

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ»

Студента 2 курсу 5 м групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
спеціалізації
«Публічне управління та
адміністрування»

Бондарчук
Владислав
Віталійович

Науковий керівник
канд. держ. упр.

Мірко
Наталія
Вікторівна

Гарант освітньої програми
канд. економ. наук,
доцент

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«20» січня 2021 р.

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

Бондарчука Владислава Віталійовича

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

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3940

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

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

Мета роботи (проекту): вивчення теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування механізму державної кадрової політики України.

Об'єкт дослідження: є процес формування та реалізації державної кадрової політики.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи формування механізму забезпечення кадрами державної служби у вітчизняному просторі.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Теоретико-методологічні засади сутності державної кадрової політики

1.2. Інституційно-організаційний механізм формування державної кадрової політики

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ (на прикладі Київської міської державної адміністрації)

2.1. Аналіз формування кадрового забезпечення органів державної влади

2.2. Оцінка існуючого стану державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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 13.11.2020	13.11.2020
2	Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи	до 20.01.2021	20.01.2021
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 14.06.2021	14.06.2021
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	06.09.2021	06.09.2021
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	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 «20» січня 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Мірко Н.В.
8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Дьяченко О.В.
9. Завдання прийняв до виконання студент Бондарчук В.В.
10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. В умовах євроінтеграції України й децентралізації влади формується нова парадигма державної кадрової політики як соціального інституту, орієнтованого на демократичний розвиток українського суспільства.

В випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження та узагальнення наукових підходів до визначення сутності державної кадрової політики та визначено пріоритетні напрями механізму формування кадрової політики.

В ході дослідження вирішено низку задач: досліджено теоретико методологічні аспекти сутності державної кадрової політики; досліджено інституційно-організаційний механізм формування державної кадрової політики; проаналізовано процес формування кадрового забезпечення органів державної влади; досліджено та узагальнено стан державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації; запропоновано шляхи вдосконалення механізму формування кадрової політики в Україні.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Завдання поставлені в роботі виконані, що підтверджено висновками.

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Зауваження, які відмічались науковим керівником виправлені. Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студента, розкриває обрану тему. Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота при умові успішного захисту заслуговує позитивної оцінки, а її автор Бондарчук Владислав Віталійович на присвоєння ступеня магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

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 Бондарчука В.В.
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. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	5
1.1. Теоретико-методологічні засади сутності державної кадрової політики.....	5
1.2. Інституційно-організаційний механізм формування державної кадрової політики.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ (на прикладі Київської міської державної адміністрації).....	20
2.1. Аналіз формування кадрового забезпечення органів державної влади.....	20
2.2. Оцінка існуючого стану державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТОК А	

ВСТУП

Розвиток якісного і різнопрофільного кадрового потенціалу держави є питанням національної безпеки України та міжнародного іміджу. Катастрофічна втрата Україною виробничих позицій на світовому ринку конкурентоспроможності об'єктивно призводить до її перетворення в країну третього світу, у зв'язку з цим це певний страх для суспільства та держави.

Державна кадрова політика та комплексна її реалізація – це соціально регульований процес, цілеспрямований і високоорганізований інструмент влади, один з найважливіших важелів управління. Пріоритетне завдання державних кадрів – формування покоління професійно підготовлених, високоморальних і порядних державних службовців.

Зміна системи владних відносин, відмова від номенклатурного підходу до роботи з персоналом спонукали органи влади розробити нову державну кадрову політику, яка могла б забезпечити реформування держави і поступовий вступ України до Європейського Союзу.

Питанням державної кадрової політики займалися такі науковці, як М.М. Білинська, К.О. Ващенко, Н.Т. Гончарук, Ю.В. Ковбасюк, В.Я. Малиновський, А.К. Мосумова, Р.А. Науменко, В.М. Олуйко, В. Сороко, Ю.П. Сурмін та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування механізму державної кадрової політики України. Відповідно до мети було поставлено такі завдання:

- визначити теоретико-методологічні засади сутності державної кадрової політики;
- розглянути інституційно-організаційний механізм формування державної кадрової політики;
- проаналізувати формування кадрового забезпечення органів державної влади;
- оцінити існуючий стан державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації;

- запропонувати шляхи вдосконалення формування механізму кадрової політики в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації державної кадрової політики.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні основи формування механізму забезпечення кадрами державної служби у вітчизняному просторі.

Інформаційна основа дослідження. Робота базується на використанні: нормативно-правових та організаційно-методичних документів, що регламентують систему державного управління в Україні та соціально-економічні основи її функціонування, даних офіційної статистики, аналітичних звітів та соціально-економічних досліджень національного господарства та державної служби, статей вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів, присвячених актуальним проблемам державного управління та вироблення системних рішень в області підготовки та розвитку кадрів державного управління.

Методологію дослідження у значному ступені визначено рядом таких загальнонаукових методів наукового пізнання як загальнометодологічні методи (узагальнення, порівняння, класифікація, диференціація, аналіз та синтез, індукція та дедукція). Автором використовувалися методи емпіричного дослідження – спостереження, фактологічний опис, соціально-економічний аналіз.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Основний текст роботи становить 46 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 12 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел містить 52 найменування, викладене на 7 сторінках.

Результати роботи опубліковано у збірнику наукових статей студентів: Бондарчук В. Формування державної кадрової політики України / В. Бондарчук // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. 2021. – С. 46-51.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Теоретико-методологічні засади сутності державної кадрової політики

Державні службовці різних сфер діяльності утворюють такий апарат, згідно з яким професіоналізм і кваліфікація є показниками якісного кадрового потенціалу кадрового складу. Те, що формує такий кадровий потенціал, за рахунок якого забезпечується ефективність функціонування державного апарату - це державна кадрова політика. Саме за допомогою чітко визначеної системи державної кадрової політики можна сформувати професійний кадровий апарат держави, при якому функціонування всіх сфер життя було б набагато вище і якісніше.

Саме проектування і своєчасне оновлення кадрової системи в структурах управління займає досить велику ланку у функціонуванні державних процесів, оскільки тільки так можна реально підтримувати рівень ефективності та результативності персоналу, від якого залежить розвиток суспільства. У цьому випадку державна кадрова політика повинна бути чітко сформована і налагоджена.

Досліджуючи актуальні проблеми формування кадрової системи державної служби України, слід зазначити, що серед науковців не існує єдиного підходу до тлумачення та визначення поняття державної кадрової політики.

Наукова позиція Я.В. Жовнірчика розкриває кадрову політику як соціальне явище, що має багаторівневу структуру, за змістом набагато ширше, ніж державна кадрова політика, суб'єктом якої є держава, яка не може брати на себе одноосібно всі кадрові рішення та проблеми. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язків і взаємин, які надають їм певні якісні характеристики, визначають основні особливості і принципи роботи кадрів [16, С.103].

Погоджуємося з думкою Ю. Ковбасюка, що розроблення та впровадження науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання країни та досягнення високих стандартів життя громадян [11, с. 4].

М. Білинська, Н. Липовська, В. Сороко, В. Чмига переконані, що державна кадрова політика є видом державної політики, визначає найважливіші стратегічні цілі, завдання, принципи, напрямки й пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства [2, с. 7].

С. Серьогін та Н. Гончарук вважають, що державна кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату [12].

Державна кадрова політика характеризується як одна з галузей загальної політики, яка забезпечує реалізацію державної політики в суспільстві та вплив на розвиток суспільства через її керівництво та управління на основі формування кадрового складу державних органів та організацій. Сутність державного персоналу розкривається в таких процесах, як залучення, консолідація та використання лише висококваліфікованих фахівців органами виконавчої влади, а також основні умови для реалізації ними потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків та ефективного функціонування державної влади.

Пріоритетними завданнями формування і реалізації державної кадрової політики є [39]:

- підготовка і прийняття державної цільової програми на основі актуалізованих нормативно-правових актів про засади державної кадрової

політики, зокрема «Кодексу законів про працю України», прийняття Закону України «Про національну систему кваліфікацій»;

- розробка механізмів залучення висококваліфікованих фахівців в сферу управлінської діяльності в державі;
- розробка професійних стандартів; механізми оцінки та підтвердження кваліфікацій та компетентностей, перепідготовки та навчання протягом усього життя;
- реформування системи органів у галузі підтвердження кваліфікації;
- реформування системи фінансування управління освітою та наукою;
- формування ефективного резерву кадрів у всіх галузях виробництва та сферах соціально-економічної діяльності на основі державних гарантій цільової підготовки, перепідготовки, навчання та атестації протягом усього життя;
- оновлення технології ротації персоналу з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів та наявних технологій їх реалізації;
- посилення уваги держави до моральних якостей осіб, а також контроль над корупцією, вдосконалення дисциплінарних процедур і розвиток системи апеляційних механізмів;
- відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на основі залучення новостворених служб управління персоналом і установ, наділених державними повноваженнями з організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій;
- державні механізми стимулювання пріоритетних сфер розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг та преференцій.

Вивчивши поняття державної політики, її цілі та завдання, нам слід акцентувати свою увагу на основних принципах у цій галузі. У принципах державної кадрової політики відображено її певні закономірності, вони містять у собі суть, основний зміст, а також її головні поняття. Інакше кажучи, принципи є основними правилами і положеннями, які регламентують державну кадрову політику. На сьогодні існують різні варіанти класифікації її принципів, проте найбільш традиційним і широко використовується вважається

традиційний спосіб поділу, який включає три групи: загальні (базисні), спеціальні і приватні. Більш детальну характеристику цих принципів можна побачити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація принципів державної кадрової політики

Класифікація	Характерні риси
Загальні (базові)	Єдність, законність, комплексність, науковість, реалістичність, системність, демократизм, перспективність, гуманізм, гласність та відкритість, соціальна справедливість, принцип рівних можливостей, відсутність дискримінації, об'єктивна оцінка професійних та особистісних якостей співробітника.
Спеціальні	Рівна можливість вступу на державну службу, компетентність та професіоналізм кадрів, стабільність кадрового складу, єдність кадрової команди, особиста відповідальність керівника за відбір та роботу зі співробітниками, політична нейтральність та позапартійність, правова та соціальна захищеність кадрів.
Особистісні	Безперервність, регулярність, новизна, зв'язок із практикою, доцільність професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Джерело: розроблено автором на основі [4, 16, 23, 27, 39, 41, 45]

Кадрова політика виконує такі функції, як:

- працевлаштування (аналіз робочих місць, методи найму, методи відбору, підвищення, відпустка, звільнення);
- навчання (перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу);
- оплата праці (пільгові схеми, заробітна плата, стимулювання праці);
- трудові відносини (встановлення більш ефективного стилю керівництва, відносини з профспілками);
- соціальне забезпечення (пенсії, допомоги на випадок хвороби і непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спортивні та соціальні заходи, допомога у вирішенні особистих проблем).

