А» (52,8 %), підвищення кваліфікації державних службовців категорії «А» та з питань комунікації та взаємодії (13,2 %); самоосвіта за напрямами: управління змінами та управління персоналом на державній службі (12,6 %), комунікація та взаємодія (10,4 %). [11]

До пункту «інші напрями» було віднесено програми навчання з напрямів: вивчення нормативно-правових актів, аналіз політики, управління та підготовка проектів, нормативно-правових актів, аналіз та підготовка технічних рішень з питань ІТ, тайм-менеджмент, робота з інформацією, психологічні механізми та чинники ефективної діяльності, доступ до публічної інформації, фінансове

обґрунтування управлінських рішень, знання іноземної мови, державна політика у сфері євроатлантичної інтеграції, обробка і аналіз великих даних тощо.

Відповідно до проведеного аналізу індивідуальних потреб у професійного навчання держслужбовців категорії «А» за період 2019-2021 років можна зробити висновок, що за вказаний період працівники державної служби більш охоче відвідували загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації та займались самостійним навчанням. Також під час планування навчальних заходів на 2021 рік було виявлено значний зріст зацікавлених в загальних професійних (або сертифікатних) програмах, особливо серед тих, що були призначені на державні посади вперше. В 2020 році відсоток зацікавлених серед представників вищого корпусу держслужби склав 20,6%, а в 2021 році – 38,1%. Також в період з 2019 по 2021 роки найбільш актуальними залишились загальні короткострокові програми, що присвячені управлінню змінами та персоналом, також популярною стала програма зі стратегічного управління та планування. Нарівні з цим знизився попит на програми зі знання законодавства та управління публічними фінансами, взаємодії та комунікації а також програми з лідерства.

За результатом аналізу програм з навчання службовців та з метою подальшого забезпечення зв'язку між змістом програм та їх вивченням було визначено список напрямів підвищення кваліфікації держслужбовців категорії «А» за загальними короткостроковими сертифікатними програмами, а саме:

- актуальні питання публічного управління для вперше призначених на посади державної служби;
- державним службовцям про державну службу;
- знання законодавства про державну службу;
- лідерство;
- мотивація персоналу на досягнення результату;
- навички медіації та діалогу для потреб публічної служби;
- підвищення кваліфікації з іноземних мов (англійська мова);
- прийняття ефективних рішень;
- розвиток персональної ефективності у публічному управлінні

Список напрямів за загальними короткостроковими програмами включає в себе теми:

- державна політика цифрового розвитку;
- гендерна рівність;
- електронне урядування та електронна демократія;
- європейська та євроатлантична інтеграція;
- комунікація та взаємодія;
- лідерство;

- стратегічне управління та планування;
- стратегічні комунікації;
- удосконалення рівня володіння державною мовою;
- управління змінами;
- управління персоналом на державній службі;
- управління публічними фінансами;
- інший напрям.

Всі ці напрями будуть рекомендовані освітнім закладам для їх подальшого включення в списки програм для підвищення кваліфікації у 2021 році. [11]

Що стосується держслужбовців категорій «Б» і «В», то за результатами звіту НАДС було нараховано 43 014 фактично працюючих службовців категорії «Б» та 133 333 службовців категорії «В». Для подальшого визначення потреб в навчанні було проаналізовано та узагальнено індивідуальні потреби 34 785 службовців категорії «Б» та 97 652 службовців категорії «В», що надійшли від Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, 19 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 10 органів судової влади та прокуратури, 6 колегіальних органів, 15 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та територіальних органів НАДС (щодо індивідуальних потреб державних службовців місцевих державних адміністрацій).

За гендерною ознакою службовці жінки категорії «Б» налічували 24 454 особи (70%), службовці чоловіки – 10 331 особи (30%); категорії «В» жінки налічували 79 115 осіб (81%), а чоловіки – 18 537 осіб (19%). [11]

Індивідуальні потреби затверджено 105 510 службовцям категорій «Б» і «В» з них 25 384 службовцям категорії «Б», серед яких 17 211 осіб становили жінки (68%) і 8 173 особи чоловіки (32%), та 80 126 службовцям категорії «В», серед яких 64 299 осіб становили жінки (80%) і 15 827 осіб чоловіки (20%). [11]

Згідно з Положенням про систему професійного навчання учасники освітнього процесу мають право на професійне навчання за рахунок проходження відповідної освітньої програми, яка є підставою для присудження ступеня вищої освіти рівня магістр відповідно до спеціальностей, що є обов'язковими для роботи на посадах державної служби. А саме йдеться про спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

За цією програмою у 2021 році завершують навчання 497 держслужбовців, серед них 238 – категорії «Б» та 259 – категорії «В». В порівнянні з 2020 роком кількість випускників знизилась на 21.2%, де на 9% (262 особи) знизилась

кількість службовців категорії «Б» та 30% (369 осіб) знизилась кількість службовців категорії «В». [11]

Також держслужбовці мають право на вдосконалення існуючих та здобуття нових умінь, навичок та знань відповідно до своїх потреб за обраними програмами. Багато з службовців обрали для себе декілька короткострокових та/або декілька сертифікатних професійних програм.

15 % держслужбовців категорії «Б» (6 326 осіб) планують пройти навчання за загальною професійною програмою, а 70,9% (29 988 осіб) – за загальною короткостроковою. Категорії «В» за загальною професійною – 17,9% (20 989 осіб), а за загальною короткостроковою – 65,3% (76 592 особи). [11]

Згідно з дослідженням потреб у навчанні держслужбовців категорії «Б» у 2021 році найактуальнішими будуть програми загально професійні за напрям[]:

- для державних службовців – 60% (3 796 осіб);
- запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 13,8% (876 осіб);
- для вперше призначених на посади державної служби – 8% (508 осіб).

Самими популярними напрямками за загальними професійними програмами для держслужбовців категорії «В» стали[11]:

- для державних службовців – 64,6% (13 564 осіб);
- для вперше призначених на посади державної служби – 11,7% (2 447 осіб);
- запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 8,4% (1 767 осіб).

Разом з цим держслужбовці категорії «Б» виявили потребу в навчанні на 2021 рік за загальними короткостроковими програмами для вдосконалення професійних компетентностей, а саме: професійні знання 25% (7 498 осіб), впровадження змін – 13,1% (3 916 осіб), комунікація і взаємодія – 12,4% (3 729 осіб). [11]

Для службовців категорії «В» ця потреба виявлена в таких компетентностях, як: професійні знання – 33,5% (25 689 осіб), командна робота та взаємодія – 14,8% (11 304 осіб), цифрова грамотність – 13,9% (10 624 особи). [11]

Відповідно до результатів аналізу індивідуальних потреб НАДС сформували списки напрямів підвищення кваліфікації для держслужбовців категорій «Б» і «В», що будуть рекомендовані освітнім закладам для розробки та формування нових програм підвищення кваліфікацій.

