

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ»

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

(підпис студента)

Ходос
Кристина
Владиславівна

Науковий керівник
Кандидат наук з державного
управління

(підпис керівника)

Мірко
Наталія
Вікторівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

(підпис гаранта)

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 випускн кваліфікаційну роботу (проект)
студентові**

Ходос Кристина Владиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Організаційний механізм вступу на державну службу в Україні»

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): визначення концептуальних засад і формування організаційного механізму вступу на державну службу в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес провадження державної служби в Україні.

Предмет дослідження: теоретично-методичні та прикладні основи формування організаційного механізму вступу на державну службу в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

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

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАКОНОДАВЧІ ОСОБЛИВОСТІ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ..... 5

1.1. Стан наукової розробки проблеми проходження державної служби в Україні.....	5
1.2. Організаційний механізм вступу на державну службу в Україні.....	9
РОЗДІЛ 2.СУЧАСНИЙ СТАН ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	13
2.1. Стан кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави та особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління.....	13
2.2. Сучасні тенденції формування й реалізації державної кадрової політики в країнах ЄС	21
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	27
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	55

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 кафедрі	до 22.10.2021	22.10.2021
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	25.10-05.11.2021	25.10-05.11.2021
8	Зовнішнє рецензування ВКР	08.11-12.11.2021	08.11-12.11.2021
9	Подача роботи завідувачу кафедри	15.11-19.11.2021	15.11-19.11.2021
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «20» січня 2021 р

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Мірко Н. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

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

9. Завдання прийняв до виконання студент Ходос К. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

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

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Запорукою ефективного державного управління та його адаптації до європейських стандартів є дотримання верховенства права, забезпечення рівності всіх перед законом, повага прав і свобод людини та громадянина, спрощення механізму надання якісних послуг населенню. Реалізувати демократичні принципи урядування в державі покликана державна служба – головний елемент системи державного управління. Від професіоналізму, професійної підготовки державних службовців, прозорості їх дій залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави.

Важливим у цьому плані є дослідження концептуальних засад і формування організаційного механізму вступу на державну службу в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

В випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних засад та нормативно-правової бази та положень про державну службу, узагальнено принципи та функції проходження державної служби визначено організаційний механізм вступу на державну службу. В другому розділі проаналізовано сучасний стан державної служби в Україні, досліджено стан кадрового забезпечення, розглянуто проблеми професійної підготовки державних службовців, визначено напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції України. В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи студенткою запропоновану стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ.

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

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Зауваження, які відмічались науковим керівником виправлені. Робота написана на високому науковому рівні, є самостійним дослідженням студентки, повністю розкриває обрану тему. Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Ходос Кристина Владиславівна 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 _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

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

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

«19» листопада 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАКОНОДАВЧІ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	5
1.1. Стан наукової розробки проблеми проходження державної служби в Україні	5
1.2. Організаційний механізм вступу на державну службу в Україні.....	9
РОЗДІЛ 2.СУЧАСНИЙ СТАН ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	13
2.1. Стан кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави та особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління	13
2.2. Сучасні тенденції формування й реалізації державної кадрової політики в країнах ЄС	21
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	27
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодення вимагає від Української держави ефективного державного управління та його адаптації до європейських стандартів. Реалізувати демократичні принципи урядування в державі покликана державна служба – головний елемент системи державного управління. Від професіоналізму, професійної підготовки державних службовців, прозорості їх дій залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави, сталий розвиток держави та її конкурентоспроможність на інтернаціональному рівні.

Дослідженню різних аспектів державної служби присвячені праці українських учених: В. Авер'янова, І. Бородіна, О. Бандурки, Ю. Битяка, С. Гречанюка, Є. Додіна, М. Коваліва, Р. Калюжного, В. Колпакова, Т. Коломоєць, О. Кравченко, О. Кузьменко, Н. Нижник, О. Остапенка, А. Собакаря та ін.

Проте практична діяльність щодо реалізації механізму вступу на державну службу в Україні здійснюється методом проб і помилок, без необхідного наукового осмислення і перспективного аналізу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення концептуальних засад і формування організаційного механізму вступу на державну службу в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи та законодавчі особливості державної служби;
- визначити стан наукової розробки проблеми проходження державної служби в Україні, принципи та функції проходження державної служби та організаційний механізм вступу на державну службу України;
- проаналізувати сучасний стан проходження державної служби в Україні;

- дослідити та узагальнити стан кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави;
- визначити напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції України;
- запропонувати стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ.

Об'єктом дослідження є процес провадження державної служби в Україні.

Предметом дослідження є теоретично-методичні та прикладні основи формування організаційного механізму вступу на державну службу в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові принципи аналізу суспільних явищ і процесів, а також праці провідних науковців. Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі пізнання. В роботі використані методи системного аналізу та синтезу, порівняння, абстракції, систематизації та ін. Емпіричну та фактологічну основу дослідження склали нормативно-правові документи, статистичні дані, матеріали української та закордонної практики з формування механізму вступу на державну службу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в процесі запровадження у практику діяльності суб'єктів публічного управління.

За результатами дослідження була опублікована наукова стаття «Актуальні питання вступу на державну службу в Україні» // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій: зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н. Л. Новікова. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – С.251.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАКОНОДАВЧІ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Стан наукової розробки проблеми проходження державної служби в Україні

Аналіз наукової літератури дає змогу прийти до висновку, що одним з основних складових елементів державної служби є процес проходження служби. Саме в період проходження державної служби між собою взаємодіють: державний службовець і держава; держава (в особі державного службовця) і громадяни; державні службовці, які працюють у державних органах різних гілок влади та різних рівнів; державні органи (в особі державних службовців) та структури самоорганізації громадянського суспільства [5, с. 85].

На сьогоднішній день державна служба та управління людськими ресурсами потребують осучаснення у зв'язку з цілою низкою характерних проблем, що сформувались протягом двадцяти останніх років. На наш погляд, серед всіх цих проблем, слід звернути увагу на три основні системні проблеми, що стосуються законодавчих засад, інституційного розвитку та управління персоналом державної служби [10].

Професійна компетентність – це складне, багатогранне явище, що є невід'ємним фактором ефективності державного управління. Серед українських науковців і дослідників існує безліч поглядів щодо визначення понять «професіоналізм» та «професійна компетентність» [4].

Як вважає Серьогін С.М., компетентність державного службовця – це певний рівень його інтелектуального, психологічного та функціонального стану, який відображає конкретні сфери професійної діяльності [41, с. 62].

Прудіус Л.В. визначає поняття «професіоналізм державних службовців» як якісно-ціннісний комплекс поєднання ґрунтовних знань, навичок,

професійних управлінських здібностей, безпосереднього практичного досвіду та загальнолюдської культури [27, с. 165].

Недостатня привабливість роботи на державній службі та відсутність необхідних стимулів професійного зростання є серйозними перешкодами для здійснення на практиці професійної підготовки, сприяння прогресу щодо принципів, форм і методів роботи кадрів нового покоління [25, с. 11].

Слід погодитися з думкою Т.Е. Василевської, яка, характеризуючи етико-моральну сторону поведінки державних службовців, зазначає, що важливе значення відіграє нормативно-правове регулювання, оскільки професійно-етичні принципи, що закріплені у законодавстві, з однієї сторони вказують на те, що держава притомно прагне до закріплення моральних цінностей в системі суспільних відносин, а з іншого – свідчать про те, що право належить до рівня моральних цінностей громадянина, що являє собою обов'язок для державних службовців, який стосується визнання, дотримання і захисту прав і свобод людини та громадянина; рівний доступ громадян України до державної служби; професіоналізм та компетентність; гласність (прозорість); відповідальність державних службовців за будь-які рішення, що вони приймають у межах своїх посадових обов'язків, що закріплені у законодавстві тощо [9].

Потреба еквівалентності кількісного та якісного складу українських кадрів, що стосуються першочергових завдань і викликів розвитку українського суспільства, закріплення демократичності державного управління зумовлена наступними факторами:

- утвердження функціонального призначення публічної служби як механізму, що має забезпечувати стабільність та стійкість устрою, встановленого Конституцією, а також забезпечення державного управління організованістю, компетенцією та професіоналізмом;
- завдання соціально-економічного та суспільно-політичного характеру, що поставють нині перед нашою державою;
- розвиток засад громадянського та інформаційного суспільства;

- необхідність сталого надання публічних послуг громадянам, задля забезпечення реалізації конституційних гарантій;
- формування внутрішньої моделі державного управління;
- перспективи європейської інтеграції України [14, с. 87].