Для реалізації державної кадрової політики необхідно [3]:

- в соціальному аспекті – досягти високого рівня людського розвитку держави, виправдати очікування населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;
- в економічному аспекті – забезпечити всі галузі суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищити конкурентоспроможність держави, рівень добробуту населення;
- в інституціональному аспекті – удосконалювати нормативну базу з метою впровадження новітніх підходів в управлінні персоналом;
- в організаційному аспекті – покращувати розвиток системи управління людськими ресурсами на основі соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом. Це може бути ефективним, якщо виконуються певні вимоги щодо реалізації низки науково-методологічних, законодавчих, політичних та організаційно-адміністративних підходів [10].

Державна кадрова політика як складова частина внутрішньої і зовнішньої політики держави і засіб її реалізації формується на основі та в рамках державної політики. Будь-який процес формування і реалізації державної політики України повинен бути забезпечений дієвим механізмом, який зміг би реалізувати його в реальному житті.

1.2. Адміністративно-правовий механізми формування державної кадрової політики

Механізм адміністративно-правового регулювання забезпечення професійної підготовки кадрів органів державного управління – це система взаємопов'язаних правових і організаційних засобів, за допомогою яких здійснюються і регулюються відносини щодо професійної підготовки цих кадрів, досягається їх оптимізація та найефективніший результат діяльності.

Категорія «механізм державного регулювання» повинна розглядатися насамперед в контексті його динаміки, а не статичної. Механізм державного регулювання професійної підготовки кадрів органів державного управління є нестатичним набором засобів, а нормативно організованим, послідовно здійснюваним складним процесом, спрямованим на ефективне впровадження адміністративно-правових норм у життя за допомогою адекватних адміністративних засобів.

Структурними елементами адміністративно-правового механізму професійної підготовки кадрів органів державного управління можна вважати:

- правове регулювання професійної підготовки кадрів органів державного управління,
- організаційне забезпечення професійної підготовки кадрів органів державного управління,
- освітнє забезпечення професійної підготовки кадрів державних службовців [15, С. 168].

Правовою основою для формування державної кадрової політики в Україні є такі закони, нормативно-правові акти, як: Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші законодавчі та підзаконні нормативні акти. Межі втручання в кадрові процеси визначають Конституція України, закони України.

Протягом останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів в державній кадровій політиці, більшість із яких має практичне спрямування.

Серед основних з них потрібно виокремити вже названу вище Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [39], як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як Закон України «Про державну службу» [17] та «Службу в органах місцевого самоврядування» [20], «Програма кадрового забезпечення державної служби» та «Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і

організацій» (1995 р.) [48], «Програма розроблення та впровадження єдиної державної системи "Кадри"» (1997 р.) [36], «Програма організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад» (1999 р.) [43], «Наукова програма дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління» (2001 р.) [37].

Однак на сьогодні немає законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення (деякі їх аспекти – мета, основні цілі та завдання – вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [39], проте враховуючи, що вже майже 2022 рік, то ця стратегія мала б бути оновлена і розроблена до 2030 року). Практично не проводилися і комплексні дослідження правових та організаційних засад формування і здійснення державної кадрової політики, відсутні монографії з відповідної проблематики [11, С. 12].

Адміністративно-правовий супровід професійної підготовки кадрів органів державного управління передбачає створення в структурі органів державної влади центральної конструкції – ієрархії суб'єктів, що формують, координують та контролюють діяльність із професійної підготовки персоналу державного управління. Ця проблема особливо гостра у контексті конституційно-правової модернізації органів державної влади в рамках становлення демократії участі в Україні та залучення громадськості до формування органів державної влади [31; 32, С. 74].

Система професійної підготовки державних службовців являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів (кожен з них є самостійним правовим інститутом), покликаних забезпечити органи державної влади на центральному та регіональному рівнях необхідною кількістю високопрофесійних і добре підготовлених кадрів, які володіють науковими

знаннями, навичками, здібностями і здатні забезпечити досягнення цілей, завдань і функцій, що стоять перед державними органами влади.

Професійне навчання - набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності [38].

Передумовою стратегічного планування професійної підготовки кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування є визначення кількісних та якісних потреб органів влади у компетентних кадрах.

Важливо розробити підходи до професіоналізації державних службовців. Професіоналізм повинен бути ключовим критерієм відбору фахівців, які будуть ефективно і результативно виконувати завдання держави, володіти навичками, які вони можуть використовувати в професійному, особистому та суспільному житті. Реалізація компетентнісного підходу в кадровій політиці передбачає забезпечення професіоналізму державних службовців відкритих для змін, самовдосконалення і ефективного впровадження нових принципів державного управління, здатних грамотно і відповідально виконувати завдання та впроваджувати інновації [13, С. 89-90; 14, С. 90].

Зараз в Україні професіоналізація державних службовців відбувається шляхом поєднання системи безперервної професійної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) та практичної діяльності на посаді [13, С. 90].

Реалізація принципу професіоналізму та компетентності на державній службі забезпечується системою професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Для посилення потенціалу держави, створення ефективної системи державного управління необхідною є всебічна та глибока професіоналізації державного управління. Професіоналізація складна система, тому її слід розглядати в різних аспектах (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Аспекти професіоналізації державних службовців

Джерело: розроблено автором

1) Законодавчий (на законодавчому рівні окреслюються нові конституційні терміни, визначено сферу діяльності в державному управлінні).

2) Освітньо-професійний. Професіоналізм передбачає не тільки спеціально залучених людей на постійній основі, але і їх професійну підготовку для ведення управлінських справ (у 1997 р. для підготовки фахівців з вищою освітою було запроваджено самостійну освітню галузь «Державне управління», наразі – «Публічне управління та адміністрування»).

3) Науковий. Конкретна професійна діяльність вимагала розвитку її наукових основ (було введено окрему галузь науки «Державне управління», наразі – «Публічне управління та адміністрування»).

Професіоналізація державних службовців розглядається як система заходів, спрямованих в першу чергу на поліпшення кадрового складу органів державної влади. Але практика кадрових служб державних структур показує недостатній рівень стимулювання професіоналів до постійного управлінського самовдосконалення.

Підготовка державних службовців є актуальною проблемою реформування всієї системи державної служби. Це передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізацію освітньо-методичної системи професійної підготовки державних службовців, розробку та запровадження конкурентної

системи оцінки та мотивації працівників, функціонування єдиного та ефективного механізму взаємодії між органами державної служби та установами для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Необхідним є розробка ефективної системи моніторингу потреб держави у спеціалістах певної кваліфікації, прогнозування розвитку кадрового потенціалу, розробка методів стимулювання діяльності державних службовців та постійне вдосконалення їх знань та вмінь.

Доцільно поєднувати різні види та форми перепідготовки та підвищення кваліфікації не тільки з посадовими категоріями та рівнями (державним, регіональним), але і з етапами просування по службі – від вступу на державну службу до виходу на пенсію, супроводжуючи та якісно збагачуючи цей процес [11, С. 97]. Необхідно визначити основні взаємозв'язки між видами підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців (рис. 1.2):

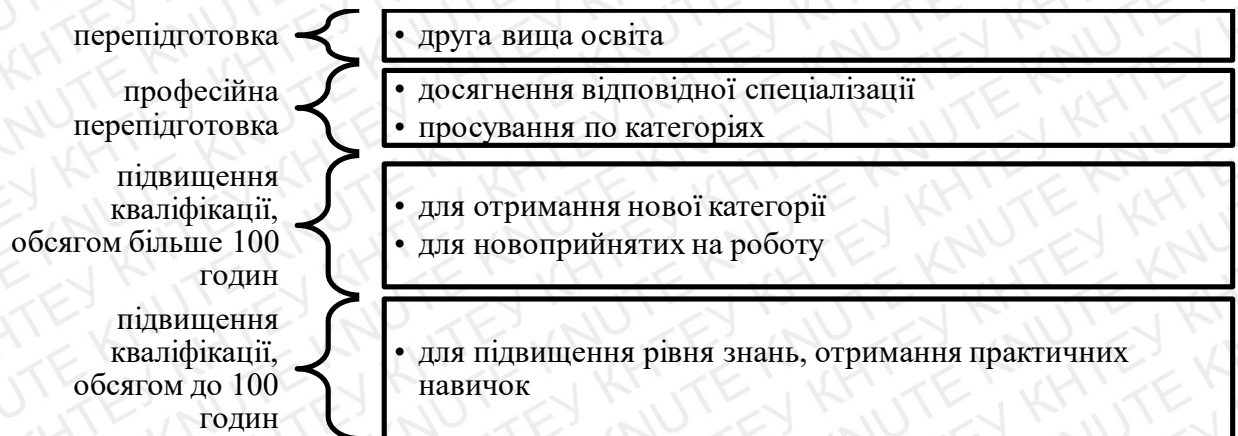


Рис. 1.2. Види підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців

Джерело: розроблено автором

- перепідготовка (отримання другої вищої освіти): для резерву на заміщення вищих, головних і керівних посад державної служби, резерву кадрів керівників і їх заступників органів державної влади суб'єктів України;

- професійна перепідготовка: для досягнення відповідної спеціалізації державних службовців зі спеціалізацією державної посади; просування по категоріях державних посад; для осіб, що йдуть з державної служби, з урахуванням ліквідація державного органу (посади);
- підвищення кваліфікації, обсягом більше 100 годин: для отримання нової кваліфікаційної категорії однієї групи посад на державній службі, а також для тих, хто тільки прийшов на державну службу протягом першого року роботи;
- підвищення кваліфікації, обсягом до 100 годин: для підвищення рівня знань державних службовців, отримання практичних навичок, необхідних для професійної діяльності.