Напрями за професійними програмами підвищення кваліфікації:

- для вперше призначених на посади державної служби категорії «Б», «В» (протягом року з дня їх призначення на посаду);
- для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», «В» (не рідше одного разу на три роки);

- для державних службовців міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів (з іноземних мов);
- для державних службовців органів юстиції, юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади;
- для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції;
- для фахівців з питань реформ;
- з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності;
- з питань управління публічними фінансами.

Напрями за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації:

- гендерна рівність;
- державна політика цифрового розвитку;
- детінізація доходів;
- дотримання прав людини та протидії дискримінації;
- електронне урядування та електронна демократія;
- євроатлантична інтеграція;
- європейська інтеграція;
- забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю;
- запобігання корупції та забезпечення доброчесності;
- інформаційна безпека та захист персональних даних;
- кібербезпека;
- комунікація та взаємодія;
- лідерство;
- стратегічне управління та планування;
- стратегічні комунікації;
- удосконалення рівня володіння державною мовою;
- впровадження змін;
- управління персоналом на державній службі;
- управління публічними фінансами;
- інші.

Підводячи підсумок можна сказати, що формування якісної системи навчання держслужбовців є основною ознакою професіональної державної служби в Україні. Реформування системи держслужби дали змогу професійно розвиватися кожному службовцю, давши йому активну позицію в формуванні державної кадрової політики, особливо в формуванні держзамовлень на професійне навчання керівників. Підвищуючи власний рівень компетентності, саморозвиваючись та самовдосконалюючись держслужбовці приймають активну участь в вирішенні завдань з підвищення професіоналізму державної

служби, допомагаючи визначити та охарактеризувати подальші потреби в навчанні спеціалістів. Впроваджені НАДС процедури з визначення та проведення дослідження індивідуальних потреб в навчанні за результатами оцінки діяльності держслужбовця, планування та моніторинг впровадження індивідуальної програми з підвищення кваліфікації, самостійна оцінка потреб та професійних компетентностей, все це дозволило створити зв'язок між особистісними потребами в навчанні та потребами певного органу влади в професіоналах державної служби.

Починаючи з 2019 року НАДС сформували питання вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні кожного держслужбовця для того, щоб дослідити які саме професійні компетентності потрібні службовцям та взагалі всій державній службі. Було узагальнено відомості індивідуальних потреб 132 578 держслужбовців центральних органів влади (серед них 141 держслужбовець категорії «А», 34 785 – категорії «Б», 97 652 – категорії «В»). Частка держслужбовців яким було затверджено індивідуальну програму збільшилась до 78,3% у 2021 році в порівнянні з 2019, де ця частка складала 45,1%.

Не беручи до уваги те, що зацікавленість в навчанні зросла на 21,2% в 2021 році, кількість держслужбовців що закінчували навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в тому ж 2021 році значно знизилась. Особливу увагу держслужбовці приділяли загальним короткостроковим програмам навчання, що складали 67,2% від зазначених потреб в професійному навчанні. Дослідження індивідуальних програм виявило пріоритетність компетенцій, а саме: професійні знання, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, комунікація та взаємодія, лідерство – для службовців категорії «А»; професійні знання, впровадження та прийняття змін, цифрова грамотність – для категорій «Б» і «В».

Основну увагу службовці категорій «Б» та «В» приділяють загальним професійним програмам за напрямками: для державних службовців, запобігання корупції та забезпечення доброчесності, для вперше призначених на посади державної служби, управління публічними фінансами.

Детальне вивчення та аналіз індивідуальних потреб держслужбовців в професійному навчанні повинно стати ефективним механізмом функціонування кадрового управління сучасної держслужби задля ефективного планування подальшого розвитку персоналу та їх кар'єри, вивчення взаємозв'язків між якістю навчання та виконаної роботи, які в подальшому вплинуть на результативність відповідного державного органу.

2.2. Сучасні світові тенденції формування й реалізації державної кадрової політики в зарубіжних країнах.

Для зарубіжних країн створення прозорих та відкритих конкурсів, вільний доступ до роботи всіх бажаючих є одним з важливих кроків в забезпечення кадрами органів державного управління. Особливим для формування власної кадрової політики України стає зарубіжний досвід в питаннях адаптації, просуванні по кар'єрній сходинці та оцінюванні службової діяльності.

Японія практикує призначення на посади за результатами вступних іспитів, брати участь в яких можуть всі бажаючі, після того, коли в ЗМІ оголосять про місце та час проведення цього іспиту.

В Сполучених Штатах проведення іспитів на держслужбу проводять в три етапи:

- Перевірка інтелектуальної підготовки кандидата з питань історії країни та держустрою, географії, права, економіки та міжнародних відносин;
- Здатність кандидата вільно висловлювати свою думку державною мовою;
- Перевірка професійних якостей, вміння адекватно реагувати на різні ситуації а також комунікативні навички кандидата.

Також Сполучені Штати обрали ефективну стратегію в спонуканні службовців до постійного підвищення своєї кваліфікації шляхом просувань по службі та зайнятті вакантних посад за результатами щорічної атестації. Питання підвищення кваліфікації ніколи не перестає турбувати кадрові служби органів влади всіх країн світу.

В залежності від країни, підготовкою професіоналів державної служби займаються різноманітні освітні заклади.

У Франції підготовкою держслужбовців займається Національна школа управління. Підготовку вищих кадрів муніципальної служби взяв на себе Національний інститут територіальних студій, середню ланку навчають 5 регіональних інститутів держуправління. За результатами навчання складаються рейтинги випускників і в залежності від закладу освіти випускнику дають можливість обрати бажану посаду.

В Польщі за навчання відповідають вищі школи державного управління. Головною серед них є Національна школа держуправління, де студенти вчаться півтора роки, а після випуску працевлаштовуються до органів влади. Тут вони мають пропрацювати ще 5 років.

В Німеччині навчання призначених в перше держслужбовців бере на себе Федеральна академія держуправління. Академія забезпечує не лише навчання, а і надає консультації з підбору, оцінки, просування кар'єри та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Також освітні послуги держслужбовцям

надають Федеральна вища школа державного та муніципального управління, а також відповідні земельні школи.