Механізм проходження публічної служби в Україні наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Механізм проходження публічної служби в Україні [17]

Отже, реалізація пріоритетних напрямів кадрової політики та сучасні методи вирішення питань підготовки українських державних службовців

дадуть змогу актуалізувати накопичений у вітчизняній і світовій науковій думці потенціал думок, щоб оптимізувати роботу кадрових державних служб і науково обґрунтувати ухвалення кадрових рішень, утвердити систему суспільних відносин та удосконалити якісний склад державних службовців, шляхом розширення його такими особами, які натілені високими діловими та особистісними якостями, відчувають відповідальність за долю країни і є щирими патріотами своєї держави.

Найважливішим інститутом державного управління є державна служба, яка на практиці виконує функції органів державної влади, забезпечує дотримання конституційних норм і гарантій, діє в широкому спектрі суспільного життя. За допомогою аналізу функцій державної служби, ми маємо змогу оцінити її роль і призначення в державному механізмі, а також визначити міру її ефективності та значущості. [10, с. 61].

Принципи державної служби сформульовані у Законі України «Про державну службу» [29].

Ключову роль, як у кадрових процесах, так і кадровій політиці зокрема, відіграють наступні основні принципи:

- принцип гуманізму, що являє собою повагу до індивідуальності державних службовців, гарантію підтримки їхньої ініціативи, сприяння їхнім здібностям та професійним навичкам, захист конституційних прав та свобод, честі та гідності громадян, заборона усіх форм дискримінації;
- наукова обґрунтованість якісного та кількісного показника кадрових ресурсів державної служби, а також вимог щодо професійності та володіння певними особистісними рисами та їх відповідність до перспектив соціального та національного розвитку;
- законності процесу формування та визначення кадрової політики, комплексному та досконалому правовому забезпеченню кадрових технологій, різноманітних заходів з управління персоналом у сфері державної служби;
- етичному характеру кадрових рішень, роботи з кадрами, технологій у кадровому сегменті, неприйнятності подвійних стандартів;

— планомірності управління кар'єрним зростанням персоналу [26, с. 7].

В аспекті управління функції перебування на державній службі варто визначити як:

- 1) інформаційно-аналітичну;
- 2) планово-прогностичну;
- 3) підготовку рішень (зокрема у формі цільових програм);
- 4) організацію і виконання ухвалених держструктурою рішень;
- 5) контрольну функцію.

Згідно з визначенням терміну «публічна служба», сутність її проходження у системі управління соціально-економічним розвитком базується на «забезпеченні повноважень держорганів», а ряд першочергових завдань визначатимуть загальні функції управління, вимоги різних етапів циклу управлінського процесу, підготовку і прийняття рішень. Крім того, у рамках досліджуваних проблем, необхідно виділити деякі функції, що містить у собі державна служба: соціальна організація; соціальна комунікація, соціальна інформація; контроль; регулювання; виховання [11, 36].

В організації проходження державної служби, необхідно приділяти особливу увагу функціям, які їй притаманні, а саме: кадровому прогнозуванню, переміщенню кадрів (вертикальному і горизонтальному), обліку та ієрархії кадрів згідно посад, рангів, звань тощо. Реалізація таких функцій дозволить упорядкувати процес проходження публічної служби державними службовцями. [34].

1.2. Організаційний механізм вступу на державну службу в Україні

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державного службовця за результатами конкурсу.

Прийняття громадян України на посади державної служби без проведення конкурсу забороняється, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну службу».

З метою відбору кадрів, які здатні виконувати свої посадові обов'язки професійно, проводиться конкурс на зайняття вакантної посади державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246.

Однак, тимчасово, на період дії карантину було зупинено дію положень Закону України «Про державну службу», що стосуються проведення конкурсів на посади державної служби та призначення на посади державної служби за результатами конкурсу. Так, 13 квітня 2020 року Верховна Рада ухвалила закон про зміни до державного бюджету України на 2020 рік, яким передбачено, зокрема:

- припинення проведення конкурсів та призначення за результатами конкурсу на посади державної служби на період дії карантину та протягом 30 днів з дня його скасування;
- можливість добору на посади державної служби шляхом проведення співбесід [43].

Слід наголосити, що на час дії карантинного періоду добір на вакантну посаду державної служби може бути оголошено у виняткових випадках: у зв'язку з гострою необхідністю забезпечення функціонування державного органу. Інформація про вакантні посади, які потребують призначення, оприлюднюється на Єдиному порталі вакансій державної служби.

За результатами процедур конкурсного відбору з метою визначення переможця (переможців) проводиться співбесіда з кожним кандидатом. Результати проведення співбесіди повідомляються суб'єкту призначення або керівнику державної служби в державному органі уповноваженою особою у письмовій формі не більше ніж за три календарні дні [43, 35].

Співбесіда з кандидатами проводиться в режимі онлайн за певних обставин, якщо для цього є технічні умови. Щоб провести таку співбесіду необхідно узгодити час і дату проведення такої співбесіди, узгодження

відбувається будь-яким зручним способом, включаючи засоби телекомунікаційного зв'язку.

За результатами співбесіди готується подання суб'єкту призначення або керівнику державної служби, в якому обґрунтовано необхідність призначення певного громадянина на вакантну посаду державної служби. Призначення відбувається шляхом укладення з ним контракту.

Керівник державної служби в державному органі, або ж суб'єкт державної влади, який має повноваження призначати кандидатів на вакантні посади, приймає рішення щодо призначення та видає відповідний наказ (розпорядження) [43, 48].

Національне агентство України з питань державної служби (далі НАДС) оприлюднило статистику про посади державної служби, добір на які здійснюється за контрактом (станом на 10 лютого 2021 року). Загальна кількість оголошених вакансій становить 23 442, з них 143 вакансії на категорію «А», 5777 – на категорію «Б» та 17 522 на категорію «В». Прийом документів завершено на 22929 вакансій, наразі триває прийом документів на 513 вакансій. Здійснено 12713 доборів, в яких визначено осіб для укладення контракту. Статус вакансій: 16280 закритих та 7162 активних. Згідно статистики розподілу вакансій за регіонами в Чернівецькій області станом на 10 лютого 2021 року оголошувався добір на 497 вакансій [18, 27].

Отже, проведений аналіз дає змогу прийти до висновку, що одним з основних складових елементів державної служби є процес проходження служби. Саме в період проходження державної служби відбувається взаємозв'язок між: державним службовцем і державою; державою (в особі державного службовця) і громадянами; державними службовцями, які працюють у державних органах різного рівня і гілок влади; державними службовцями (державними органами) та структурами самоорганізації громадянського суспільства. Проходження державної служби ґрунтується на ключових, вихідних засадах державної служби, зокрема законності, верховенстві права, професіоналізмі, патріотизмі, доброчесності, ефективності,

забезпеченні рівноцінного доступу до проходження державної служби, неупередженості при виконанні своїх службових обов'язків, прозорості та стабільності. Процедура проходження державної служби ґрунтується саме на дотриманні всіх вищеперерахованих принципів. Тож, діяльність державної служби базується на повсякденному вирішенні управлінських завдань: збиранням, аналізом і узагальненням інформації, розробкою різноманітних проектів, розпоряджень, законів, а також контролем їх виконання, задоволенням потреб населення, що врегульовуються державою, тощо.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Стан кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави та особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління

Розглянемо інформацією, що надійшла в НАДС від державних органів, які забезпечують здійснення повноважень Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, міністерств, центральних органів виконавчої влади (у т.ч. їх територіальних органів), колегіальних органів, органів судової влади та прокуратури, координуючих, наукових, консультативних та дорадчих органів, обласних, районних державних адміністрацій та Київської міської державної адміністрацій (у т.ч. районних у м. Києві), судів спеціального підпорядкування (апеляційних, окружних, адміністративних, господарських) та судів (міських, районних та міськрайонних) здійснено аналіз щодо кількісного складу державних службовців. Динаміку чисельності кадрового складу державної служби наведено на рис.2.1.