Державне регулювання кадрової системи – це не відособлені державні установи та громадські організації, які діють час від часу, а виступають як комплекс, об'єднаний єдиною метою, методологією та організаційною структурою державних установ, об'єднань громадян та інших координованих із центру установ, які будуть працювати на постійній основі, з метою формування та практичного використання реалізації державної кадрової політики України. В державі повинна бути система інститутів і організацій з перевіреними і ефективними технологіями і механізмами регулювання кадрової системи. Беручи до уваги курс на євроінтеграцію України, такий інституційний механізм повинен бути заснований на чітких стандартах, встановлених Європейським Союзом щодо державної кадрової системи.

Основними адміністративно-правовими елементами забезпечення державної кадрової політики є створення нормативно-правової бази для його регулювання (контролю та коригування) та організація і функціонування системи державних органів, які беруть участь у її реалізації відповідно до вимог закону. Разом ці установи забезпечують легітимність суспільних відносин у кадровій сфері, захист національних інтересів держави, прав та законних інтересів учасників кадрового апарату держави та відповідальність за невиконання чи неналежне виконання закону.

Отже, все це диктує необхідність розробки реальної, науково обґрунтованої державної кадрової політики, адекватної завданням та викликам, що стоять сьогодні перед українським суспільством, та державної цільової програми з її формування та реалізації; здійснення прогностичних та аналітичних досліджень стану людських ресурсів України, та розробка цільової державної програми їх відтворення та розвитку, спрямованої на формування кадрових/людських ресурсів, здатних задовольнити потреби усіх суспільних сфер за кількісними і якісними характеристиками; створення та постійний розвиток державної кадрової системи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ (на прикладі Київської міської державної адміністрації)

2.1. Аналіз передумов формування кадрового забезпечення органів державної влади

Побудова в Україні демократичної, економічно розвинутої, конкурентної держави неможлива без забезпечення ефективної взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Залучення громадян до процесу прийняття рішень безпосередньо чи опосередковано впливає на їхній добробут. В останні роки саме система публічного управління, привертає до себе все більшу увагу з боку політиків, дослідників, громадських діячів і різних груп зацікавлених громадян [51].

Сьогодні потреба у подальшій раціоналізації управлінських процесів, покращення управління державною службою, підвищення ролі державного управління різко зростає. Дедалі більшого значення набувають питання кадрового забезпечення державної служби. Саме кадровий потенціал органів державної влади стає одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку держави та суспільства. Детальний аналіз інформації про рівень освіти державних службовців (таблиця 2.1) дозволяє визначити значну перевагу осіб з вищою освітою та відповідним рівнем професіоналізму та компетентності.

Від професіоналізму кадрів, їх особистісних якостей залежить безпосередньо їх вплив (позитивний чи деструктивний) на процес управління й прийняття рішень в державі. Уміння держслужбовців поєднувати інтереси населення і держави у прийнятті національних та локальних нормативно-правових актів характеризує ефективність їх роботи, тому що від результату реалізації цих актів залежить рівень життя населення держави, регіону, громади.

Таблиця 2.1

Рівень освіти в органах державного управління у 2019 р.

Рівень освіти	Державні службовці
Мають повну вищу освіту, %	91,8
Мають неповну, базову вищу, %	7,8
Мають вищу освіту за напрямом «державне управління», осіб	9256
Мають науковий ступінь, осіб	1750
Мають вчене звання, осіб	336

Джерело: побудовано за даними [42]

Наявність у посадових осіб державного управління відповідної освіти є показником їх професійної компетентності, що визначає В. Гошовська, пов'язана з конкурентоздатністю державних службовців, адже сучасна українська держава і суспільство зацікавлені у фахівцях, які вміють думати самостійно й вирішувати різні проблеми (застосовувати отримані знання [8, с. 27].

Статистичний аналіз професійно-освітнього рівня держслужбовців в Україні у 2020 р. показує, що більшість держслужбовців (91,8%) в країні мають вищу освіту (табл. 2.1).

У сучасних умовах такий рівень освіти (наявність необхідних економічних, управлінських, психолого-правових знань) дозволяє державним службовцям здійснювати реформи в Україні: бюджетно-податкову, адміністративну, реформу місцевого самоврядування, територіальну тощо.

Аналіз статистичних даних показує, що з 2014 по 2019 рік ситуація кардинально не змінилася. Наприклад, у 2014 році – 91,3% держслужбовців мали повну вищу освіту, а у 2019 році – 91,8% держслужбовців. Неповну, базову вищу освіту мали у 2014 році – 8,4% держслужбовців, а в 2019 році мали неповну вищу освіту – 7,8% держслужбовців.

Що стосується досвіду роботи, то вікова структуру розподілилася таким чином, що найбільше всього осіб зі стажем від 5 до 20 років (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Стаж роботи в органах державного управління (узагальнена оцінка протягом 2015–2019 рр.)

В умовах сьогодення без підвищення результативності діяльності інститутів державного управління неможливо побудувати сучасну сервісну державу, вийти на новий рівень якості життя громадян та забезпечити зростання довіри та авторитету держави. Тому реформування системи державного управління є необхідним і важливим напрямом модернізації управлінської діяльності та розвитку інституційних засад державності.

Одним із основних складових реформи державного управління у частині модернізації державної служби та управління людськими ресурсами визначено реформу системи професійного навчання державних службовців, зокрема шляхом впровадження сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням, яка орієнтована на розвиток компетентностей та потреби в професійному розвитку державних службовців, все це визначено в «Стратегії реформування державного управління України на період 2022-2025 роки» [47].

Так, НАДС у 2020 році було проаналізовано кількість державних службовців їх категорії, які пройшли професійне навчання.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що професійне навчання протягом 2020 року пройшли 57534 (46,1 %) державних службовців категорії «А», «Б», «В», які займали посади державної служби в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Апараті Верховної Ради України, Державному управлінні справами, апаратах центральних органів влади та їх територіальних органах [1].

Інформація про розподіл державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2020 році, за категоріями посад державної служби представлена на рис. 2.2, табл. 2.2.

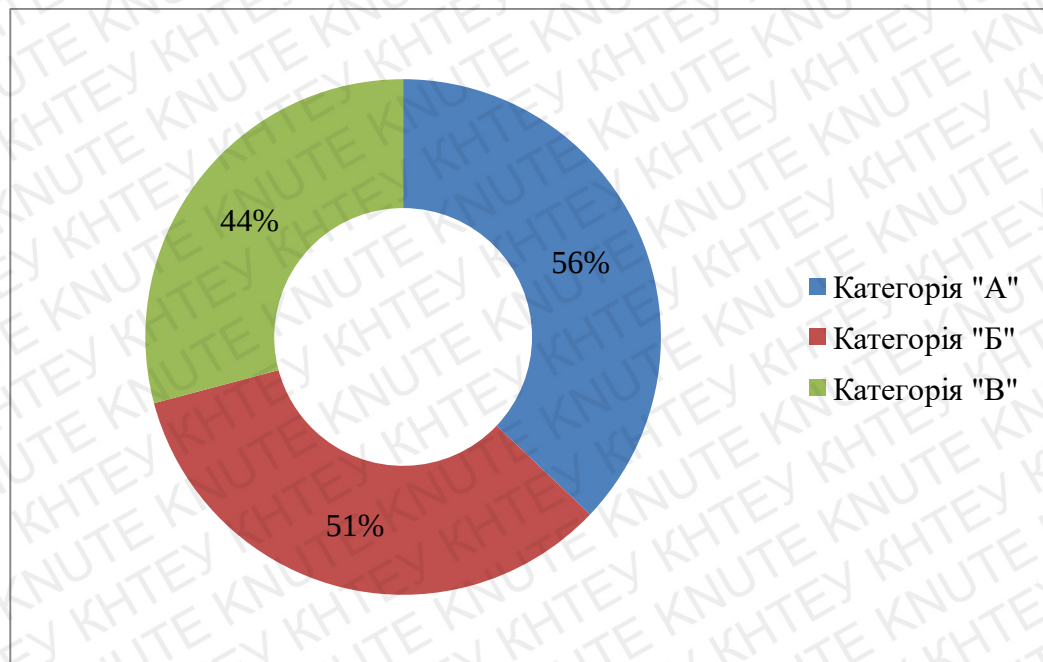


Рис. 2.2. Частка державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2020 році, за категоріями посад державної служби, %

Джерело: побудовано автором на основі [1].

За результатами аналізу інформації про професійне навчання державних службовців у розрізі категорій посад виявлено таку особливість у професійному навчанні у 2020 році: із зниженням категорії посади державної служби частка державних службовців, які пройшли професійне навчання (в межах відповідної категорії посад державної служби), зменшується з 56 % – державних

службовців категорії «А», 51% – державних службовців категорії «Б» до 44 % – державних службовців категорії «В» [1].

Таблиця 2.2.

Кількість державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2020 році, за категоріями посад державної служби, %

	К-ть держслужбовців за категоріями	К-ть держслужбовців, які пройшли проф. навчання
Категорія «А»	132	74
Категорія «Б»	31242	15944
Категорія «В»	93533	41516
Разом	124907	57534

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Результати гендерного розподілу державних службовців, які у 2020 році пройшли професійне навчання (Рис. 2.3), свідчать, що серед державних службовців категорії «А» переважають чоловіки (74 %). Серед державних службовців категорії «Б», «В» в апаратах центральних органів влади та їх територіальних органах, переважають жінки (відповідно 66 % та 75 %) [1].

Із зниженням категорії посади державної служби збільшується частка жінок, хто пройшов професійне навчання.

Аналіз динаміки чисельності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням, наведено у Додатку А.