Сполучені Штати проводять навчання майбутніх держслужбовців в школі держуправління імені Дж. Кеннеді Гарвардського університету та вищій школі державної служби імені Р.Вагнера Нью-Йоркського університету. В Вашингтонському інституті управління та Інституті державної політики готують керівників середніх ланок.

У Канаді підготовкою службовців, наданням консультацій з різних питань та підвищенням кваліфікації займається Канадська школа публічної служби.

Кар'єрне зростання як мотивація для службовців, задовольняє їх потреби в просуванні по роботі. Франція дає змогу максимум через 3 роки отримати підвищення не зважаючи на результат оцінки його діяльності, з моменту вступу на службу. Німеччиною передбачено випробувальний термін, за якого службовець не може отримати підвищення, натомість кар'єрне просування відбувається за результатом іспиту. Японія закріплює формальне право за службовцем на просування з посади на посаду, а іспити проводяться кожного року Радою зі справ персоналу. претендент має мати відповідний рівень освіти, але рішення стосовно переведення приймається після закінчення випробовуваного терміну, що триває 6 місяців, в незалежності від результатів іспиту.

Оцінювання діяльності персоналу зарубіжних країн жорстко регламентовано на всіх етапах. Сполучені штати під час щорічного оцінювання вимагають від працівників складати звіти про виконання робочого плану, затвердженого на початку кожного року, в письмовій визначені формі. Коли службовець не виконує одного з пунктів плану, йому дають змогу пояснити, чому саме він їх не виконав. За результатами оцінювання виносять рішення про підвищення або про застосування стягнень.

Сучасна державна кадрова політика повинна бути науково обґрунтованою, конкретною, враховувати потреби в кадровому забезпеченні, запланованою та перспективною, ґрунтуватись на знаннях про сучасне суспільство, мати правове забезпечення, відповідати принципам демократії, враховувати світогляд та ідеологію громадян та стан країни. Значну роль в ефективності діяльності держорганів зарубіжних країн відіграють професійно підібрані інструменти управління кадровими процесами, а саме: підбір кадрів, підготовка умов для професійного зростання, підвищення рівню професійної компетентності, система оцінювання. Для забезпечення прозорих та відкритих процедур прийому доречно використовувати досвід Японії, за якого забезпечено доступ до конкурсу всіх бажаючих. Досвід Німеччини, Польщі та Франції став доречним в питаннях підготовки кадрів. Використання досвіду зарубіжних країн в

формуванні Української кадрової політики дозволить підвищити ефективність органів державної служби.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.

3.1. Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, яку було оновлено експертами програми Sigma, за результатами оцінювання стану державного управління, аудиту комплексної реформи держуправління Рахункової палати України а також з зауваженнями зацікавлених сторін.

Стратегія має на меті удосконалення системи держуправління і підвищення конкурентоспроможності України на міждержавному рівні. Результатами впровадження цієї стратегії має стати більш якісна та прозора для громадян система держуправління, що функціонуватиме в інтересах суспільства, забезпечуватиме сталий розвиток та пропонуватиме якісні послуги.

Щоб дізнатись про ефективність впровадженої системи достатньо прослідкувати за змінами позицій держави в різноманітних міжнародних рейтингах. Станом на 2021 рік Україна займає 54 конкурентоспроможності (порівняно з 2020 роком Україна займала 55 місце) серед 64 країн світу [13], 127 місце за Індексом економічної свободи.

Оцінка економічної свободи України становить 56,2, що робить її економіку 127-ю найвільнішою в Індексі 2021 року. Його загальний бал зріс на 1,3 бала, насамперед через збільшення показника податкового навантаження. Україна посідає останнє місце серед 45 країн європейського регіону, а її загальний бал нижчий за регіональні та світові середні показники. [14]

Цього року рейтинг України дещо покращився у переважно невільній категорії. Щоб зберегти імпульс до більшої економічної свободи, уряду потрібно буде підвищити довіру інвесторів шляхом продовження оновлення інвестиційного кодексу та шляхом проведення глибоких і всебічних реформ для зміцнення правових інститутів та покращення захисту прав власності, судової ефективності, і чесність уряду.

ВПЛИВ COVID-19: станом на 1 грудня 2020 року через пандемію в Україні було пов'язано 12 962 смертельні випадки, а економіка за рік скоротилася на 7,2 відсотка. (Дод. А)

Згідно з Угодою про асоціацію з Євросоюзом Стратегія реформування державного управління базується на верховенстві права, дотриманні демократичних принципів та належному врядуванні. Український уряд планує продовжити запроваджувати реформи в політичному, економічному, соціальному, законодавчому та інституційному просторі держави, що є необхідністю для подальшої якісної реалізації Угоди про асоціацію. Залучення до розроблення Стратегії зацікавлених сторін зумовлене важливістю для України реформування системи державного управління.

Вимоги до формування та організації системи державного управління визначені в Стратегії відповідають Принципам державного управління, що були розроблені спільно з спеціалістами SIGMA та Євро Комісією. Ці принципи сформовані відповідно до міжнародних вимог і стандартів, за урахуванням досвіду інших держав, що є частиною ЄС та/або належать до держав ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку).

Стратегія визначає систему заходів реформування в напрямках:

- Формування та координація державної політики (планування стратегії держуправління, якісне нормативно-правове забезпечення);
- Підвищення рівня держслужби та управління кадрами до сучасного світового рівня;

- Звітність органів державної влади (публічність, прозорість, чітке розмежування обов'язків);
- Надання адміністративних послуг;
- Управління державними фінансами.

На наш погляд, шляхи вирішення виниклих проблем у кадровій політиці повинні базуватися, перш за все, на об'єктивному професійному доборі кандидатів на посади державних службовців і органів місцевого самоврядування, що забезпечить відповідність рівня професіоналізму службовців потребам розвитку демократичної держави і суспільства в цілому, та, по-друге, на мотивації як передумові продуктивності праці.

Особливу увагу необхідно звернути на співбесіду. Саме співбесіда є основним методом оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Це дає можливість визначити професійну та морально-психологічну підготовку кандидата. Застарілість загальновідомого стандартизованого методу проведення співбесіди, а саме недосконалість формулювань питань, що використовуються, повинні залишитись в минулому. Необхідний індивідуальний підхід до кожного претендента.

Продуктивність та спрямованість на досягнення організаційних цілей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування залежить від мотивації. Специфіка роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування вимагає уміння так організувати свою роботу, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість службовців, заснована на можливості задоволення своїх соціальних та матеріальних потреб. Отже, мотивація є одним з найважливіших факторів результативності роботи.