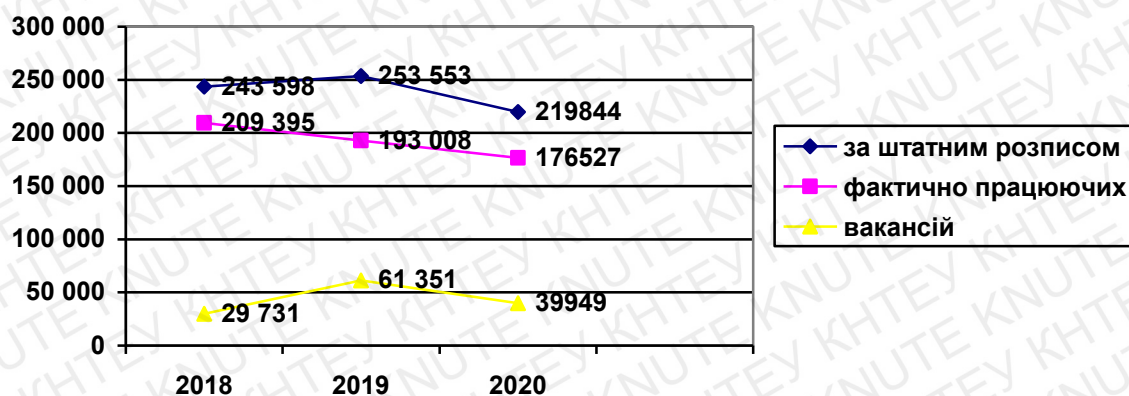


Рис.2.1. Динаміка чисельності кадрового складу державної служби [27]

Як видно з рис.2.1, у 2019 р. чисельність держслужбовців за штатним розписом збільшилась на 3,24% в порівнянні з 2018 р., а кількість фактично працюючих зменшилась на 7,83%. у 2020 р. чисельність держслужбовців за штатним розписом зменшилась на 13,29% в порівнянні з 2019 р., а кількість фактично працюючих зменшилась на 8,54%. Відношення кількості фактично працюючих до кількості за штатним розписом у 2018 р. склало 85,96%, у 2019 р. - 76,12%, а в 2020 р. - 80,38%. За результатами аналізу простежується зменшення фактичної чисельності працюючих державних службовців. Так, порівняно з 2019 р., кількість фактично працюючих державних службовців зменшилась на 16 481 осіб. Кількість вакантних посад у 2020 р. становить 39 948 осіб, що свідчить про труднощі кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави, які пов'язані з недостатньою привабливістю державної служби на ринку праці.

Розглянемо розподіл державних службовців за кваліфікаційними рівнями у 2020 р. (рис.2.2).

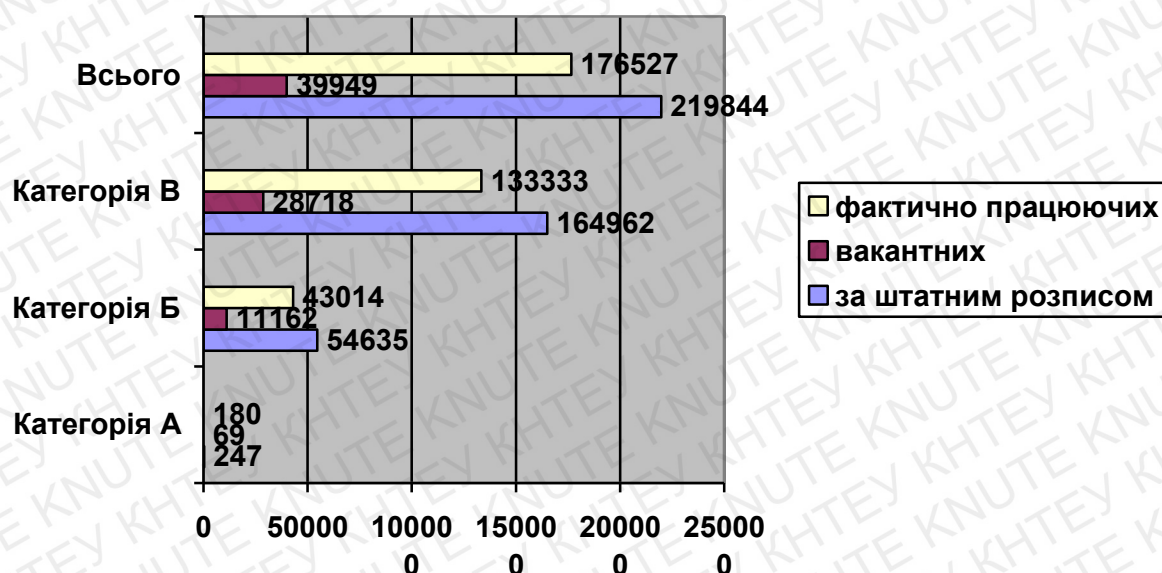


Рис.2.2. Кількісний склад працівників державних органів станом на 31.12.2020 р. [27]

Як видно з рис.2.2, кількість вакантних посад за категоріями А, Б і В складає 27,94; 28,43 та 17,41% від кількості за штатним розписом. Тобто, найбільшою є потреба у державних службовцях найвищої кваліфікації.

Найбільша кількість вакантних посад у Державній фіскальній службі України – 32 611, Державній податковій службі України – 1 624, Пенсійному фонді України – 1 981, Державній службі з питань геодезії, картографії та кадастру – 2 254 та Державній казначейській службі України – 1 529.

Розглянемо розподіл за віком та статтю працівників державних органів станом на 31.12.2020 р (рис.2.3).

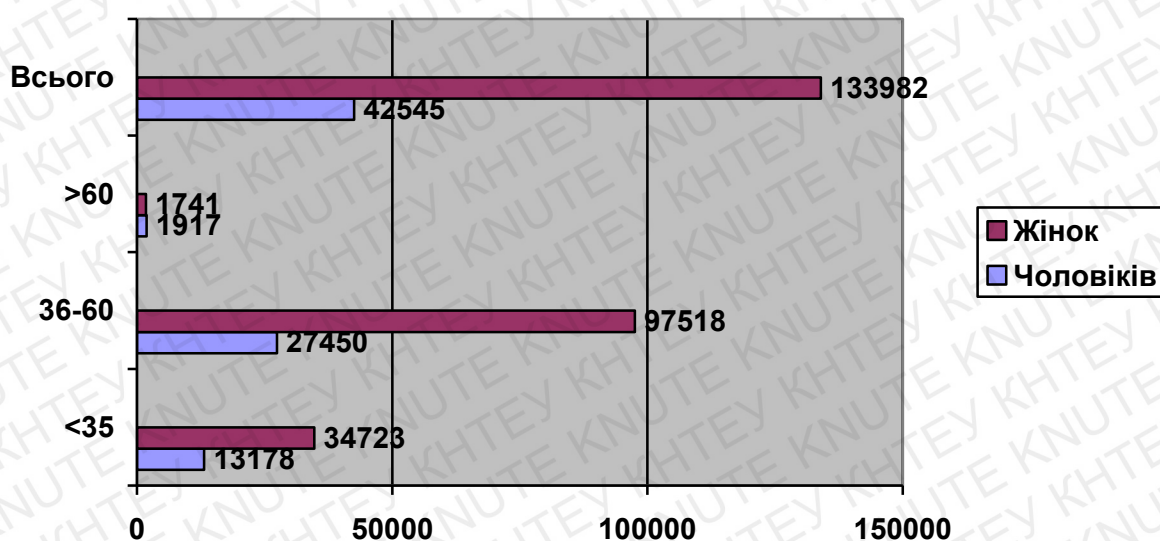


Рис.2.3. Розподіл за віком та статтю працівників державних органів станом на 31.12.2020 р [27]

Як видно з рис.2.3, 24,18% державних службовців складають чоловіки і 75,98% - жінки. Серед чоловіків 30,97% складають особи віком до 35 років, 64,52% - віком від 36 до 60 років 4,51% - понад 60 років. Серед жінок 25,92% складають особи віком до 35 років, 72,78% - віком від 36 до 60 років 1,38 % - понад 60 років. Тобто, кадровий склад державної служби потребує омолодження.

Державному управлінню в Україні характерна наявність певних гендерних розривів. Кількість жінок-державних службовців на вищих керівних посадах помітно зменшується. Згідно статистики станом на 2021 рік, жінки

обіймають 75.98% від загальної кількості державних службовців, а серед посад найвищої категорії частка жінок складає лише 12.5%.

Розглянемо також плинність кадрів серед державних службовців (рис.2.4).