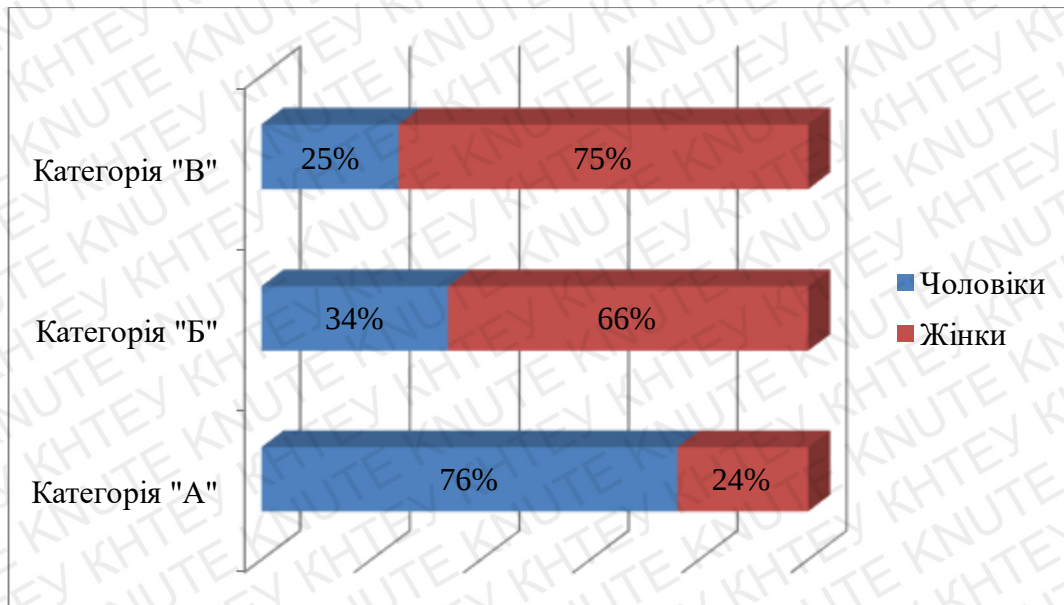


Рис. 2.3. Гендерний розподіл державних службовців категорії «А», «Б», «В».

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Необхідно зазначити, що зміст програм підвищення кваліфікації переважно охоплював загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, зокрема питання [50]:

- впровадження законодавства у сфері державної служби;
- запобігання та протидії проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- ефективного урядування;
- взаємодії органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з громадськістю в процесі формування та реалізації державної політики, в тому числі на регіональному рівні;
- децентралізації фінансової системи;
- формування та виконання місцевих бюджетів, здійснення контролю за дотриманням вимог бюджетного законодавства; державної політики у сфері євроатлантичної інтеграції України;
- організації та здійснення закупівель;
- розвитку громадянських компетентностей у державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- захисту персональних даних;
- протидії дискримінації;
- інноваційного розвитку;
- розвитку міжмуніципального співробітництва;
- впровадження електронного урядування;
- гендерної політики; детінізації доходів та відносин у сфері зайнятості населення;
- ефективного спілкування з відвідувачами місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; електронного документообігу тощо.

На відміну від попередніх років, 2020 рік характеризувався іншими напрямками (табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3

Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням у 2020 році

За програмами підвищення кваліфікації	Усього, осіб
з питань запобігання корупції	6557
Категорія «Б»	4206
з питань гендерної рівності	443
з питань інформаційної безпеки	1325
з питань управління змінами	2596
з питань управління фінансами	2533
з питань комунікації та взаємодії	2784
з питань забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю	453
з питань дотримання прав людини та протидії дискримінації	727
з питань стратегічного управління та планування	1772
Разом	23396

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Всього у 2020 р. підвищення кваліфікації пройшли 44304 державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування.

Таблиця 2.4

Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію у закладах освіти, яким затверджено обсяги державного замовлення поза конкурсом у 2020 році

Заклади освіти	Усього, осіб
державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (Державний заклад післядипломної освіти «Академія фінансового моніторингу»)	150
державних службовців (Інститут права та післядипломної освіти Міністерства юстиції України)	2370
державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань екологічного управління (Державний заклад «Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління»)	340
державних службовців (Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»)	200
державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (з питань гендерної політики (200), місцевого самоврядування (160), корупції (1234), категорія «Б» (1020) (Національна академія державного управління при Президентові України)	2614
державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування (Українська школа урядування)	15234
Разом	20908

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Більш детально можна проаналізувати роботу Української школи урядування. Її було створено з метою організації та здійснення підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, методологічного забезпечення, супроводу, моніторингу та оцінки якості професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до сучасних вимог до змісту та якості освітніх послуг в сфері реформи та розвитку публічної адміністрації, місцевого самоврядування, публічних фінансів, управління тощо [34].

Структура Української школи урядування представлена такими центрами (рис. 2.4):

 Тренінговий центр – підвищення кваліфікації за загальними програмами;

-  Центр оцінювання кандидатів на посади державної служби – методичний та технічний супровід оцінювання кандидатів на посади державної служби;
-  Центр мовної підготовки – підвищення рівнів володіння державною мовою та мовами Ради Європи (англійська, французька);
-  Центр спеціальних програм навчання та освітніх технологій – підвищення кваліфікації за спеціальними програмами.

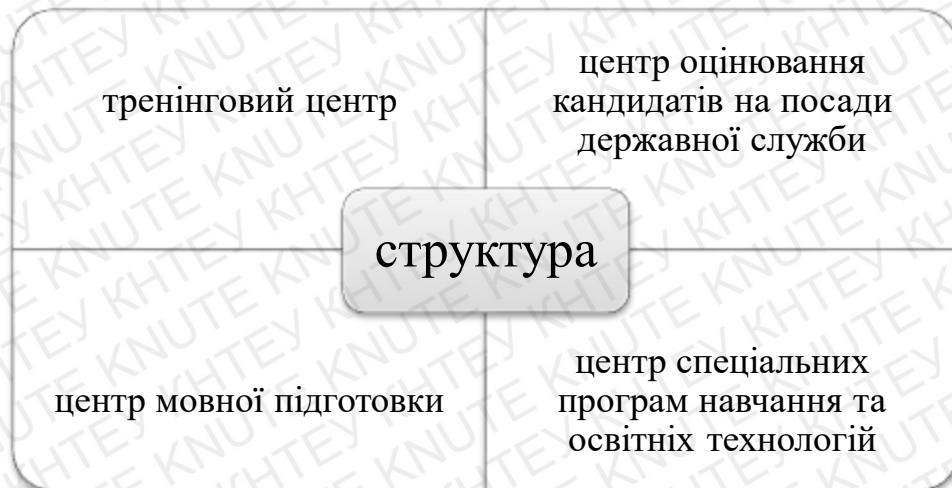


Рис. 2.4. Структура Української школи урядування

Джерело: розроблено автором

У 2020 р. підвищили кваліфікацію 15234 державні службовці в цій школі. Це на 34,5% більше ніж у 2019 р. Було розроблено та реалізовано упродовж навчання 90 програм підвищення кваліфікації, що на 10 програм підвищення кваліфікації більше, ніж у 2019 р. (рис. 2.5).

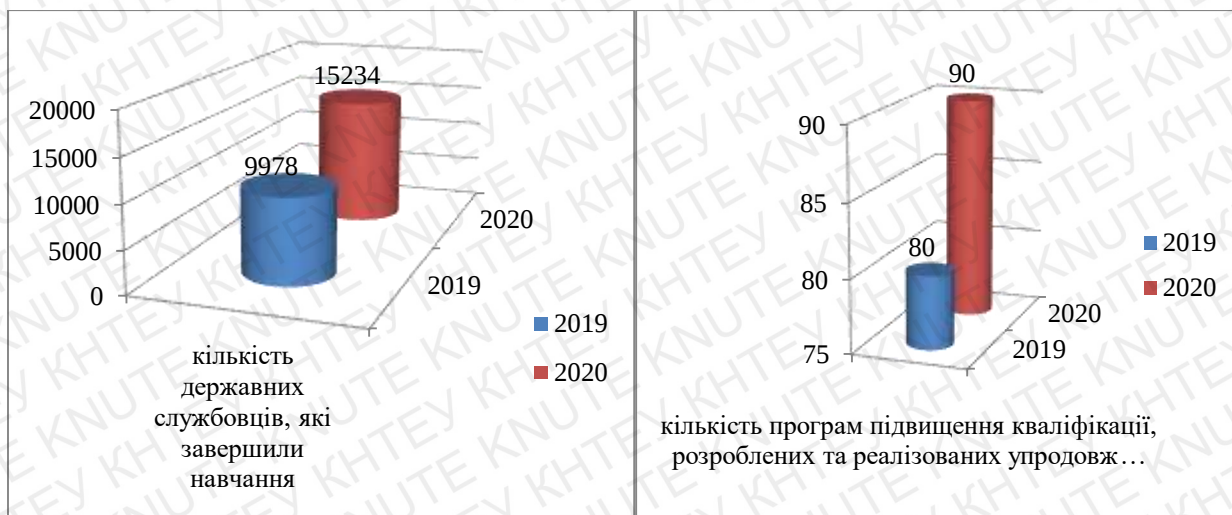


Рис. 2.5. Освітня діяльність Української школи урядування

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Як і будь-яка освітня діяльність УШУ потребує стратегії розвитку. Так, було розроблено Стратегію розвитку УШУ на 2021-2023 рр. (рис. 2.6).

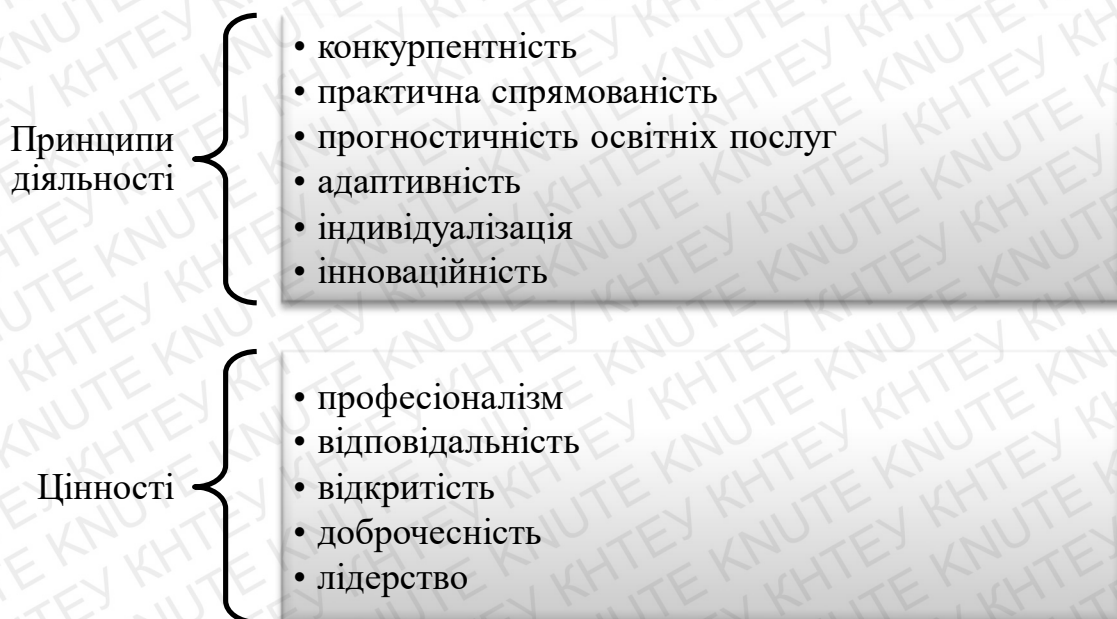


Рис. 2.6. Стратегія розвитку УШУ на 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Ми добре розуміємо, що ефективність діяльності органів державної влади напряму залежить від якісного кадрового складу, тому державна кадрова політика має бути спрямована на досягнення таких цілей [45]:

- 1) прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне й якісне забезпечення ОДВ і ОМС відповідними кадрами);
- 2) підбір і розстановка, використання кадрів;
- 3) розробка критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки й навчання кадрів;
- 4) планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації;
- 5) створення і використання кадрового резерву на керівні посади; мотивація працівників, тобто забезпечення особистої зацікавленості працівників будь-якого рівня в досягненні високих результатів праці;
- 6) вплив на вдосконалення стилю управління, вироблення певних соціально значущих стереотипів поведінки.