Основними заходами щодо підвищення ефективності процесів управління людськими ресурсами у системі державної служби є:

- посилення спроможності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування до оптимізації процесів управління людськими ресурсами - реалізується шляхом, по-перше, наукового забезпечення розвитку системи державної служби та її адаптації до стандартів Європейського Союзу, по-друге, посилення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, по-третє, врегулювання конфлікту інтересів та запобігання проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, по-п'яте, формування позитивного іміджу державного службовця та залучення обдарованої молоді на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, і, нарешті, надання правової, консультативної та іншої

допомоги органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань модернізації державної служби;

- розвиток системи державної служби з використанням кращих міжнародних практик - реалізується за рахунок оновлення та актуалізації існуючої міжвідомчої договірної бази з країнами-партнерами та продовження співпраці у напрямі розвитку системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також забезпечення участі України у роботі міжнародних організацій, що займаються питаннями державної служби та державного управління.

Таким чином, реалізація вимог Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби в Україні на період до 2022 року дозволить забезпечити: по-перше, удосконалення системи державної служби, ліквідацію її неефективних та застарілих елементів; розвиток системи державної служби з використанням кращих міжнародних практик, успішність адміністративної реформи. Як наслідок, впровадження ефективної системи управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей.

Аналізуючи наведене, можна визначитись з тим, одним із основних аспектів управління персоналом є мотивація державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Другий аспект пов'язаний з розвитком персоналу шляхом перепідготовки і підвищення кваліфікації. Це обумовлено тим, що кваліфікація спеціаліста пропорційна ключовим показникам роботи.

Отже, формування та реалізація державної кадрової політики має здійснюватися на засадах системної діяльності. Тільки єдність комплексного та всебічного підходів є складовою модернізації кадрової політики в Україні. Державна кадрова політика на сучасному етапі розвитку нашої держави повинна створювати підґрунтя для ефективного використання людського потенціалу, а професіоналізм - бути основним принципом діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Для зарубіжних країн створення прозорих та відкритих конкурсів, вільний доступ до роботи всіх бажаючих є одним з важливих кроків в забезпечення кадрами органів державного управління. Особливим для формування власної кадрової політики України стає зарубіжний досвід в питаннях адаптації, просуванні по кар'єрній сходах та оцінюванні службової діяльності.

Японія практикує призначення на посади за результатами вступних іспитів, брати участь в яких можуть всі бажаючі, після того, коли в ЗМІ оголосять про місце та час проведення цього іспиту.

В Сполучених Штатах проведення іспитів на держслужбу проводять в три етапи:

- Перевірка інтелектуальної підготовки кандидата з питань історії країни та держустрою, географії, права, економіки та міжнародних відносин;
- Здатність кандидата вільно висловлювати свою думку державною мовою;
- Перевірка професійних якостей, вміння адекватно реагувати на різні ситуації а також комунікативні навички кандидата.

Також Сполучені Штати обрали ефективну стратегію в спонуканні службовців до постійного підвищення своєї кваліфікації шляхом просувань по службі та зайнятті вакантних посад за результатами щорічної атестації. Питання підвищення кваліфікації ніколи не перестає турбувати кадрові служби органів влади всіх країн світу.

В залежності від країни, підготовкою професіоналів державної служби займаються різноманітні освітні заклади.

У Франції підготовкою держслужбовців займається Національна школа управління. Підготовку вищих кадрів муніципальної служби взяв на себе Національний інститут територіальних студій, середню ланку навчають 5 регіональних інститутів держуправління. За результатами навчання складаються рейтинги випускників і в залежності від закладу освіти випускнику дають можливість обрати бажану посаду.

В Польщі за навчання відповідають вищі школи державного управління. Головною серед них є Національна школа держуправління, де студенти вчаться півтора роки, а після випуску працевлаштовуються до органів влади. Тут вони мають пропрацювати ще 5 років.

В Німеччині навчання призначених в перше держслужбовців бере на себе Федеральна академія держуправління. Академія забезпечує не лише навчання, а і надає консультації з підбору, оцінки, просування кар'єри та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Також освітні послуги держслужбовцям надають Федеральна вища школа державного та муніципального управління, а також відповідні земельні школи.

Сполучені Штати проводять навчання майбутніх держслужбовців в школі держуправління імені Дж. Кеннеді Гарвардського університету та вищій школі державної служби імені Р.Вагнера Нью-Йоркського університету. В Вашингтонському інституті управління та Інституті державної політики готують керівників середніх ланок.

У Канаді підготовкою службовців, наданням консультацій з різних питань та підвищенням кваліфікації займається Канадська школа публічної служби.

Кар'єрне зростання як мотивація для службовців, задовольняє їх потреби в просуванні по роботі. Франція дає змогу максимум через 3 роки отримати

підвищення не зважаючи на результат оцінки його діяльності, з моменту вступу на службу. Німеччиною передбачено випробувальний термін, за якого службовець не може отримати підвищення, натомість кар'єрне просування відбувається за результатом іспиту. Японія закріплює формальне право за службовцем на просування з посади на посаду, а іспити проводяться кожного року Радою зі справ персоналу. претендент має мати відповідний рівень освіти, але рішення стосовно переведення приймається після закінчення випробовуваного терміну, що триває 6 місяців, в незалежності від результатів іспиту.

Оцінювання діяльності персоналу зарубіжних країн жорстко регламентовано на всіх етапах. Сполучені штати під час щорічного оцінювання вимагають від працівників складати звіти про виконання робочого плану, затвердженого на початку кожного року, в письмовій визначені формі. Коли службовець не виконує одного з пунктів плану, йому дають змогу пояснити, чому саме він їх не виконав. За результатами оцінювання виносять рішення про підвищення або про застосування стягнень.

Сучасна державна кадрова політика повинна бути науково обґрунтованою, конкретною, враховувати потреби в кадровому забезпеченні, запланованою та перспективною, ґрунтуватись на знаннях про сучасне суспільство, мати правове забезпечення, відповідати принципам демократії, враховувати світогляд та ідеологію громадян та стан країни. Значну роль в ефективності діяльності держорганів зарубіжних країн відіграють професійно підібрані інструменти управління кадровими процесами, а саме: підбір кадрів, підготовка умов для професійного зростання, підвищення рівню професійної компетентності, система оцінювання. Для забезпечення прозорих та відкритих процедур прийому доречно використовувати досвід Японії, за якого забезпечено доступ до конкурсу всіх бажаючих. Досвід Німеччини, Польщі та Франції став доречним в питаннях підготовки кадрів. Використання досвіду зарубіжних країн в формуванні Української кадрової політики дозволить підвищити ефективність органів державної служби.