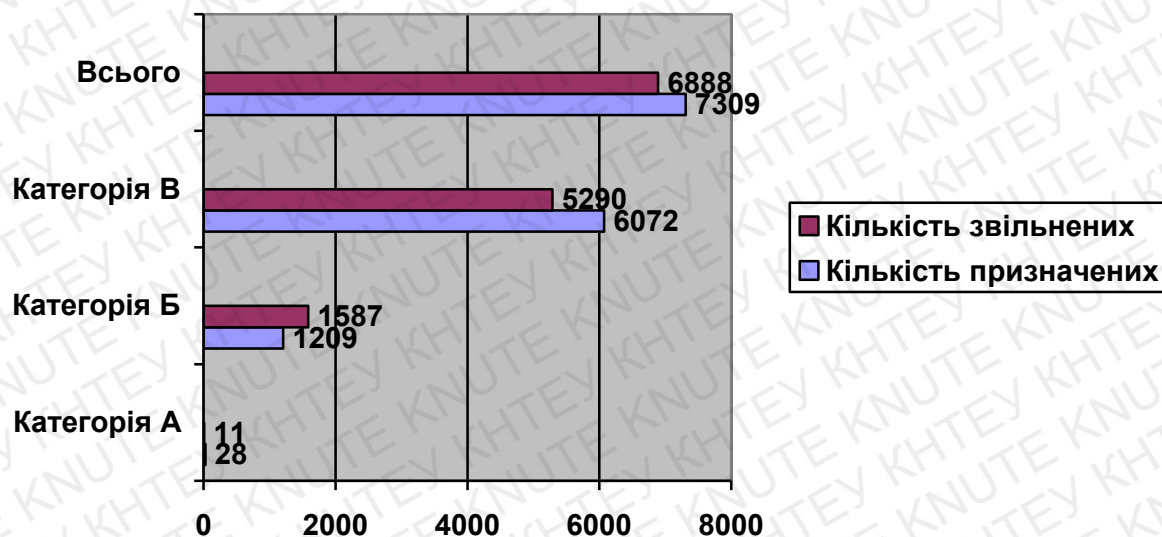


Рис.2.4. Кількість призначених та звільнених працівників державних органів у IV кварталі.2020 р. [27]

Як видно з рис.2.4, плинність кадрів у державній службі є досить високою.

Орієнтуючись на Європейські принципи, державна служба є такою, яка по-перше, орієнтована на громадян, по-друге є професійною, чесною та політично незаангажованою. Відповідно до дослідження експертів одного з аналітичних центрів ЄС – SIGMA – українська державна служба близька до багатьох європейських принципів. Повнота та ясність законодавчого регулювання державної служби, відокремлення посад державної служби від інших посад, які є у державних органах різного рівня.

З приводу нарахування заробітної плати державним службовцям, варто зазначити, що система її нарахування є непрозорою, так як розмір надбавок є неврегульованим і ніяк не обмежується. Частина виплат, яка підлягає варіації, є досить високою. Таким чином, щоб досягнути прогресу у досягненні

європейських принципів державного управління, необхідно розробити класифікацію посад державної служби, а також запровадити реформування системи нарахування заробітної плати і створити єдину інформаційну систему управління персоналом. [21, с. 91].

Процес формування державної кадрової політики вирізняється складністю та суперечливістю. Якщо дотримуються певні вимоги, за обставин поетапної реалізації ряду науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. Розробка державної кадрової політики потребує вирішення окремих важливих етапів, таких як розробку кадрової доктрини; формування постулатів державної кадрової політики, а також її змісту, що має включати в себе систему чітко визначених цілей, пріоритетів та принципів; розробку цільових та комплексних програм, опрацювання та налагодження механізмів, що допомагають реалізувати кадрову політику та вирішувати окремі проблеми. [17, с. 73]

Під час розробки концептуальних засад державної кадрової політики необхідно брати до уваги наукові принципи пізнання соціальних явищ; критичне усвідомлення та творче використання наукового знання у сфері управління та кадрової діяльності; фактичного стану кадрового потенціалу держави; ґрунтовного аналізу міжнародного досвіду роботи з кадрами та застосування його в Україні, враховуючи розходження у менталітеті.

Державна кадрова політика має характеризуватись наступними невід'ємними рисами:

- системність, що охоплює економічні, соціальні, моральні та соціально-психологічні властивості кадрових питань;
- наукова доведеність та об'єктивність кадрової потреби суспільства, систематичність у вирішенні першочергових кадрових завдань, приваблення висококваліфікованих фахівців до професійної діяльності у даній сфері;
- згуртованість та багаторівневність у врядуванні кадрових процесів та потенціалу;

- далекоосяжність, яка визначає превентивний характер, включає соціальний розвиток та модифікацію управлінських процесів;
- демократичність у системі вирішення кадрових проблем;
- етичність- прищеплення кожному суб'єкту кадрового процесу таких рис, як чесність, неупередженість, відповідальність та патріотизм.
- гарантія законодавчої безпеки [15, с. 105].

Вищеперераховані риси дозволяють вважати державну кадрову політику цілісною та змістовою, а також дають їй можливість впливати на державні кадрові процеси. Серед основних потреб українського суспільства у сфері кадрової політики, слід виділити розробку та укорінення науково аргументованого характеру такої політики. Це стане рушієм прогресу у втіленні інноваційної стратегії розвитку держави, що у свою чергу дозволить забезпечити швидкі темпи економічного зростання країни та підняти стандарти життя громадян до високого рівня.

Реалізація національної кадрової політики являє собою перепозиціонування державного управління з парадигми, що орієнтована на систему, до такої, що орієнтована на людину. Відповідно до цього, удосконалення системи державного управління слід досліджувати як низку компонентів, методів діяльності, взаємодії між учасниками процесів та їх компонентами, а також уявлень працівників щодо орієнтованості, темпів та характеру цих змін. Трансформація відносин між компонентами та учасниками процесів відіграє неабияку роль у перерозподілі повноважень та відповідальності, а зміна широти представлення інтересів учасників вимагає структурну реорганізацію, модифікацію балансу принципів та методів, коригування технологій і перепідготовку кадрів. [28, с. 131].

Формування та втілення державної політики у галузі державної служби відбувається за такими ключовими компонентами:

- управління персоналом на державній службі;
- посилення інституційної спроможності служб управління персоналом державних органів;

- розробка системи фахової підготовки державних службовців, очільників місцевих органів самоврядування, їх заступників та посадових осіб місцевого самоврядування;

- адаптація державної служби до стандартів ЄС [9, с. 45].

Основними напрямками реалізації державної кадрової політики в публічному управлінні мають стати:

- забезпечення професіоналізації державного управління, добір висококваліфікованого персоналу до органів державної влади, такого, який відповідає сучасним вимогам управлінського процесу та сприяє покращенню якості управлінських послуг;

- формування управлінського механізму на основі професійних цінностей, а також систематичне проведення проектних робіт з молодими лідерами [38];

- формулювання нормативно-правової бази для чіткого визначення основних засад державної політики;

- забезпечення постійного моніторингу кадрових потреб на різних рівнях державного управління, розроблення методик своєчасного задоволення цих потреб;

- формування кадрового резерву для сприяння безперервності виробничого процесу, зменшення ризиків при підборі нових кандидатур; визначення основних аспектів формування кадрового резерву;

- забезпечення таких умов, за яких державні службовці матимуть змогу реалізувати свій професійний потенціал; поглиблення правової та соціальної підтримки кадрів у сфері управління;

- розробка та затвердження дієвої системи стимулювання праці державних службовців;

- розробка стандартів та сучасних технологій для контролю ефективності праці державних службовців на управлінських посадах, вдосконалення їх атестації та створення механізму, що дозволить

громадськості самостійно оцінювати якість та ефективність органів державної влади;

- створення спеціальних органів (наприклад, консультативно-наглядових рад) для того, аби кадрова політика у сфері державного управління була прозорою та неупередженою

- забезпечення ефективної підготовки фахівців в освітній галузі знань «Публічне управління та адміністрування» з гарантованим працевлаштуванням, запровадження ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів державного управління [7];

- створення механізмів, які будуть спроможні регулювати діяльність органів та організацій які є частиною процесу здійснення державної кадрової політики;

- забезпечення перейняття кращого міжнародного досвіду по роботі з кадрами органів державної влади;

- планування кадрової політики, проектів, наукового аналізу, організаційної підтримки забезпечення кадрової політики в публічному управлінні, проіоритетне застосування кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування[14, с. 91].

Розробка та впровадження програми, яка забезпечить децентралізацію державно-управлінських відносин за наступними напрямками: «держава – громадянське суспільство», «людина – владні органи», «виконавча влада держави – місцеве управління», «керівник органу – окремі підрозділи».