Отже, підготовка кадрів є суспільною справою, стратегічним курсом країни у роботі з персоналом, постановці цілей і завдань, визначенні принципів відбору, розстановки та розвитку кадрів, удосконалення форм і методів роботи з кадрами в конкретних умовах євроінтеграції. і децентралізації. Зрозуміло, що в цих умовах рівень професійної компетентності державних службовців потребує підвищення за рахунок:

- створення відповідних умов для їхнього безперервного професійного навчання під час проходження служби (з урахуванням найкращих світових практик);
- впровадження у вітчизняну практику механізмів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- реформування системи підготовки та перепідготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- модернізація державної (публічної) служби в Україні та впровадження європейської ієрархії цінностей на засадах патріотизму, професіоналізму, порядності та громадянськості.

Труднощі реалізації державної кадрової політики в Україні, особливо на регіональному та муніципальному рівнях, вимагають від вищого керівництва

держави заходів, спрямованих на забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, правової, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою.

2.2. Оцінка існуючого стану державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації

У Київській міській державній адміністрації проводиться структурно-системна робота із забезпечення адміністрації, її структурних підрозділів професійно підготовленими, кваліфікованими, високопрофесіональними кадрами, яким властива соціальна відповідальність, уміння працювати в сучасних умовах соціально-економічного розвитку міста.

До керівного складу виконавчого органу Київської міської державної адміністрації відноситься 9 посад: голова, перший заступник голови Київської міської державної адміністрації – 2, заступники голови Київської міської державної адміністрації – 7, зокрема з питань здійснення самоврядних повноважень (2).

Голова та усі заступники голови Київської міської державної адміністрації мають повну вищу освіту (магістр, спеціаліст) за відповідними фаховими напрямками [19-22].

Усі керівники виконавчого органу Київської міської державної адміністрації мають тривалий стаж роботи на керівних посад, а також на посадах державної служби (табл. 2.5).

Станом на 01.01.2020 загальна гранична чисельність працівників виконавчого органу Київської міської державної адміністрації становила 2270 штатних одиниць, зокрема в апараті – 325 одиниць (з них 296 посад державної служби).

Таблиця 2.5

Стаж роботи у державних органах та вік працюючих

	2017	2018	2019
Кількість посад	7	9	7
Стаж роботи у державних органах			
до 3 років	14,3%	11,1%	-
3-5 років	42,8%	11,1%	28,6%
6-10 років	-	22,2%	14,3%
11-20 років	42,8%	44,5%	42,8%
понад 25 років	-	11,1%	14,3%
Вік			
до 35 р.	14,3%	22,2%	14,3%
36-40 років	14,3%	33,3%	14,3%
41-50 років	57,1%	33,3%	57,1%
51-55 років	14,3%	11,1%	14,3%

Джерело: побудовано автором на основі [19-22]

Відповідно до рішення Київської міської ради від 25 грудня 2014 року № 741/741 станом на 01 січня 2020 року до складу виконавчого органу Київської міської державної адміністрації входило 30 самостійних структурних підрозділів (апарат, 22 департаменти, 5 управлінь (1 - інспекція), Служба у справах дітей та сім'ї, Державний архів м. Києва), які мають статус юридичної особи. Керівники цих підрозділів є керівниками державної служби у відповідних структурних підрозділах (табл. 2.6) [19-22].

Значна увага приділяється підвищенню рівня професійної компетентності державних службовців виконавчого органу Київської міської державної адміністрації та районних в місті Києві державних адміністрацій (табл. 2.7).

Заходи щодо забезпечення навчання державних службовців виконавчого органу Київської міської державної адміністрації здійснюються у Київському міському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

Таблиця 2.6

Комплектація апарату Київської міської державної адміністрації

	2017	2018	2019
Загальна гранична чисельність працівників, з них:	1991	2258	2270
в апараті, з них:	293	313	325
на державній службі	274	287	296
Структурних підрозділів, з них:	29	30	30
- апарат	1	1	1
- департаменти	22	22	22
- управління (інспекція)	4 (1)	5 (1)	5 (1)
- Служба у справах дітей та сім'ї	1	1	1
- державний архів м. Києва	1	1	1
Стаж роботи			
до 1 року	-	-	10,7%
2-10 років	-	44,4%	46,2%
11-15 років	-	40,7%	25%
16-25 років	-		17,9%
понад 25 років	-	7,4%	-
Вік			
до 35 р.	-	18,5%	10,7%
35-45 років	-	40,7%	50%
46-50 років	-	22,2%	32,1%
51-60 років	-	18,5%	

Джерело: побудовано автором на основі [19-22]

Питаннями кадрової роботи в Київській міській державній адміністрації займається Управління по роботі з персоналом Київської міської державної адміністрації. Основними функціями даного структурного підрозділу є [49]:

- забезпечення реалізації державної політики з питань управління персоналом та нагород у виконавчому органі Київській міській державній адміністрації;
- забезпечення здійснення Київським міським головою своїх повноважень з питань управління персоналом;
- добір персоналу апарату виконавчого органу Київської міської державної адміністрації, задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

Таблиця 2.7

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

Київської міської державної адміністрації

	2017	2018	2019
Випускники НАДУ, з них працюють:	254	291	304
- в апараті;	43	48	55
- в ін. структурних підрозділах;	110	114	135
- у районних в місті Києві державних адміністраціях	101	129	114
Підвищення кваліфікації за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців.	209	296	262
Робота з реалізації програм підвищення ефективності і компетентності державних службовців, зокрема:	2453	2408	2206
- державні службовці апарату;	193	125	71
- посадові особи місцевого самоврядування	88	85	86
Короткострокові, тематичні семінари, вебінари, навчальні курси, тренінгові програми	2244	2112	2030

Джерело: побудовано автором на основі [19-22]

- розгляд матеріалів щодо нагородження державними нагородами України, Почесними грамотами і Грамотами Верховної Ради України, Почесними грамотами Кабінету Міністрів України та Подяками Прем'єр-міністра України, заохочувальними відзнаками Київського міського голови, здійснення якісної підготовки матеріалів з нагородження, організація їх вручення, проведення іншої роботи, що пов'язана з виконанням нагородного законодавства.

Структура Управління зображена на рисунку 2.7, а основні функції відділів на рис. 2.8.



Рис. 2.7. Структура Управління по роботі з персоналом Київської міської державної адміністрації

Джерело: побудовано автором на основі [50].

Щоб ефективно виконувати функції та завдання, покладені на Управління по роботі з персоналом, воно має діяти як:

- аналітик – це стосується стратегічного управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, їх узгодження з HR-стратегією;
- комунікатор – Управління має представляти інтереси співробітників у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх співробітників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;
- каталізатор змін - Управління повинно перетворювати, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

Відділ керівних кадрів та персоналу апарату

- реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи;
- здійснення організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин;
- здійснення контролю за виконанням трудового законодавства.

Відділ з питань служби в органах місцевого самоврядування, державної служби та підвищення кваліфікації

- забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби, служби в органах місцевого самоврядування;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи щодо управління персоналом;
- задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
- організація роботи з підвищення кваліфікації державних службовців, проведення їх щорічного оцінювання.

Відділ з питань нагород

- організація і здійснення практичної роботи по розгляду клопотань підприємств, установ і організацій міста Києва про нагородження державними нагородами України, Почесною грамотою і Грамотою Верховної Ради України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, Подякою Прем'єр-міністра України;
- своєчасна і якісна підготовка клопотань про нагородження;
- забезпечення своєчасного вручення державних нагород України, відзнак Президента України, Почесних грамот і Грамот Верховної Ради України, Почесних грамот Кабінету Міністрів України та Подяк Прем'єр-міністра України;
- організація і здійснення практичної роботи по розгляду клопотань підприємств, установ і організацій міста Києва про нагородження заохочувальними відзнаками Київської міської державної адміністрації, Київського міського голови та забезпечення своєчасного їх вручення;
- вивчення і аналіз матеріалів по нагородженню державними нагородами України, Почесною грамотою і Грамотою Верховної Ради України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, Подякою Прем'єр-міністра України та відзнаками Київської міської державної адміністрації, Київського міського голови і підготовка інформацій та довідок з цього питання;
- здійснення контролю за виконанням нагородного законодавства.

Рис. 2.8. Функції відділів Управління по роботі з персоналом Київської міської державної адміністрації

Джерело: побудовано автором на основі [49].

А також впроваджувати у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, а отже приділити свій час [50]:

- розробці HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;
- підвищенню мотивації і прихильності персоналу;
- підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;
- впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;
- системі заохочення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Формування механізму державної кадрової політики як послідовна реалізація дій має базуватися на відповідній управлінській технології, в основі якої повинні бути покладені принципи паритетності, об'єктивності, прозорості, демократизму, перспективності, законності, єдності системності, комплексності, узгодженості інтересів, ефективності управління, пріоритетності та стимулювання персоналу [23]. В якості цільової орієнтації формування механізму державної кадрової політики є його ефективне функціонування шляхом досягнення визначеної мети щодо підвищення рівня сфер життєдіяльності в країні.