3.2. Напрями модернізації державної кадрової політики із застосуванням досвіду розвинених країн світу.

Основні пріоритети в формуванні та вдосконаленні кадрової політики це: професіоналізм, мотивація, професійне зростання, кадровий резерв, оцінка діяльності, планування кар'єрного зростання. Що і є пріоритетом в дослідженні зарубіжного досвіду.

Цікавим є досвід в реалізації ефективної кадрової політики Республіки Польща. Важливу роль в державному управлінні відіграє Рада Цивільної служби,

що оцінює перебіг конкурсних та кваліфікаційних процедур. Також важливий досвід в оцінюванні кандидатів під час вступу до держслужбу, а саме визначення їх компетенцій: адаптивність, гнучкість, мобільність, відповідальність, креативність, і т.д.

Також цікавим є досвід системи оплати праці. Базовий посадовий оклад залежить від оцінки посади, діяльності працівника та рівню його відповідальності на займаній посаді. Доплати ж залежать від різних аспектів: стаж роботи на держслужбі, зокрема за сам статус держслужбовця; виконані завдання; бонуси за стабільність на службі; винагороди за досягнення по службі; бонуси та премії за виконання спецзавдань та за умови в яких їх виконують.

Особливим є досвід Франції в аспектах просування на службі, підвищення кваліфікації та оцінювання діяльності держслужбовців. Сучасна французька закрита модель держуправління визначається високою конкретністю серед службовців, яка ефективно реалізовує кадрову політику. Приймаючись на службу працівник вступає до одного з корпусів держслужбовців, де здійснює свою діяльність та отримує свій ранг. Службовець може як і всю професійну діяльність провести в одному корпусі, автоматично отримуючи підвищення, або змінити корпус за власним бажанням. Для вступу на посаду категорії «А» кандидат повинен мати вищу освіту рівня магістр, категорії «В» - вищу освіту рівня бакалавр, категорії «С» - середню освіту, категорії «D» - початкову освіту. Система підвищення побудована на принципі, що службовець, прийнятий на певний рівень, пропрацювавши певний час піднятих до наступного рівня (категорії). Працівник в залежності від результату екзаменування отримує певний розряд та просувається по кар'єрі, яка в свою чергу поділяється на виключну та звичайну. Поступове підвищення за розрядами і класами супроводжувалось підвищенням посадового окладу, але у випадку бездоганної репутації та успішної атестації. Успіх професійної діяльності держслужбовців відбувається декількома шляхами:

- автоматичне просування по службі, за рахунок стажу працівника;
- перехід до іншого корпусу або органу держслужби з подальшим підвищенням;
- оцінювання навчання в Національній школі адміністрування (Ecole National d'Administration – ENA);
- внутрішній кадровий резерв;
- призначення за розпорядженням керівництва в інтересах служби;

Варто також приділити увагу системі підвищення кваліфікації, де особливу увагу приділяють практиці. Навчання що організовують протягом усієї службової діяльності називають професійною підготовкою службовців і підвищення кваліфікації. Підвищення статусу з подальшим просуванням по

службі за рахунок постійної програми підготовки службовців, залишається тим механізмом, що задовольняє не лише інтереси Уряду, а і населення.

Важливим є досвід в системі оцінювання діяльності держслужби. До критеріїв оцінки відносять:

- Оцінка за кількісними та якісними показниками з подальшим удосконаленням систем аудиту і оцінювання;
- Індивідуальна оцінка діяльності службовця;
- Оцінка діяльності керівного апарату (для практичного управління кар'єрним зростанням кожного підлеглого).

Стимулом для працівників виступає відкрита система оцінки в межах однієї установи, яка має вигляд залікових балів встановлених спецкомісією з питань оцінювання, або щоденника, що веде куратор працівника. Також в кожного працівника є так звана орієнтаційна особова картка, що розрахована на 3 роки, та до якої записують результати оцінювання кожного року. Подальше просування на посаді держслужбовця цілковито залежить від оцінювання його діяльності керівництвом. Ця оцінка складається з двох частин: оцінка від 0 до 12, за сучасними критеріями оцінки; оцінка від 6 до 8 балів за результатами вислуги років. Службовець отримує оцінки в балах та вигляді характеристики, і якщо працівник не згоден з результатами оцінки, він має право оскаржити її в адміністративному суді.

Німеччина же проводить жорстку систему просування по службі, раціоналізує діяльність та структуру управлінського апарату, чіткого дотримання закону. Кар'єрне зростання засновано на принципах поступового просування та підвищення кваліфікації. Також виділяють чотири рівні кар'єри:

- Проста служба з груп окладу від A2 до A5 і частично A6 (Einfacher Dienst);
- Середня служба з груп окладу від A5 до A9 (Mittlerer Dienst);
- Підвищена служба з груп окладу від A9 до A13 (Gehobener Dienst);
- Вища служба (Hoherer Dienst).

Кожна з груп визначається підготовкою до держслужби та за випробовуванням терміном. Вимоги до кожної з посад зростають відповідно до рівню освіти, за який термін пройдено службову підготовку та результатами складеного іспиту. За результатами спеціальної перевірки та іспиту відбувається підвищення кваліфікації. Така система не дозволяє держслужбовцям при підвищенні пропустити один рівень, якщо протилежне не зазначено в спеціальному дозволі-розпорядженні Федеративної комісії з кадрової служби.

Позитивним моментом досвіду Канади в ефективності професійної діяльності є формування лідерства. Бачення лідерства в державному управлінні Канади має чотири основні компетенції:

- Стремління до досконалого управління (фінансами, людьми та їх діяльністю);
- Залучення (громадян, партнерів та організацій);
- Стратегічне мислення (аналізування ситуації та пошук кращого рішення);
- Людські цінності та етика.

Канадська школа публічної служби, за підтримки Комісії з питань держслужби та Агентства управління людськими ресурсами, розробила навчальні програми розвитку службової кар'єри, що мають практичну цінність і для Українського досвіду. Ці програми присвячені: прискоренню підвищення кваліфікації та професійного розвитку керівництва (AEXDP); кар'єрним призначенням (CAP) що присвячені керівникам з бажанням зайняти вищі посади; навчанню менеджменту (MTP) для отримання необхідних вмінь, знань та лідерських компетенцій задля подальшої успішної діяльності.