Підвищенню особистої відповідальності кадрів місцевої влади за справу, яку їм доручили, має приділятися окрема увага, це дозволить підвищити рівень відданості державного службовця справі та покращити ефективність обслуговування громадських інтересів.

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

Міжнародний досвід проходження державної служби є важливим елементом модернізації та реформування державної служби в Україні. Необхідно звернути увагу на те, що модернізація та вдосконалення проходження державної служби в Україні в першу чергу стосується ґрунтовних змін у системі органів виконавчої влади в цілому, підбору та оптимізації численості кадрів, умов оплати праці, активізацію професійної мобільності та покращення умов праці [20, 22].

Основними принципами, які є базовими у реформуванні та модернізації державної служби багатьох країн світу є такі, як:

- демократизація державного управління і публічної служби;
- орієнтованість на пересічних громадян, що є замовниками та споживачами державних послуг [6, с. 4];

Варто наголосити на тому, що майже у всьому світі вдосконалення державної служби ґрунтується на концепції нового державного управління, яке являє собою застосування в державній службі таких методів роботи, що використовуються також у приватному секторі та слугують фактором покращення процесу проходження державної служби та покращення якості роботи державного апарату. Відповідно до твердження В. М. Олуйко, нова модель державного управління формується у результаті перетворення, називається поведінковою та такою, що визначається відмінними параметрами, які проявляються в таких категоріях, як творчість, запровадження чогось суспільно корисного, емоційна атмосфера та суб'єктивний фактор. В. М. Олуйко також наголошує на тому, що процес реформування державної служби відбувається протягом тривалого періоду і являє собою безупинне удосконалення методів та форм діяльності державних органів, їх пристосування до таких зовнішніх і внутрішніх умов, яким властиві постійні зміни [42, с. 139].

Аналіз показує, що особливості процесу реформування та розвитку публічної служби, модернізації проходження державної служби у міжнародній

практиці відзначаються напрямками, що визначаються англосаксонською та континентальною моделями. До континентальної моделі відноситься перш за все система кар'єрної державної служби, яка являє собою вступ на державну службу на увесь період професійної кар'єри державного службовця, за якої він постійно просувається по службі. Прикладом країн з такою моделлю можуть слугувати здебільшого європейські країни, але серед них є і Японія. За умов такої кар'єрної системи, призначений на державну службу працівник, усе своє професійне життя перебуває в організації, в якій існує визначена ієрархія, яка автоматично забезпечує його просування по кар'єрних сходах[5, с. 87].

Англо-саксонська модель, у свою чергу, являє собою систему державної служби за договором. В такій системі, прийняття працівників на конкретні посади відбувається згідно з рівнем професійних навичок кандидата та його освітнього рівня. Така модель притаманна таким країнам, як Швеція, Голландія, Італія, Фінляндія, Великобританія, Естонія та Нідерланди. А ось США можуть слугувати прикладом відкритої (посадової) системи, у якій не існує гарантій просування по службі, так як проходження державної служби в країні визначається переліком посад в органи державного управління, в якому описані певні умови для зайняття кожної з них [5, с. 88].

Окрім цього, в багатьох країнах світу існує змішана модель державної служби, що сформувалась в результаті модернізації публічної служби, тобто немає єдиної моделі, яку можна було б розглядати як класичну. Така модель розглядається у таких країнах як Великобританія, Латвія, Литва і т.д.

На нашу думку, цікаву думку висловив Д.Боссарт та К.Деммке з приводу того, що немає певної системної моделі державної служби, адже державна служба не статична, вона постійно розвивається і вдосконалюється. Тож, кожна країна, яка прагне до вступу в ЄС, має самостійно вирішувати чи існує потреба у ініціюванні дебатів, темою яких може бути питання державності державної служби у ХХІ столітті [6, с. 5].

Проаналізувавши системи державної служби методом компаративного аналізу, можна зробити висновок, що в різних країнах процес проходження

державної служби суттєво відрізняється один від одного, згідно з індивідуальними особливостями організації і функціонування публічної служби. У Франції та Німеччині, наприклад, було сформовану компетенту державну службу, яка є не тільки професійною, але і престижною. Тож, вважаємо, що варто розглянути обособленості проходження державної служби за умов її реформування та модернізації у цих країнах.

Найбільш стабільною та організованою в сучасному світі ознаменували саме французьку державну службу. Саме тому вона є взірцем для всього світу з приводу того, як можна раціонально організувати проходження державної служби та сприяти реалізації державно-службових відносин

Державна служба Франції вирізняється закритістю, ієрархічністю та системністю адміністративного управління. Французька кар'єрна модель державної служби має такі основні риси:

- ієрархічна організація системи державної служби;
- чіткі адміністративні повноваження на всіх рівнях і суворий принцип приналежності до посади;
- високий рівень централізації державної служби;
- суворий контроль місцевої бюрократії;
- конкурсна система відбору на публічну службу;
- державна служба є елітарною, існує лише декілька навчальних закладів, які готують фахівців до державної служби;
- складна система звільнення державних службовців;
- розмір оплати праці та можливості кар'єрного зростання в повній мірі залежать від стажу роботи, а також займаної посади [5, с. 87].

Конкурс, що проходять кандидати на заміщення вакантних посад державної служби, відбувається двома шляхами: складання екзаменів та проходження тестів або співставлення послужних списків кандидатів на посаду [5].

Сама концепція проходження державної служби Франції базується на тому, що державний службовець має володіти специфічними якостями та бути

відданим службі своєї держави. У свою чергу, державна служба має гарантувати працівнику стабільне зростаюче матеріальне забезпечення, а найбільш цінних кадрів закріпити на посадах, що забезпечує такий службі високий престиж у суспільстві [6, с. 5].

З приводу німецької моделі державної служби, вона характеризується наступними аспектами: вплив політичних призначень у системі публічної служби на процес прийняття управлінських рішень; законодавчо встановлена компетенція окремого рівня управління, злагоджена організація системи державної служби; сформовані принципи посадової дисципліни; закрита система відбору персоналу на державну службу, її елітарність; нормативно визначений статус державного службовця, велика увага до його репутації; соціальна та правова захищеність державного службовця; пріоритетність кандидатів на заміщення вакантної посади з юридичною освітою; обов'язковість знання німецької мови [5, с. 88].

У німецькій державній службі поняття «державний службовець» охоплює цілий ряд категорій осіб згідно ієрархії: чиновник, службовець та працівник. З них, найвищу категорію посад охоплюють чиновники, вони є цінними кадрами, яких призначають довічно. З службовцями та працівниками дещо інша процедура, з ними укладають трудову угоду, яка згодом може розриватись. Існує шістнадцять рангів публічних службовців, правовий статус найвищого рангу регулюється «Федеральним законом про чиновників» [5].

Така процедура, як добір на державну службу, у Німеччині детально регулюється законодавством. Прийняття на вакантні посади в органах державної влади обов'язково проваджується на основі нормативно-правових актів (для вищих рангів), а також на засадах службового контракту (для нижчих рангів). Після успішного проходження добору на державну службу, державний службовець, вік якого не вище ніж 27 років, обов'язково проходить випробувальний термін, що триває від одного до п'яти років, і тільки згодом може бути призначеним на посаду.

У зв'язку з тим, що в Німеччині запроваджена закрыта модель публічної служби, прийняття на державну службу відбувається тільки на первинну посаду в органі державної влади [6, с. 7].

Просування по службі можливе лише за умови успішного складання іспиту. Встановлено також вікові рамки перебування на державній службі – 65 років з можливим збільшенням до 68 років.

Сучасна європейська державна політика орієнтована на вживання певних заходів задля професійного і творчого розвитку працівників органів державної влади.

Серед проблем, з якими стикаються під час виконання основних завдань державної служби є проблема скорочення чисельності працівників державної служби за рахунок осіб, які йдуть на пенсію; низький рівень доходів у порівнянні з приватним сектором; згасання позитивного іміджу державної служби; неефективний менеджмент людських ресурсів.

Членами Європейського Союзу було сформовано систему найму персоналу та розроблено процедури, що дозволяють відбирати найкращих кандидатів і гарантувати рівну можливість кожного громадянина спробувати себе у вступі на державну службу шляхом відкритого конкурсу

Отже, основними характеристиками європейської моделі державної служби є:

- ієрархія державної служби відповідно до освітніх рівнів;
- деяка обмеженість державних службовців у їхній мобільності безпосередньо у структурі державної служби;
- елітарність вищого рівня державної служби;
- політична незаангажованість та гарантія соціальної забезпеченості;
- просування по кар'єрних сходах відповідно до досвіду роботи і рівню кваліфікації;
- закріплення поведінкового та морального кодексу;

Для того, аби система публічної служби в Україні була наближена до європейської моделі, необхідно перш за все забезпечити розподіл політичної

влади та адміністрації шляхом створення єдиного кадрового корпусу органів державної влади. При цьому, особам на політичних посадах, не варто присвоювати ранги та категорії державних службовців [14, с. 93].