Формування механізму ґрунтується на взаємодії методів управління (правових, економічних, адміністративних (організаційно-розпорядчих), ідеологічних, технологічних та соціально-психологічних), функцій управління (планування, організації, контролю, координації, мотивації), відповідної підтримки (правової, нормативної, аналітичної, інформаційної, організаційної, мотиваційної), дій, операцій, процедур, які притаманні процесу укомплектування персоналом та за допомогою періодичного моніторингу та з урахуванням зовнішнього (нормативно-правові обмеження; ситуація на ринку праці, нестабільність національної економіки, рівень безробіття, політико-економічна ситуація в країні) та внутрішнього (цілі та стратегія, стиль управління, кадрова політика, умови праці, маркетингова діяльність, професійно-кваліфікаційний рівень, організаційна культура та структура, соціально-психологічний клімат у колективі) середовища.

Огляд наукових праць із проблем державної кадрової політики показує, що Україна недостатньо враховує останні світові тенденції у сфері людських ресурсів. Відсутнє комплексне дослідження модернізаційного та інтеграційного контексту кадрової політики, зокрема на регіональному та муніципальному

рівнях. Найчастіше увага сучасних вітчизняних учених та практиків зосереджена насамперед на вирішенні таких питань, як сутність, структура (елементи, компоненти), зміст державної кадрової політики. Але єдиного підходу до визначення механізму формування та реалізації державної кадрової політики немає, оскільки існують різні точки зору на проблему механізму реалізації державної кадрової політики.

Перша точка зору визначає сутність механізму реалізації державної кадрової політики (М. Білинська, В. Сороко, В. Чмига [2], Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін [11]) як систему кадрової діяльності (систему планів, норм і нормативів), спрямовану на кадрове забезпечення реформ в умовах децентралізації, що будується на стратегії (концепції) державної кадрової політики (з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства; О. Оболенський [33]), законах, нормативно-правовій базі, принципах, методах, способах, методиці, технологіях і формах кадрової роботи, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення органів державної влади у персоналі.

Друга точка зору визначає механізм реалізації державної кадрової політики як засіб досягнення стратегічної мети державних управлінських перетворень в Україні, як механізм кадрового забезпечення державної служби (Т. Витко [5]), як систему практичних заходів (правових, організаційних, управлінських, соціально-економічних, виховних тощо) суб'єктів кадрової політики, які забезпечують досягнення її цілей [6, 7].

Третя точка зору визначає механізм реалізації державної кадрової політики як систему (політичних, нормативно-правових, адміністративно-організаційних, соціально-економічних, культурних тощо), правил і норм, прагнень і обмежень, заходів за якими діють працівники (Д. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова [4]), що реалізують кадрову політику.

Четверта точка зору визначає механізм реалізації державної кадрової політики як структуру органів, суб'єктів державної кадрової політики, що займаються реалізацією державної кадрової політики у межах основних галузей

публічного управління на національному, регіональному й муніципальному рівнях.

На наш погляд, поєднання вказаних підходів дає можливість визначити механізм формування та реалізації державної кадрової політики (рис. 3.1) як систему кадрової роботи, що будується на стратегії/концепції державної кадрової політики, відповідній законодавчій базі, принципах, методах, способах, методиці, технологіях і формах та реалізується через структуру інституцій за допомогою політичних, нормативно-правових, адміністративно-організаційних, соціально-економічних, культурних, виховних заходів.



Рис. 3.1. Механізм державної кадрової політики

Джерело: розроблено та систематизовано автором

Державна кадрова політика постає як складова частина державної політики в галузі ефективного управління як важливий інструмент реалізації програм, планів, стратегій, концепцій.

Також слід підкреслити, що на реалізацію державної кадрової політики впливають комплексні та об'єктивно існуючі в Україні фактори суспільного розвитку (інтенсивність змін, що постійно збільшується, охоплює всі сфери та процеси життєдіяльності людини; інтенсивний розвиток технологій, які постійно змінюють якість та умови професійної діяльності; інформатизація суспільства, швидке старіння знань, скорочення часу їхньої придатності для професійної діяльності, розвиток нових предметних технологій, процес глобалізації в рамках глобальної інтеграції, гуманізація та демократизація суспільства, зростання соціальної ролі особистості).

У цих умовах створення механізму реалізації державної кадрової політики, щоб забезпечити органи державної влади висококваліфікованими спеціалістами, здатними пристосовуватися до мінливих умов трудового процесу, багаторазово засвоювати нові методи та види діяльності за професією, удосконалювати свій рівень кваліфікації та освіти, оперативно оновлювати знання, гнучко орієнтуючись на інформаційне середовище, для успішної реалізації національних інтересів України повинен враховувати об'єктивно існуючі в Україні фактори суспільного розвитку.

Таким чином, механізм формування та реалізації державної кадрової політики можна визначити як структуру кадрової роботи суб'єктів кадрової політики (Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, центральні органи виконавчої влади, НАДС, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, кадрові служби, управління та відділення), що базується на концептуально-нормативній базі державної кадрової політики, реалізованої в процесі управління персоналом (заходи, інструменти, методи, засоби, технології) та націлена на об'єкт управління персоналом (кадри, державні службовці, посадові особи, посадові особи місцевого самоврядування, персонал) через систему кадрових служб (управлінь, відділів) з використанням відповідних технологій для роботи з персоналом.

Слід зазначити, що формування механізму державної кадрової політики суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності країни та формування її конкурентних переваг. Незважаючи на значну кількість наукових розробок вчених та накопичений ними досвід удосконалення форм і методів управління персоналом, більшість державних організацій (установ) через брак висококваліфікованих управлінських кадрів та застарілі концепції кадрової політики є не в змозі швидко реагувати на зміни ситуації на ринку праці, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, нові вимоги до мобільної переорієнтації наявного інтелектуального потенціалу тощо.

Головна умова підвищення конкурентоспроможності країни – це не просто побудова механізму формування державної кадрової політики, а використання запропонованих напрямів, що пропонуються на місцях, що може дати реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку з цим питання формування та реалізації механізму державної кадрової політики є найбільш актуальними у дослідженні. Напрями процесу забезпечення ефективного функціонування органів державної влади у рамках реалізації механізму, що ґрунтується на засадах функціонального підходу з виділенням мотиваційної, організаційної та інформаційної складових, представлено на рис. 3.2.

Забезпечення ефективності функціонування заявлених компонентів відбувається за рахунок виявлення тих бізнес-процесів управління персоналом, які найбільше впливають на ефективність функціонування органів державної влади.

Запропоновані складові трансформуються у відповідні напрями удосконалення механізму формування та реалізації державної кадрової політики:



Рис. 3.2. Напрями забезпечення ефективного функціонування органів державної влади в рамках реалізації механізму

Джерело: розроблено автором

- організаційна складова забезпечується за допомогою оптимального сценарію кадрового забезпечення, побудова якого ґрунтується на використанні сценарного підходу;
- інформаційна складова забезпечується автоматизацією бізнес-процесів, визначення продуктивності праці, прозорою системою планування та бюджетування, а також запровадженням інтелектуальних центрів для обміну;
- мотиваційна складова забезпечується побудовою карт саморозвитку, виявлення та обґрунтування мотиваторів та демотиваторів ефективного функціонування органів державної влади.

Слід акцентувати увагу, що аналіз окремих форм та механізмів кадрового забезпечення функціонування органів державної влади дозволяє зробити наступний висновок: незважаючи на те, що за останні роки впроваджені відповідні законодавчим вимогам процедури конкурсного відбору, атестації посадових осіб, сформований кадровий резерв, конкретизовані кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до посадових осіб органів державної влади, система кадрового забезпечення залишається поки що недостатньо ефективною. Позначається і відсутність чітко розробленої системи оціночних показників результативності професійної службової діяльності посадових осіб органів державної влади, і недопрацьованість механізму формування чисельності штату, і слабка ефективність існуючих механізмів стимулювання посадових осіб до виконання функціональних обов'язків, і відсутність єдиного Положення про кадрову політику установи. В цілому, зазначені проблеми переважно пов'язані з недосконалістю правових механізмів реалізації норм законодавства про державну службу і недостатнім рівнем управління в сфері кадрової політики в органах державної влади [26,28,29,36].

На основі наявного світового досвіду, а також із застосуванням методу бенчмаркінгу, запропоновано наступний перелік рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрового забезпечення ефективного

функціонування органів державного управління в рамках зазначеного механізму (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрового забезпечення ефективного функціонування органів державної влади

Виявлені проблеми	Рекомендації
Проблеми кадрового забезпечення та роботи з кадровим резервом	Вдосконалення роботи з кадровим резервом, а саме: - підготовка планів розвитку резервістів на основі порівняння характеристик кожного з них із портретом ідеального співробітника на дану посаду; - оцінка ефективності розвитку резервістів; - використання психологічного портрета особистості співробітника. Також для залучення перспективних та молодих кваліфікованих фахівців, можна реалізувати такі заходи: - формування молодіжного кадрового резерву у вищих навчальних закладах; - запровадження інституту стажерства; - наставництво – як інструмент прискорення та полегшення адаптації молодих спеціалістів.
Низька оплата та відсутність надбавок	- вдосконалення системи державних гарантій на службі; - розробка механізмів соціальних гарантій та додаткового страхування службовців; - впровадження додаткових сучасних механізмів стимулювання діяльності службовців; - впровадження системи матеріального стимулювання наставників у вигляді надбавки.
Відсутність методичного інструментарію для відбору та організації, адаптованої до діяльності установи	- розробка відділом кадрів Положення про кадрову політику, з використанням передового досвіду державних установ
Відсутність нормативно-правових актів щодо виконання кадрових процедур, у тому числі пов'язаних з управлінням кар'єрою	- укладення договору з вищими навчальними закладами про цільову підготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб; - розробка та реалізація індивідуальних планів підвищення кваліфікації посадових осіб; - організація індивідуального навчання; - розвиток практичного навчання службовців на робочому місці, з використанням методики коучингу; - участь працівників на курсах підвищення кваліфікації, в тому числі з використанням дистанційних технологій навчання; - стимулювання самоосвіти співробітників; - участь державних службовців у навчальних семінарах, в тому числі в режимі відеоконференцзв'язку; - придбання навчально-методичної літератури.