В Сполучених Штатах, реалізацією кадрової політики займається Бюро управління персоналом. Основним напрямом їх професійної діяльності Бюро визначає призначення компетентних кадрів, їх кар'єрний зріст, оцінювання результатів діяльності, підвищення кваліфікацій, системи мотивації та стягнень, розроблення рекомендацій стосовно покращення роботи з кадрами. Просування по служби здійснюється відповідно до професійних заслуг, а саме за результатами оцінювання службової діяльності та складених іспитів, що дозволяє відібрати професіоналів для подальшого підвищення. Забезпечення цього процесу бере на себе Рада захисту систем за слуг, що діє за принципами підбору персоналу серед усіх прошарків населення; подальший розвиток за рахунок їх персональних здібностей, вмінь та знань за умов здорової конкуренції; справедливого та рівного ставлення до кожного співробітника; рівноцінна оплата за однакові зобов'язання та функціонал з відповідним заохоченням; чесність та турбота відповідно до інтересів суспільства; ефективність використаної робочої сили; заохочення успішних працівників, допомога в виправленні помилок тих що працюють незадовільно, а також звільнення службовців що не мають бажання відповідати прийнятим стандартам; результативність роботи держслужбовців за допомогою ефективного навчання; захист держслужбовців в процесі їх професійної діяльності. Також службовців заохочують за їх бажання отримувати нові знання та сприяють в просуванні по кар'єрних сходах.

Формування кадрового резерву відбувається за рахунок підбору персоналу за часів їх навчання в інститутах. Приймають на роботу за результатами письмових тестувань, співбесід та дослідження здоров'я, новому службовцю підбирають куратора, що бере його під опіку до досягнення ним 35 років.

В пріоритеті Сполучених Штатів при реалізації дієвої кадрової політики постає система мотивації персоналу. Відповідно до рівню професійних знань та навичок працівникам призначають оплату, що має гнучку систему бонусів залежних від успіхів в службовій діяльності. Також персонал мотивують призначеннями спеціальних звань, як наприклад «кращий працівник місяця», що особливо мотивує працівників морально і підвищує бажання покращувати свої показники. Особливу увагу приділяють соціальним програмам з персональним підбором пільг, що обрали для себе працівники та які діють протягом одного року.

Підсумовуючи можна сказати що досвід Сполучених Штатів є дієвим, але для впровадження подібних заходів Україна має розробити відповідну нормативно-правову базу.

Японія використовує лекційні заняття та семінари на самому підприємстві; заняття з запрошенням експертів та спеціалістів в відповідній галузі, а також групові тренінги для успішної адаптації персоналу. Тренінги використовують найчастіше та їх вважають самими ефективними серед інших заходів адаптації. Завдяки поступовому просуванню та ротації кадрів формується команда висококваліфікованих службовців, що здатні якісно виконувати свої обов'язки в різних сферах.

Підсумовуючи все вищезазначене можна дійти висновку, що ефективна кадрова політика зарубіжних країн в державному управлінні впроваджується за допомогою відповідних технологій: ефективність управління людським ресурсом, системи мотивації, різноманітність підходів до оплати праці, інноваційність, системи класифікацій посад з визначенням чітких функціональних обов'язків та професійних компетентностей.

ВИСНОВКИ

Знаходячись у стані постійних економічних та політичних змін, Україна потребує оновленої моделі державної кадрової політики, що сформована під впливом сучасних принципів кадрової роботи та спрямована на формування кадрового потенціалу, що відповідатиме потребам сучасного суспільства.

Визначення поняття «державна кадрова політика», в залежності від інформаційних джерел, є досить різною. В проекті Стратегії державної кадрової політики України визначається як «стратегія держави з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства».

Суть державної кадрової політики визначається в долученні до державної служби висококваліфікованих спеціалістів, встановленні найкращих умов для підвищення їх потенціалу та ефективному виконання ними посадових обов'язків, а також забезпеченні успішного розвитку і функціонування державних органів влади.

Головною метою державної кадрової політики є забезпечення органів державної влади високоморальними, ініціативними та висококваліфікованими спеціалістами, що будуть здатні взяти відповідальність та успішно вирішувати виникаючі питання і проблеми, організовуючи таким чином успішне управління соціальним, економічним і політичним розвитком підвладного регіону.

Також варто не забувати і про кадрову систему, адже проблема проблеми їх оновлення та ефективності у сферах державного управління є актуальними у житті будь-якої країни.

Були спроби якісних та кількісних змін в органах державної влади з часів незалежності України: створення і впровадження системи роботи з держслужбовцями; вдосконалення системи підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування. Але стан кадрового забезпечення державних органів влади, підприємств та організацій для якісного виконання своїх функцій Українською державою на сучасному етапі визнати задовільним не можна. Кількісний склад чиновників у владному апараті на початку становлення незалежної України становило 15,5 тис. осіб, а у 2020 році – 176 тис. осіб. Значне збільшення держслужбовців свідчить про зниження якості виконання своїх обов'язків органами влади та величезні витрати на їх утримання.

За результатами адміністративних реформ, що проводилися в Україні, можна побачити супротив скороченню управлінського апарату чиновниками різних рівнів. Не приділяють уваги і пропозиціям вчених з подібних питань, а також різноманітним технічним досягненням, що значною мірою спрощують процес публічного управління. Показники кількості підготовлених спеціалістів свідчать про їх достатність, хоча якісні показники їх підготовки залишаються невисокою.

Ефективність кадрової політики в Україні повинна визначатися за рахунок соціально-економічного і суспільно-політичного стану держави. Сучасна кадрова ситуація держави не повною мірою відповідає потребам суспільства та країни.

Варто зазначити, що реформи в державній службі Україні були зумовлені сучасними функціями та завданнями державної служби. Зміни у законодавстві були прийняті в наслідок постанови нових державних завдань, економічними та політичними реформами в країні, утворенням нових правових засад. На меті було підвищення професійності державної служби через вдосконалення її правового регулювання відповідно європейським принципам успішного врядування побудованих на принципах верховенства права, прозорості та політичної неупередженості.

Одна із проблем з якою стикаються працівники органів влади – це підвищення кваліфікації, адже в останні роки відбуваються лише короткострокові курси підвищення кваліфікації, що тривають один або два тижні, і не сприяють професійному навчанню кадрів. Згідно з статистичними даними НАДС у період з 02.11 по 06.11 2020р. було в Україні було проведено 106 програм підвищення кваліфікації, з них 46 загальних короткострокових, 45 спеціальних короткострокових, 9 загальних професійних та 6 спеціальних професійних програм.

Також важливе місце в кадровому забезпеченні займає стажування. Основною метою стажування є закріплення на практичних вмінь та навичок, що

були отримані держслужбовцем підчас навчання. До основних завдань цього напрямку можна віднести: підготовку до зайняття конкретної посади; набуття управлінського досвіду; тестування майбутнього службовця на можливість майбутнього кар'єрного зростання.