Для того, щоб забезпечити фактичне формування такого корпусу державних службовців, варто змінити освітні вимоги до тих, хто хоче вступити на державну службу. Такі освітні вимоги мають бути одними для всіх та включати в себе обов'язкове підвищення кваліфікації. Важливо також забезпечити закритість державної служби, що являє собою не обмеження прав громадян на державну службу, а прозорість вимог щодо просування державних службовців по кар'єрних сходах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Модернізація державної служби – це процес різноманітних змін і трансформацій у системі державної служби, що гарантує перехід системи державної служби від звичної «традиційної» до такої, яка постійно вдосконалюється та стосується різноманітних аспектів державної служби. Модернізація публічної служби має відбуватись за декількома напрямками. Спершу необхідно забезпечити прискорення реформування правових та інституційних засад державної служби [1].

Одним із аспектів національних реформ має бути відсторонення умов та причин, які спонукають державних службовців на вчинення правопорушень, що стосуються безпосередньо корупції; вироблення низки запобіжних заходів загальнонаціонального масштабу. При цьому, інституційна складова державної служби має бути корінним засобом, як базис для формування корпусу відданих і відповідальних публічних службовців [8, с. 194].

У процесі реформування публічного управління, вдосконалення державної служби та управління людськими ресурсами надзвичайно важливим кроком є оптимізація системи центральних органів виконавчої влади. За увесь час незалежності України, центральні органи виконавчої влади зазнали близько чотирьохсот змін.

Кабінет Міністрів України розпорядженням від 18 грудня 2018 року № 1102-р затвердив нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року та план заходів з її реалізації на 2019-2021 роки, схвалених розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 [13].

Стратегію та план заходів з її реалізації оновлено за результатами проведення у 2018 році експертами програми SIGMA оцінки стану державного

управління, аудиту комплексної реформи державного управління Рахункової палати України та з урахуванням консультацій із заінтересованими сторонами.

Основною ціллю даної Стратегії є модернізація системи державного управління та підвищення рівня конкурентоспроможності держави. Реалізація цієї стратегії має забезпечити більш результативну та підзвітну громадянам систему державного управління, яка спрямована на реалізацію основних інтересів суспільства та забезпечення постійного розвитку країни, а також на надання громадянам якісних послуг [13].

Для визначення ефективності системи державного управління певної держави варто розглянути позицію цієї держави у існуючих міжнародних рейтингах. Згідно з показниками Індексу глобальної конкурентоспроможності (за 2018 рік) Україна займає 110 місце (серед 140 держав) у категорії “державні інституції”, 49 місце в категорії “бюджетна прозорість”, 82 місце в категорії “тягар державного регулювання”. У рейтингу Світового банку “Ведення бізнесу” позиції України є кращими – у загальному рейтингу в 2020 році Україна займає 64 місце, у сфері відкриття бізнесу Україна піднялася з 70 місця у 2015 році до 60 місця у 2020 році. Покращення позицій України свідчатиме про успішність реалізації цієї Стратегії [13].

Дана стратегія була розроблена відповідно до європейських стандартів управління з питань перетворення системи органів державного управління. Вона є узгодженою з принципами державного адміністрування, що були розроблені SIGMA у співпраці з Єврокомісією та регламентує основні вимоги до системи органів державного управління. Загальні засади державного управління визначені на базі міжнародних стандартів та вимог, а також відповідних практик країн-членів Європейського Союзу та держав ОЕСР. Деякі держави визначають принципи державного управління як список завдань та системи принципів, а також критеріїв, що дозволяють оцінювати реформи державного адміністрування.

Включаючи принципи державного адміністрування, Стратегія визначає наступні напрями реформування:

- формування та узгодження державної політики, що включають в себе стратегічне планування, контроль якості законодавчої бази та державної політики загалом;
- вдосконалення державної служби та управління кадровим потенціалом;
- посилення відповідальності органів державного управління (організація прозорості підзвітності органів державного управління);
- надання якісних адміністративних послуг, впровадження електронного урядування та встановлення стандартів та гарантій надання адміністративних процедур;
- систематизація адміністрування державних фінансів;

Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади була затверджена розпорядженням № 1013-р Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. Основною ціллю даної концепції є характеристика провідних засад організації системи центральних органів виконавчої влади, щоб забезпечити виконання цими органами усіх їх основоположних функцій [30].

Ця Концепція регламентує те, що у міністерствах існує недостатньо велика кількість фахівців, які здатні до аналітики стану справ у певних сферах національної політики, можуть розробляти політичні пропозиції та укорінювати ключові державні реформи

Державні службовці досі залишаються невмотивованими рівнем фінансової заохочуваності та публічна служба залишається недостатньо привабливою на ринку праці [45].

Головні робочі процеси державних органів також мають бути переглянуті та вдосконалені. Це необхідно для уникнення зайвих формальних процедур та марної трати робочого часу державних службовців. Саме тому, передбачено системний підхід до стратегічного планування та проведення державної політики на базисі модернізації структури апарату міністерств, оновлення кадрів, реформування системи оплати праці всіх представників центральних органів влади, раціоналізації структури та функцій цих органів [30].

Вищезазначена Концепція регламентує те, що заміщення вакантних посад у органах державної влади, а саме у департаментах та директоратах, має відбуватись відповідно до положень Концепції запровадження посад фахівців із питань реформ, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905 [31].

Перелічимо основні складові реформи, що дозволять забезпечити модернізацію публічної служби та управління кадровим потенціалом в державних органах:

- створення переліку таких посад державних службовців, які забезпечують проведення ґрунтовних державних реформ, несуть за це відповідальність, та забезпечення таких державних службовців гідними умовами оплати праці, розвиток такого поняття, як «реформаторські кадри»;
- забезпечення успішної реалізації Закону України «Про державну службу», шляхом формування основних принципів публічного управління;
- забезпечення ефективного реформування системи оплати праці на державній службі, враховуючи поточні макроекономічні показники
- раціоналізація кількості працівників системи органів державного управління;
- створення спеціальної посади фахівця по кадровим питанням, а також створення нових підрозділів у структурі органів державної влади, задля забезпечення розвитку нинішнього управління кадровим потенціалом з координацією діяльності НАДС;
- запровадження єдиної інформаційної системи управління кадровим потенціалом; реформування системи перепідготовки державних службовців, особливо створення системи професійного навчання у відношенні володіння однією з іноземних мов, яка визнана офіційною мовою Ради Європи; активізація інституційної спроможності НАДС [30].

Переоцінка завдань та функцій органів державної влади, забезпечення автоматизації процесів їх роботи, що допоможе заохотити на державну службу професійних фахівців, які мають багатий досвід та навички. Саме це дозволить

якісно модернізувати систему публічного управління та наблизити її до європейських стандартів.

Стратегія реформування державного управління, що була прийнята на строк до 2021 року, направлена на поліпшення якості державної служби та управління кадровим потенціалом. Втілення цієї Стратегії, використовуючи європейський досвід, дозволить забезпечити проведення ефективних реформ та модернізацію публічної служби, використання сучасних технологій управління кадровим потенціалом, що являють собою ґрунтовне врахування знань та умінь державних службовців, їх особистісних якостей. Саме це допоможе у реалізації їх потенціалу на практиці, формування врегульованої системи взаємодії чисельності державних службовців із функціями та повноваженнями державних органів [12, 13].

Створення моделі державної служби, яка б відповідала європейським стандартам, передбачає вирішення наступних завдань: систематизація функцій та компетенцій, формальних процедур, що використовуються під час прийняття рішень у державному управлінні, а також при наданні публічних послуг; закріплення оцінювання ефективності діяльності органів влади; перейняття європейського досвіду роботи з кадрами, що включає систематичне підвищення кваліфікації, пошук шляхів до покращення вмінь та вдосконалення ключових компетенцій; впровадження ефективних антикорупційних механізмів; створення засобів протидії конфлікту інтересів та кадровим деформаціям в органах державної влади, згідно з вимогами пункту 4 статті 7 Конвенції ООН протидії корупції; застосування технологій управлінського лідерства, іміджевого менеджменту та стратегічного партнерства [30, 46].