Джерело: розроблено автором на основі [24, 25, 30, 40, 51]

Аналіз системи кадрового забезпечення Київської міської державної адміністрації показує, що процедура набору та відбору кадрів орієнтована виключно на професійні якості кандидата, а не на особистісні. У зв'язку з цим пропонується включити в процедури добору персоналу методи, пов'язані з особистісно-професійною діагностикою потенційного працівника під час співбесіди, використанням тестування для перевірки професійної підготовки кандидата. Для введення в цю процедуру психологічного аспекту необхідно прийняти локальний нормативний акт, який буде регулювати порядок і спосіб застосування цього методу.

Слід зазначити, що психологічна оцінка може використовуватися як для кар'єрного зростання, так і для ефективного управління персоналом: виявлення необхідних напрямів особистісного та професійного розвитку, мотиваційної готовності. Проте основна складність у реалізації психологічної діагностики особи (кандидата на вакантну посаду) – наявність фахівця відповідної кваліфікації.

Запроваджуючи психологічну діагностику, слід також враховувати, що, відповідно до світової практики, вона може бути лише на добровільних засадах. Крім того, при проведенні професійної діагностики для відбору до резерву установи може використовуватися досить широкий спектр методичних заходів. Їх вибір визначається, перш за все, набором обраних характеристик, а також кваліфікацією фахівця, що проводить оцінку.

Ще одна пропозиція щодо вдосконалення системи підбору та відбору персоналу – зміна встановленого порядку використання методів відбору. В даний час порядок проведення другого етапу конкурсу є наступним: анкетування, співбесіда, тестування. Головний недолік цього полягає в нерациональному використанні часу. Спочатку час витрачається на суттєво непотрібні анкети, потім частину часу витрачається на попереднє ознайомлення з анкетами, потім співбесіду і знову багато часу витрачається на тестування та верифікацію. Пропонується більш ефективно

використовувати час. Використання методів відбору персоналу полягає в наступному: тестування; інтерв'ю; підведення підсумків.

Як наступний, більш ефективний метод підбору співробітників, можна запропонувати взаємодію з навчальними закладами. Ця взаємодія буде виглядати так. По-перше, спеціалісти адміністративного відділу здійснюють моніторинг вищих навчальних та середніх спеціальних навчальних закладів та додають до бази ті заклади, які мають відповідний профіль, або мають відповідні факультети, кафедри.

При оголошенні конкурсу на заміщення вакантної посади, за кваліфікаційними вимогами якої є достатньо вищої освіти або навчання на останньому курсі навчального закладу, фахівці адміністративного відділу разом з розміщенням оголошення на сайті надсилають розсилку на адресу відповідних навчальних закладів.

Таким чином, ключовими напрямками кадрового забезпечення ефективного функціонування органів державної влади є: впровадження психологічної діагностики у процес особистісної та професійної оцінки; взаємодію України з освітніми установами відповідного профілю; щорічна оцінка розвитку осіб, включених до резерву установи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Теоретико-методологічні засади розгляду сутності державної кадрової політики засвідчили, що державна кадрова політика – це спеціалізована система в державному управлінні, що стосується кадрового забезпечення державних структур, і яка на пряму відрізняється від інших сфер державної діяльності.

2. Розглянутий інституційно-організаційний механізм державної кадрової політики засвідчив, що кадрова стратегія на державному рівні на пряму пов'язана з соціально-політичним життям кожного міста, села чи селища, району та регіону нашої країни, тому що залучає велику кількість громадян до розв'язання політичних, економічних, соціальних, культурних, моральних питань.

Проведений аналіз інституційно-організаційного механізму державної кадрової політики засвідчив, що:

– реалізація державної кадрової політики залежить як від зовнішніх (національне трудове законодавство, взаємовідносини органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадськістю, економічна кон'юнктура, ринок праці – його перспективи), так і внутрішніх факторів (структура, цілі і стратегії регіону, громади; кадри органів державної влади та органів місцевого самоврядування: кількісний і якісний склад; організаційна культура; фінансові витрати на управління кадрами; рівень оплати тощо);

– кадрова служба – структурний підрозділ органів державної влади та органів місцевого самоврядування є дієвим механізмом реалізації державної кадрової політики і запорукою стабільності та професіоналізму кадрів на всіх рівнях, тому що забезпечує планування, прогнозування, аналіз виконання завдань з кадрового забезпечення, координацію, регулювання, розробку заходів щодо мотивації діяльності держслужбовців, а також контроль за виконанням ним посадових обов'язків;

– помилки кадрових служб органів державної влади та органів місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях призводять до того, що ключові посади можуть зайняти люди, які не мають право їх отримати і можуть завдавати значних економічних збитків господарству через некомпетентність, несвоєчасність рішень, неправильні пріоритети в розвитку держави.

3. Охарактеризовано існуючий стан реалізації державної кадрової політики в Україні. Визначено, що нерозробленість єдиного концептуального підходу як до її формування, так і до механізмів реалізації призводить до безсистемності функціонування кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Обґрунтовано, що державна кадрова політика повинна реалізовуватися кадровою службою, через систему кадрової роботи, основними структурними елементами якої є: аналіз, планування та прогноз кадрового забезпечення органів державної влади; підбір, розстановка, оцінка й безперервне навчання кадрів; управління кадрами за допомогою економічних, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів.

4. Вивчення існуючого стану формування та реалізації державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації показує, що вона здійснюється на основі нормативної правової бази й оцінки інформації про ділові та особистісні характеристики держслужбовців і посадових осіб.

На сьогодні не існує єдиного концептуального підходу як до формування, так і реалізації державної кадрової політики, що призводить до того, що в реалізації державної кадрової політики немає системності, кадрова політика має фрагментарний, епізодичний характер.

Державна кадрова політика в Київській міській державній адміністрації реалізується Управлінням по роботі з персоналом, через систему кадрової роботи, основними структурними елементами якої є такі: 1) аналіз, планування і прогноз кадрового забезпечення; 2) підбір, розстановка, оцінка

й безперервне навчання кадрів; 3) управління кадрами за допомогою економічних (прогнозування і планування роботи з кадрами, визначення потреби в кадрах), організаційно-розпорядчих (застосування, нормативноправових положень) і соціально-психологічних методів.

5. Запропоновано механізм державної кадрової політики, особливістю якого є врахування законів і закономірностей становлення та включення визначених цілей, методів, принципів, важелів впливу, системи активізації, визначення оптимального впливу складових з метою підвищення ефективного функціонування органів державної влади на основі використання кадрового потенціалу, отримання конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітичний звіт щодо організації професійного розвитку і навчання державних службовців у 2020 році - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/25.02.2021/zvit-25-02-2021-final.pdf>
2. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації / М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. – К. НАДУ, 2013. – 52 с.
3. Бобко Л.О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України / Л.О. Бобко, Л.В. Мариняк // Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_
6. Гончарук Н.Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя: КПУ, 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 191-198.
7. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: Монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
8. Гошовська В. Практико-орієнтована освіта. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В. Гошовська // Місьцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2012. – № 1. – С. 27-28.

9. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А. Б. Гришук. – Львів: 2018. – 232 с.
10. Державна кадрова політика. Державний архів 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : <https://archive.lviv.ua/derzhavna-kadrova-polityka/>
11. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенка, Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К.: НАДУ, 2012. – 72 с.
12. Державна служба : навчальний посібник / кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 526 с.
13. Дригуля Н.М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. Університетські наукові записки. – 2017. – № 64. – С. 85-95.
14. Дригуля Н.М. Теоретичний аналіз визначення професійної компетентності державних службовців / Н.М. Дригуля, Г. П. Нестеренко // Державне управління: теорія та практика. 2018. №1. С. 89-99.
15. Євдокимов П.В. Зміст механізму адміністративно-правового забезпечення реалізації професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації України. Вісник ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка. – 2019. – Вип.4(88) – С. 166-175.
16. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування/ Я.Ф. Жовнірчик // Інвестиції практика та досвід. – 2017. – №12. – С.102-107.
17. Закон України «Про державну службу»: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
18. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
19. ЗВІТ про здійснення виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією) покладених на нього

повноважень та стан розвитку м. Києва у 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/9/4/Zvit_na_KMU_za_2016_rik.pdf

20. ЗВІТ про здійснення виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією) покладених на нього повноважень та стан розвитку м. Києва у 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2018/2/12/Zvit_za_2017_n2.pdf;

21. ЗВІТ про здійснення виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією) покладених на нього повноважень та стан розвитку м. Києва у 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2019/2/4/Zvit_za_2018_rik.pdf;

22. ЗВІТ про здійснення виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією) покладених на нього повноважень та стан розвитку м. Києва у 2019 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%20-%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%9A%D0%B0%D0%B1%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%83%20%D0%B7%D0%B0%202019%20343%D1%81.pdf>

23. Зозуля В.О. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади як інструмент реалізації демократичного врядування / В.О. Зозуля // Держава та регіони. – 2017. - №3. – С. 11-15.

24. Камінська О.П. Сучасна державна кадрова політика в органах публічної влади в Україні. Юридична наука в сучасному світі: здобутки та перспективи: матеріали міжнародної науково–практичної конференції (м. Одеса, 25 вересня 2020 року). Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2020. – С. 59-63.

25. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. Публічне право. – 2015. – №4(20). – С.221-228.

26. Луциків І.В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні / І.В. Луциків, І.В. Котовська

// Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsykiv_I_V-Current_issues_of_organizational_87-108.pdf

27. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.academy.gov.ua.

28. Мосумова А.К., Аведян Л. Й. Проблеми формування кадрового забезпечення місцевого самоврядування в Україні та шляхи їх вирішення. «Публічне управління: проблеми та перспективи»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 25 жовтня 2019 року. Харків : ТОВ «Константа», 2019. – С. 56 –59.

29. Мосумова А.К. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми / А.К. Мосумова, Н.Л. Гавкалова // Ефективна економіка. 2016. № 6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>

30. Мосумова А.К. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. / А.К. Мосумова, Н.Л. Гавкалова // Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління : електронне наукове видання : збірник. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. – № 2 (8) квітень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://maup.com.ua/assets/files/expert/9/ekspert_3_9_2020.pdf

31. Нестерович В.Ф. Законодавче регулювання участі громадськості у формуванні органів державної влади в Україні. / В.Ф. Нестерович // Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. – 2017. – № 3. – С. 11-18.