Головною метою Стратегії державної кадрової політики визначено сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України. Відповідно до Стратегії було розроблено декілька першочергових завдань, що мають бути втілені для підвищення ефективності державної кадрової політики України. А саме побудувати систему функціонального управління державною службою; реформувати системи підвищення кваліфікації та перепідготовки службовців і посадових осіб державних органів влади; інституціоналізацію та розвиток вищого корпусу державної служби.

Беручи до уваги досвід багатьох зарубіжних країн в подоланні криз пов'язаних з кадровою сферою, для успішності реформування кадрової політики публічного управління в Україні його варто досконало дослідити. В зарубіжних країнах частою практикою є впровадження відкритих та прозорих конкурсів та вільного доступу всіх бажаючих працювати на професійних засадах. Також важливою є адаптація та просування по кар'єрі посадовців, а також оцінка діяльності органів місцевого самоврядування.

Особлива увага приділяється навчанню чиновників і в кожній країні підібрана своя унікальна система підготовки державних службовців. Так наприклад в Польщі професійною підготовкою опікується національна школа державного управління, де студенти здобувають знання протягом півтора років, а потім працевлаштовуються в органи влади де мають пропрацювати п'ять років. У Франції підготовку вищих кадрів муніципальної служби проводить Національний інститут територіальних студій, середньої ланки – п'ять регіональних інститутів державного управління.

Для України цікавим буде досвід у реалізації кадрової політики Республіки Польща. Основою польської кадрової політики є концепція «Нового державного менеджменту», яка базується на створенні такої групи службовців, що не лише високоякісно виконуватимуть покладені на них задачі, а також досягатимуть успіху в своїй професійній діяльності.

Також важливим є досвід оцінювання претендентів, а саме визначення їх компетенції як службовця, відповідальність та швидка адаптація до змін, тощо.

Повноваження державного службовця та обмеження його самостійності в прийнятті рішень визначаються Законом Про державну службу Польщі.

Дуже цікавою є система оплати праці робітників органів державної служби Польщі. Базовий оклад працівника залежить від оцінювання даної посади, діяльності працівника та рівня відповідальності, що закріплена за цією посадою. Також існують доплати за робочий стаж; виконані завдання; премія за стабільність на службі; винагороди за спеціальні досягнення. Таку диференціацію оплати праці можна вважати за успішну систему мотивації працівників, що призводить до успішної професійної діяльності.

Значним є досвід Республіки Франція в аспектах просування по службі за рахунок оцінювання результатів діяльності, підвищення компетентності та особисті заслуги. Після прийняття на службу службовця приймають до певного корпусу державних діячів в якому він у подальшому працює та отримує відповідний ранг. Кар'єрне підвищення також може відбуватися в цьому корпусі на протязі всієї роботи державним службовцем, або за бажанням працівник змінює корпус. В залежності від рівня отриманої освіти особа може зайняти посади відповідних категорій, а саме: категорія D – початкова, категорії C – середня, категорії B – вища освіта рівня бакалавр, категорії A – вища освіта рівня магістр. Система побудована так, що через певний проміжок часу роботи на посаді, службовець має можливість піднятися до найвищої категорії. Але не лише це впливає на зміну категорій. Так, підвищення по службі можливе за результатами професійного навчання в Національній школі адміністрування; через переведення з кадрового резерву; за наказом чи запитом вищого керівництва.

Цінним досвідом також є процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців Франції, в якій значну увагу приділяють практичному аспекту навчання. Професійна підготовка починається з професійної початкової підготовки та підвищення кваліфікації, що проводиться протягом всієї професійної діяльності. Завдяки підготовці службовці підвищують свій власний статус та просуваються по службі. Тут звертається увага більше на ініціативність та творчість, прагнення до самореалізації та успішності своєї діяльності, проявлені лідерських навичок та володінні інноваційними знаннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 15.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv#n16>
2. Про запобігання корупції: Редакція від 16.11.2021, підстава - 918-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
3. Про очищення влади: Закон України № 1682-VII від 20.03.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>
4. Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2018 рік: Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 238-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/238-2018-p#Text>
5. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани%20та%20звіти/strat_plan_nads-2019-2022.pdf
6. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
7. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>
8. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020": СХВАЛЕНО Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
9. Статистичні дані КСДС за IV квартал 2020 року URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf>

10. Статистичні дані щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за період 02 - 06 листопада 2020 року URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/statystychni-dani-shchodo-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-za-period-2-6-lystopada-2020-roku>
11. Стратегія державної кадрової політики України: Проект URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjrv_K_pY3vAhXHvosKHYYfCXIQFjABegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.if.gov.ua%2Ffiles%2Fstrategy.doc&usg=AOvVaw2Cq4jUAF7DzahNS6ADneEy
12. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: Аналітичний Звіт URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFIKACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf>
13. World Competitiveness Ranking URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
14. 2021 Index of Economic Freedom: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>
15. С. Дембіцька Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні, стаття 08.02.2019 / Національний університет “Львівська політехніка” URL: https://otherreferats.allbest.ru/law/01110498_0.html
16. Сучасний стан професійно-кваліфікаційного складу посадових осіб місцевого самоврядування, стаття 03.03.2018 URL: https://otherreferats.allbest.ru/law/00900659_0.html
17. У. Мустафасва Реформування державної служби України: аналіз кадрової складової, стаття 01.12.2018 / Кримський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій природі міністрів АРК URL: https://otherreferats.allbest.ru/law/01062105_0.html
18. О. Багрім Законодавче забезпечення державної кадрової політики у сфері державної служби України у контексті концепції сталого розвитку, стаття 15.02.2018 URL: https://otherreferats.allbest.ru/law/00890268_0.html
19. І. Гусак Забезпечення дієвого функціонування механізму держави та державного апарату, стаття 06.05.2019 URL: https://otherreferats.allbest.ru/law/01165553_0.html
20. Окремі питання щодо реалізації державної кадрової політики, стаття 05.12.2018 URL: https://otherreferats.allbest.ru/law/01066404_0.html
21. Х. В. Плечан, Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід, стаття 30.05.2019 / Київський національний університет культури і мистецтв URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-78rNrI3vAhXFK4sKHeoDUUQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.dy.nayka.com.ua%2F%3Fop%3D1%26z%3D1437&usg=AOvVaw3zZfEHhyplwy1xOFJunYWr>