Для того, аби створити єдину інформаційну систему управління кадровим персоналом в органах державної влади, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 844-р було схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління кадровим потенціалом и в державних органах та затверджено план заходів щодо її реалізації [32]. Дана Концепція регламентує напрями, інструменти та період імплементації успішної

інформаційної системи, щоб забезпечити умови прозорого та відкритого публічного управління із використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Концепція визначає, що розвиток інформаційного суспільства викликає потребу у формуванні новітньої моделі управління кадровим потенціалом у органах державної влади. На сьогоднішній день, можна з впевненістю стверджувати, що сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення органів державної влади у галузі управління кадровим потенціалом не узгоджене з потребами держави у імplementації реформи державного управління та її європейському напрямку у відповідному управлінні держави. Інформаційно-комунікаційні технології мають у повній мірі відповідати стандартам належного державного управління.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. №974-р. було схвалено Концепцію по реформуванню системи фахового навчання державних службовців різних рівнів. Основною ціллю цієї Концепції є окреслення стратегічних напрямів, інструментів та періоду формування новітньої успішної системи професійного навчання кадрів [33].

З урахуванням положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії, інноваційна модель фахового навчання кадрів державних органів усіх рівнів, має базуватись на наступних принципах: задоволення потреб професійного розвитку, відносно швидка доступність освітніх послуг до місця перебування особи; заохочення державних службовців до самоосвіти та прагнення до просування по кар'єрних сходах протягом його професійної діяльності; гарантії права державних службовців на безкоштовне професійне навчання, або ж забезпечення певними пільгами [15].

Імplementація усіх вищенаведених положень дозволить вдосконалити державну службу та управління кадровим потенціалом, орієнтуючись на найкращі європейські практики та досвід, а також забезпечити ефективну діяльність органів державної влади.

Підвищення іміджу держави та формування ефективного механізму залучення та збереження на посадах державної служби професійних фахівців

обумовлює необхідність у реформуванні системи оплати праці, яка буде передбачати:

- прозорість та неупередженість виплат державним службовцям; зміну структури заробітної плати, а саме збільшення її сталої частини (вона має становити не менше 70%) та зменшення тої частини, що може варіюватись за рішенням керівника (вона має становити не більше 30%); уникнення розривів в оплаті праці співробітників державної служби. Якщо також змінити частку премій у оплаті праці державних службовців, це доможе запобігти керівникам коригувати заробітну плату на власний розсуд, що часто буває не справедливим, а також зниження політичної заангажованості державних службовців;

- створення класифікації посад публічної служби, тобто їх розподіл відповідно до функціональної спрямованості, цілей та важливості посади;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності заробітної плати [9, с. 45].

Забезпечення сталого фінансового забезпечення є одним з важливих факторів, що визначають ефективне реформування системи оплати праці. Питання вдосконалення системи оплати праці на державній службі має тісно переплітатись з питанням по пошуку додаткових джерел фінансування, та ці дві проблеми мають спільно вирішуватись. Проведення реформування системи оплати праці, звісно ж, потребує певних витрат, які можливо покрити шляхом підвищення ефективності публічного управління та раціоналізації кількості працівників органів державної влади, а також усунення вакантних посад.

Варто також пролонгувати імплементацію єдиної інформаційної системи управління кадровим персоналом в державних органах (HRMIS), що дозволить забезпечити прозорий контроль кількості державних службовців та фонду оплати праці, а також в майбутньому знайти альтернативну інформаційним системам в таких органах. Перевірку функціонування зазначеної системи вже впроваджено у 19 центральних органів державної служби, проте її подальше запровадження потребує пришвидшення.

Підвищення престижу державної служби передбачає запровадження чесного та прозорого відбору на посади в органи державної влади, що дозволить залучити висококваліфікованих співробітників. Такий відбір має ґрунтуватись на рівному ставленні до всіх кандидатів, не беручи до уваги їх стать, етнічну приналежність та соціальне походження, наявність інвалідності тощо [16, с. 15].

Просування по службі цінних фахівців, а також формування кадрового резерву має ґрунтуватись на забезпеченні однакових прав та можливостей для всіх, незважаючи на стать для уникнення гендерної нерівності.

Щоб забезпечити високу якість відбору кандидатів на заміщення посад державної служби, необхідно правильно підійти до формування складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби. Дана комісія має складатись з фахівців, які мають професійну кваліфікацію, незалежно від того жінка це чи чоловік. Сама ж процедура конкурсного відбору має являти собою проведення основних етапів конкурсу за допомогою тестування в Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби [39].

Успішність розвитку публічної служби також повною мірою залежить від доброчесності державних службовців. Щоб уникнути ризиків, які являють собою неетичну поведінку державних службовців та зловживання службовим становищем, варто розробити і впровадити сучасні механізми, які зможуть вирішити ці проблеми [17, с. 71].

Важливим аспектом вдосконалення системи державного управління є поліпшення якості професійної підготовки державних службовців у освітній галузі.

Також варто забезпечити формування ефективних механізмів заохочення державних службовців та посадових осіб до професійного розвитку та сталої самоосвіти.

Ефективність реформування також переважно залежить від якості управління кадровим потенціалом державних органів, що має визначатись сучасними та дієвими службами управління кадрами. Служба управління

кадровим потенціалом має вкорінювати у свою роботу сучасні інструменти управління персоналом державної служби, а також вдосконалювати культуру організації та управління. Це потрібно для того, аби забезпечити ефективне виконання покладених на неї завдань [19, 40].

До завдань по реалізації цього напрямку Стратегії належать.:

- реновація системи відбору, що полягає в покращенні оцінювання кваліфікації кандидата, практикування дистанційного оцінювання та забезпечення додержання принципів толерантності та рівного доступу до проходження конкурсу всіх кандидатів, незважаючи на їх стать, етнічне та соціальне походження тощо [37];
- модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби з метою її професіоналізації, а також забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у її складі;
- удосконалення роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби відповідно до сучасних вимог, з метою її професійного становлення, а також забезпечення рівності представництва жінок та чоловіків у її складі;
- розробка вимог для можливостей кар'єрного просування на вищі посади для публічних службовців, яких високо оцінили відповідно до результатів зорічного оцінювання службової діяльності;
- провадження ґрунтовної реформи системи оплати праці, що являє собою збільшення її сталої частини (вона має становити не менше 70%) та зменшення тої частини, що може варіюватись за рішенням керівника (вона має становити не більше 30%), зменшення частки премій у системі оплати, а також встановлення розміру заробітної плати відповідно до рівня складності та відповідальності посади, яку займає державний службовець;
- недопущення зниження рівня оплати праці співробітників органів державної влади;
- імплементація єдиної інформаційної системи управління кадровим персоналом в державних органах (HRMIS), що дозволить забезпечити прозорий контроль чисельності державних службовців;

- формування списку типових посад державної служби, створення переліку компетентностей таких посад та критеріїв віднесення до них;
- забезпечення заохочення державних службовців до сталого професійного розвитку та впровадження сучасних практик та інструментів управління кадрами;
- створення фахових програм для адаптації державних службовців;
- забезпечення контролю за системою підготовки державних службовців та розробка пропозицій її вдосконалення;
- розробка сучасних програм, що дозволять державним службовцям підвищити кваліфікацію у галузях проектного управління; стратегічного планування та європейської інтеграції;
- просування ідеї гендерної рівності у державному механізмі через систему органів державної влади;
- створення ефективного механізму, що допоможе оцінювати результативність службової діяльності працівників;
- забезпечення державних службовців можливостями підвищення кваліфікації для просування по кар'єрних сходах;

Успішність у виконанні окреслених результатів буде визначатись за наступними індикаторами (табл.3.1).

Досягнення наведених індикаторів буде свідчити про суттєве удосконалення організаційно-кадрової моделі державного управління і реформування України.

Згідно з тлумаченням Михалевської Л.Б., кадровий потенціал державних службовців являє собою майстерність кадрів, зумовлену певними обов'язками публічного управління по втіленні державної політики. Саме потенціал державних службовців допомагає охарактеризувати певні риси та вміння державних службовців, необхідні при виконанні доручень у державному управлінні [23, с. 187].