32. Нестерович В.Ф. Конституційно-правова модернізація органів державної влади у рамках утвердження демократії участі в Україні. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. – 2016. – №1. – С. 67-76.

33. Оболенський О. Ю. Державна служба; [Електронний ресурс] / О. Ю. Оболенський. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1238/76/1/1/>),
34. Офіційний сайт Української школи урядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usg.org.ua/>
35. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1 (48). – С. 185–191.
36. Постанова КМУ «Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп'ютерної системи "Кадри" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-97-%D0%BF#Text>
37. Постанова КМУ «Про затвердження наукової програми дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2001-%D0%BF#Text>
38. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
39. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
40. Прядко В.В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні / Прядко В.В., Пірен М.І. // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2015. – № 3. – С. 78-84.
41. Пуліна Т.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби / Т.В. Пуліна, О.Ю. Ткачук, А.О. Вафіна // Економіка та держава. – 2018. – № 12.– С. 44-49.

42. Річний звіт національного агентства України з питань державної служби за 2019 рік. Київ : НАДС, 2020. – 48с.

43. Розпорядження Президента України «Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4/99-%D1%80%D0%BF#Text>

44. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 140 с.

45. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf;

46. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. Київ, 31.05.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf

47. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

48. Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text>

49. Управління по роботі з персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://kyivcity.gov.ua/kyiv ta miska vlada/struktura 150/vikonavchiy organ ki vsko misko radi kivska miska derzhavna administratsiya/aparat kmda/struktura aparatu kmda/upravlinnya po roboti z personalom 386603/](https://kyivcity.gov.ua/kyiv%20ta%20miska%20vlada/struktura%20150/vikonavchiy%20organ%20ki%20vsko%20misko%20radi%20kivska%20miska%20derzhavna%20administratsiya/aparat%20kmda/struktura%20aparatu%20kmda/upravlinnya%20po%20roboti%20z%20personalom%20386603/)

50. Функціонування служб управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

51. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

52. Шинкарьов А. Практичні питання міжсекторального партнерства органів влади, громадян та їх об'єднань / А. Шинкарьов // Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 30 листоп. 2018 р.) : / за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. – Київ : НАДУ, 2018. – 402 с. – С. 377-379.

Додаток А

Кількість державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням

За програмами підвищення кваліфікації	Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію			Усього, осіб
	2016	2017	2018	
державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання корупції	16 185	12 300	11950	40 435
державних службовців, посади яких належать до 1-5 групи оплати праці, і посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до I-IV категорій посад в органах місцевого самоврядування	5 580	5 068	4 185	14 833
державних службовців сфери управління Міністерства соціальної політики України з питань соціальної політики та соціального захисту	950	890	900	2 740
державних службовців органів юстиції, юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади з правових питань	1500	1500	1500	4 500
державних службовців органів сфери управління Державної служби фінансового моніторингу України з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму і фінансуванню розповсюдження зброї масового	600	700	600	1900
державних службовців органів Державної фіскальної служби України з питань державної податкової політики та політики у сфері державної митної справи	2 875	-	-	2 875
державних службовців, які займають посади вищого корпусу державної служби (категорія «А»)	17	-	-	17
державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань екологічного управління	-	340	340	680
державних службовців відділів (управлінь) освіти виконавчих органів влади	-	239	239	478
державних службовців з питань управління фінансами	-	-	1000	1000
державних службовців за напрямом підвищення кваліфікації Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (УШУ)	-	5 419	9 677	15 096
Разом	27 707	26 456	30 391	84 554

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:
«ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ»

Студента 2 курсу 5 м групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
спеціалізації
«Публічне управління та
адміністрування»

Бондарчук Владислав
Віталійович

Науковий керівник
канд. держ. упр.,

Мірко
Наталія
Вікторівна

Гарант освітньої програми
канд. економ. наук,
доцент

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування). Основний зміст роботи викладено на 46 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 9 таблиць, 12 рисунків, 1 додаток.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування механізму державної кадрової політики України. Відповідно до мети було поставлено такі завдання:

- визначити теоретико-методологічні засади сутності державної кадрової політики;
- розглянути інституційно-організаційний механізм формування державної кадрової політики;
- проаналізувати формування кадрового забезпечення органів державної влади;
- оцінити існуючий стан державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації;
- запропонувати шляхи вдосконалення формування механізму кадрової політики в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації державної кадрової політики.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні основи формування механізму забезпечення кадрами державної служби у вітчизняному просторі.

Методологію дослідження у значному ступені визначено рядом таких загальнонаукових методів наукового пізнання як загальнометодологічні методи (узагальнення, порівняння, класифікація, диференціація, аналіз та синтез, індукція та дедукція). Автором використовувалися методи емпіричного дослідження – спостереження, фактологічний опис, соціально-економічний аналіз.

У першому розділі проаналізовано теоретичні засади визначення сутності поняття державна кадрова політика. Було визначено, що державна кадрова політика – це спеціалізована система в державному управлінні, що стосується кадрового забезпечення державних структур, і яка на пряму відрізняється від інших сфер державної діяльності.

Проведений аналіз інституційно-організаційного механізму державної кадрової політики засвідчив, що: – реалізація державної кадрової політики залежить як від зовнішніх (національне трудове законодавство, взаємовідносини органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадськістю, економічна кон'юнктура, ринок праці – його перспективи), так і внутрішніх факторів (структура, цілі і стратегії регіону, громади; кадри органів державної влади та органів місцевого самоврядування: кількісний і якісний склад; організаційна культура; фінансові витрати на управління кадрами; рівень оплати тощо); – кадрова

служба – структурний підрозділ органів державної влади та органів місцевого самоврядування є дієвим механізмом реалізації державної кадрової політики і запорукою стабільності та професіоналізму кадрів на всіх рівнях; – помилки кадрових служб органів державної влади та органів місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях призводять до того, що ключові посади можуть зайняти люди, які не мають право їх отримати і можуть завдавати значних економічних збитків господарству через некомпетентність, несвоєчасність рішень, неправильні пріоритети в розвитку держави.

У другому розділі охарактеризовано існуючий стан реалізації державної кадрової політики в Україні. Визначено, що нерозробленість єдиного концептуального підходу як до її формування, так і до механізмів реалізації призводить до безсистемності функціонування кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Вивчено існуючий стан формування та реалізації державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації, яка здійснюється на основі нормативної-правової бази й оцінки інформації про ділові та особистісні характеристики держслужбовців і посадових осіб.

Державна кадрова політика в Київській міській державній адміністрації реалізується Управлінням по роботі з персоналом, через систему кадрової роботи, основними структурними елементами якої є такі: 1) аналіз, планування і прогноз кадрового забезпечення; 2) підбір, розстановка, оцінка й безперервне навчання кадрів; 3) управління кадрами за допомогою економічних (прогнозування і планування роботи з кадрами, визначення потреби в кадрах), організаційно-розпорядчих (застосування, нормативно-правових положень) і соціально-психологічних методів.

В третьому розділі запропоновано механізм державної кадрової політики, особливістю якого є врахування законів і закономірностей становлення та включення визначених цілей, методів, принципів, важелів впливу, системи активізації, визначення оптимального впливу складових з метою підвищення ефективного функціонування органів державної влади на основі використання кадрового потенціалу, отримання конкурентних переваг.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, на тему:

«Формування державної кадрової політики України»

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей розвитку державної кадрової політики. В роботі обґрунтовано теоретичні засади визначення сутності поняття державна кадрова політика та розглянуто інституційно-організаційний механізм державної кадрової політики. Проведено аналіз реалізації державної кадрової політики в Україні та вивчено існуючий стан формування та реалізації державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації. На цій основі запропоновано механізм державної кадрової політики, а також запропоновані напрями процесу забезпечення ефективного функціонування державних органів влади в рамках реалізації механізму.

Ключові слова: державна кадрова політика, державні органи влади, державні службовці, кадрове забезпечення, механізм державної кадрової політики.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Formation of the state personnel policy of Ukraine"

The final qualifying work is devoted to the study of the peculiarities of the development of the state personnel policy. The paper substantiates the theoretical foundations of defining the essence of the concept of state personnel policy and considers the institutional and organizational mechanism of state personnel policy. The analysis of the implementation of the state personnel policy in Ukraine is carried out and the current state of formation and implementation of the state personnel policy in the Kyiv city state administration is studied. On this basis, the mechanism of the state personnel policy is proposed, as well as the directions of the process of ensuring the effective functioning of state authorities within the framework of the mechanism are proposed.

Key words: state personnel policy, state authorities, civil servants, staffing, mechanism of state personnel policy.

Згода

Я, Бондарчук Владислав Віталійович,
цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:
«Вплив державної кадрової політики на економіку України»
несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у
роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком
випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую,
що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового
користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною
раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний
депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і
збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«17» 11 2021 року


Підпис

(Бондарчук В. В.)
Прізвище, ініціали

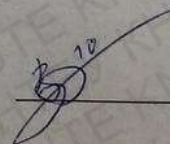
Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Бондарчук Ірина Іванівна,
повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з
використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній
кваліфікаційній роботі на тему: «Програмування державної казначівської України»
не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих
запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах.
Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

«17» 11 2021 року

 (підпис)

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу
студента Бондарчука Владислава Віталійовича
2 курсу 5м групи заочної форми навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему «Формування державної кадрової політики України»

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, яка є актуальною для Державної кадрової політики України в сучасних умовах мінливої економіки та пандемії коронавірусу. Виконана робота за змістом відповідає завданню в повному обсязі. Студент продемонстрував достатній рівень володіння теоретичним матеріалом щодо обґрунтування теоретичних та аналітичних даних формування та реалізації кадрової політики України.

В роботі проведено аналіз реалізації державної кадрової політики в Україні та вивчено існуючий стан формування та реалізації державної кадрової політики в Київській міській державній адміністрації. На цій основі запропоновані напрями процесу забезпечення ефективного функціонування органів державної влади в рамках реалізації механізму та механізм державної кадрової політики.

Якість оформлення випускної кваліфікаційної роботи можна вважати задовільною. Основні вимоги щодо оформлення матеріалу враховані.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Рецензент

Мельниченко В.О.
Доктор наук
РДА в м.Київ



Мельниченко В.О.