22. Костенко О., Грушинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід, стаття 2020 / Національний авіаційний університет URL:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi717CgrY3vAhVylMMKHf24D3EQFjAAegQIARAD&url=http%3A%2F%2Fwww.prostir.pdaba.dp.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fview%2F601&usq=AOvVaw0s46li_NSiuk56kBy0FoV

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Студентки 2 курсу, 9 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Ужвенко
Дарини
Олегівни

(підпис студента)

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Головня
Юлія
Ігорівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

(підпис гаранта)

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 22 (двадцяти двох) найменувань, 1 (одного) додатку. Загальний обсяг роботи складає 37 (тридцять сім) сторінок комп'ютерного тексту, основної частини – 11 (одинадцяти) сторінок.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- описано основні функції, завдання та принципи державної кадрової політики;
- охарактеризовано сучасний стан системи державної кадрової політики в Україні;
- проаналізовано систему управління якістю кадрового забезпечення державної служби України;
- проаналізовано основні законодавчі акти з питань державної служби та визначити шляхи їх удосконалення.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та реалізації державної кадрової політики, органи державної влади та місцевого самоврядування, а саме їх кадровий потенціал, нормативно-правова база державної кадрової політики України та зарубіжних країн.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики

У роботі використано такі методи дослідження:

- системний підхід, що дало можливість розглядати предмет як складну систему.
- структурно-функціональний аналіз, що надав змогу розкрити основні елементи у динаміці їхнього функціонування, взаємозв'язку і взаємодії.
- порівняльний метод, що дав можливість зіставити загальне й основне у процесі формування кадрової політики державних виконавчих органів різного рівня, а також забезпечує розширення обсягу використаної інформації та збільшує достовірність висновків.

У першому розділі досліджуються принципи, функції, та інструменти державної кадрової політики, а також нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики.

У другому розділі аналізується людський капітал та особливості його формування в органах державної влади (за матеріалами НАДС) та сучасні світові тенденції формування й реалізації державної кадрової політики в зарубіжних країнах.

У третьому розділі розглядаються шляхи удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та напрями модернізації державної кадрової політики із застосуванням досвіду розвинених країн світу.

Одержані результати можуть бути використані при розробленні нових або удосконаленні та доопрацюванні старих стратегій формування та реалізації конкурентоздатної кадрової політики в сучасних умовах публічного управління України

АНОТАЦІЯ

Ужвенко Дарина Олегівна

Формування та реалізація кадрової політики України.

У випускній кваліфікаційній роботі розглядаються поняття «державна кадрова політика»; стан державної кадрової політики, процес її реформування, реалізації та шляхи підвищення ефективності кадрової політики в органах публічної влади; особливості підбору та формування кадрового запасу в сучасних умовах. Досліджено чинники, що неопосередковано впливають на ефективність державної служби; законодавче забезпечення державної кадрової політики, а також досвід реалізації кадрової політики в середовищі публічного управління зарубіжних країн. Розглянуто та проаналізовано теоретичні аспекти необхідності розвитку персоналу та підвищення кваліфікації в державній кадровій політиці: статистичні данні, щодо кадрового стану державної служби та служби місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне управління, державна служба, державне управління, кадрове забезпечення, державний службовець, державна кадрова політика, зарубіжний досвід.

SUMMARY

Uzhvenko Daryna

Formation and implementation of personnel policy of Ukraine.

The concept of "state personnel policy" is considered in the final qualification work; the state of state personnel policy, the process of its reform, implementation and ways to increase the effectiveness of personnel policy in public authorities; features of selection and formation of personnel stock in modern conditions. The factors that directly affect the efficiency of the civil service are studied; legislative support of the state personnel policy, as well as experience in the implementation of personnel policy in the environment of public administration of foreign countries. Theoretical aspects of the need for staff development and training in public personnel policy are considered and analyzed: statistical data on the staffing of the civil service and local government.

Key words: public administration, civil service, public administration, staffing, civil servant, state personnel policy, foreign experience.

Здобуття рецензії
на Випуск кваліфікаційної роботи
спеціальності "Господарське управління та менеджмент"
самостійного управління та реалізації кадрової
політики в Україні

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що у
наслідок змін, що відбуваються в управлінні державою,
створюється необхідність у професійних та компетентних
кадрах, які стануть головною рушійною силою змін
у державі. Внаслідок чого виникає потреба в розробці
ефективної кадрової політики.

Випуск кваліфікаційної роботи за темою "Формування
та реалізація кадрової політики України" зроблена з
визначеними результатами в дослідженні вітчизняних і
закордонних висхідних за предметним фокусом та
реалізації кадрової політики, підвищення професійної
кваліфікаційного складу, кадрового забезпечення, що дозволяє
автору обґрунтувати склад і структуру кадрової системи
держ. органів владі, і окремим і професійним склад. Великий
масив інформації, представлений органами державної
статистики та національним агентством України з
платформ державної служби, що були проаналізовані в
роботі, дозволяє висловити можливість ефективного
використання в сучасних умовах. У вирішенні задачі
дослідження застосовувалися системний підхід, структурно-
функціональний аналіз, порівняльний метод.

Таким чином, можна зробити висновок, що
Випуск кваліфікаційної роботи виконаний на
високому науковому рівні та може бути допущена до
захисту

Рецензент

Староста Воїтківської
селищної територіальної
 громади



Колодій С. Б.

Згода

Я, Унівська Тарина Олексівна, чим засвідчую, що є автором
випускної кваліфікаційної роботи на тему: "Формування та
реалізація кадрової політики України" насу повною
відповідальністю за достовірність, точність та повноту
наведених у роботі інформації, модна частина роботи не була
скасована, за винятком випадків, коли робиться
населення підтвердження вприсовні. Я підтверджую, що у
роботі не міститься державної таємниці або інформації
суттєвого користування.

Чим засвідчую, що модна частина цієї роботи не була
опублікована ніде раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в
інституційний депозітарій Київського національного
торовельно-економічного університету і зберемена в базі
даних для майбутньої перевірки пласку.

12.11.2021

 Унівська Т.О.

Завідуючу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.П.

Завва

Я, Інвентарна Ольга Іванівна, повідомляю, що за
результатами здійснення самоїсїсної перевірки з
використанням програмно-технічних засобів у
надаванні вишукані кваліфікаційні роботи на
тему: «Формування та реалізація кадрової політики
України» не містяться елементів академічного
плагіату. У випадках використання прямих
записів з друкованих та електронних
джерел, вказано відповідей посилання.
Робота надрукована у друкованому та електронному
варіантах. Електронна версія роботи ідентична з
друкованою

Ольга Іванівна

12.11.2021