Таблиця 3.1

Індикатори удосконалення організаційно-кадрової моделі державного управління і реформування України [13]

Індикатори	Базове значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Середня кількість кандидатів на посади державної служби	3	10	12	13	15
2. Плинність кадрів на посадах державної служби категорії “А”, відсотків	18	17	15	13	10
3. Плинність кадрів на посадах державної служби категорії “Б”, “В”, відсотків	25	20	15	13	10
4. Частка посад державної служби, щодо яких запроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад, відсотків загальної кількості посад, на які поширюються єдині умови оплати праці		1	70	75	90
5. Частка державних органів, у яких запроваджено інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, відсотків	0,5	25	50	65	80
6. Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, відсотків загальної кількості державних службовців	49	55	60	65	70
7. Частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату, відсотків фонду оплати праці	до 1	1	1,5	1,75	2

Водночас кадровий потенціал державної служби – це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, які забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців.

Система категорій кадрового потенціалу державного службовця наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення системи категорій кадрового потенціалу державного службовця

[24]

№ з/п	Назва категорії	Визначення категорії
1	Потенціал	приховані здібності людини, які відображають внутрішні і зовнішні функціональні якості, мають тривалість у просторі
2	Кадровий потенціал	сукупність здібностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися у професійній сфері
3	Кадровий потенціал державного службовця	державного управління з формування та реалізації державної політики і характеризує специфічні риси, що притаманні державному управлінню, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, що потрібні при виконанні завдань державного управління і які можуть бути розкриті за певних обставин
4	Кадровий потенціал державної служби	та інституційних характеристик системи державної служби, які забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців
5	Складова кадрового потенціалу державного службовця	системна частина кадрового потенціалу державного службовця
6	Складова кадрового потенціалу державної служби	кадровий потенціал кожного державного службовця, який у сукупності дає єдину систему
7	Якість кадрового потенціалу державної служби	наближення реального кадрового потенціалу державної служби до еталону (певного зразка) кадрового потенціалу державної служби як інституту

Об'єктами управління кадрового потенціалу виступають наступні сторони виробничо-господарської діяльності:

- визначення раціональної структури персоналу;
- розстановка тих, що працюють в системі державного управління;
- підвищення ефективності використання живої праці;
- вдосконалення якісного складу персоналу на державній службі.

Як суб'єкти управління кадровим потенціалом органів державної влади виступають а також керівники всіх рівнів, наділені функцією управління по відношенню до своїх підлеглих.

У процесі становлення нових стратегій державного управління структуру кадрового потенціалу колективу органів державної влади можна визначити такими характеристиками, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристики кадрового потенціалу органів державної влади в ракурсі окремих індивідів і колективу в цілому [24]

Характеристики кадрового потенціалу	
В ракурсі окремого індивіду	В ракурсі колективу як цілісного утворювання
здоров'я;	організація праці
моральність і вміння працювати у колективі;	система мотивів і стимулів до якісної праці
творчий потенціал	умови праці, технологічний рівень виробництва
активність	можливості кар'єрного росту
організованість і асертивність	розвиток власності працівників
освіта	демократизація управління
професіоналізм	протиріччя і конфлікти
ресурси робочого часу	організаційна культура

Вищенаведена таблиця показує, що у ракурсі фактору управління людський ресурс державних органів визначається допустимими можливостями ефективної праці. Органи публічної влади, що характеризуються низьким рівнем оплати праці, визначаються високою нестабільністю кадрів.

Чисельність кадрів органів державної влади обумовлюється відповідно до об'єму та потенційних можливостей, що є в їх розпорядженні. З приводу якості вже сформованого кадрового потенціалу, то він визначається відповідно до балансу між професійно-кваліфікаційними характеристиками працівника з вимогами державних органів та показниками результативності праці.

Процес, спрямований на поновлення державного кадрового потенціалу, має укомплектувати органи державної влади необхідним числом державних службовців відповідної кваліфікації. Це передбачає багатогранний розвиток державних службовців з урахуванням кваліфікаційних вимог до певної посади [24, с. 189].

Важливим компонентом трудових ресурсів є кваліфікаційний рівень персоналу.

Що стосується психофізіологічних характеристик людини, вони також відіграють не останню роль у трудовій діяльності державних службовців (таблиця 3.4).

Основою моральної оцінки державних службовців є принципи права, справедливості, гуманізму, доброчесності та відповідальності.

Особливої уваги заслуговує орієнтація на підвищення кваліфікації державних службовців на основі підходу компетентності, зафіксована у новій редакції Закону України "Про державну службу" та низці підзаконних актів, вказує на актуальність науково-практичної проблеми змісту (побудови) та формування професійної компетенції працівників державної служби [2].

Таблиця 3.4

Критерії психофізіологічних характеристик кадрів державної служби [23]

№	Критерії	Складові
1	Ставлення до себе в справах	Самокритичність, здатність до самоудосконалення, самоповага
2	Ставлення до підлеглих та співробітників	Об'єктивність, чуйність, взаєморозуміння, колективізм, схильність до керівництва, прямолінійність, принциповість
3	Ставлення до справи, відповідальність	Справедливість, сумлінність, відданість справі, ініціативність, прагнення до раціоналізму та високої якості, цілеспрямованість, обов'язковість
4	Темперамент	Швидкість реакції, орієнтування, інтуїція
5	Вольові якості	Наполегливість, завзяття, здатність до подолання труднощів, самовладання рішучість
6	Фізичні здібності	Пам'ять, кмітливість, уважність

Компетенції, які характеризують кваліфікованого державного службовця наведені у таблиці 3.5.

Сучасні технології формування і розвитку кадрового потенціалу держави мають базуватися на відповідних HR-технологіях, що ефективно використовуються у приватному секторі, як це здійснено у країнах ЄС.

Таблиця 3.5

Види компетенцій державного службовця [23]

№	Назва компетенції	Складові
1	Психологічні компетенції	Перцептивні, когнітивні, мнемічні, емоційні, вольові
2	Особистісні компетенції	Інтелектуальні здібності (розум, логіка, характеру особистості (ініціативність, гнучкість, творчість, чесність, цілісність, вимогливість, впевненість, самостійність, енергійність, самоорганізованість); темперамент; рефлексія (схильність до самоаналізу особистісних та поведінкових особливостей); особистісна тектологія (здатність до саморегуляції, вміння підтримувати позитивний емоційний тонус, стресостійкість, гнучкість під час вирішення складних професійних завдань); творчість (готовність до швидкого оволодіння новими формами роботи, готовність до створення нових більш ефективних способів виконання звичних видів управлінської діяльності, готовність до впровадження інновацій у структуру управлінської діяльності)
3	Соціальні компетенції	Знання основ конфліктології, соціальної психології; готовність до співпраці, взаємодії з оточенням; відповідальність; емоційний інтелект (самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, упевненість, самомотивація та емпатія)
4	Професійно- управлінські компетенції	Знання нормативно-правової бази, що регулює та регламентує діяльність; знання технологічної та організаційно-управлінської специфіки діяльності; організація виконання державних рішень володіння основними методами контролю

Серед найактуальніших проблем управління людськими ресурсами, а також кадрових проблем, що стоять перед управлінцями сьогодні виділяють наступні:

- виховання нових лідерів та забезпечення правонаступництва керівництва;
- низький рівень зацікавленості державних службовців у роботі;
- «перетворення HR-функції для вирішення нових завдань» і «Зміна керівництвом правил гри людськими ресурсами» [44].

Для того, яби уникнути вищезазначені проблеми та ще цілу низку інших, управлінцям у своїй роботі необхідно використовувати інноваційні технології, а також вивчати та використовувати світові практики та підходи.

Наведемо також приклади модернізованих практик у сфері управління персоналом, які можуть допомогти формуванню колективу, заохоченню персоналу до праці тощо:

- Методику LAB-profile, яка дозволяє формувати метапрограмні профілі кандидатів на вакантні посади державної служби, або ж працівників органів державної влади. Даний метод полягає у побудові метапрограмного портрету особистості, який окреслює стиль мислення працівника та ґрунтується на психологічних факторах управління персоналом. Ця методика також допомагає спрогнозувати спроможність тої чи іншої особи впоратись з тим видом діяльності, на який він претендує, а також показує, які ресурси є в його володіння. Метапрограми дозволяють також вивчити основний стиль мислення людини, тобто її спосіб сприйняття та опрацювання інформації. За використання цієї методики можна визначити, якими способами мислення переважно керується особа та наскільки успішною вона буде в діяльності, на яку претендує. Тобто, ця методика визначає певний набір метапрограм, який характерний людині та відповідає вимогам її професійної діяльності;
- управлінський підхід до персоналу, оснований на високій залученості кадрів (HHRM-система). HRM може водночас вдосконалювати

здібності службовців та активізувати їх мотивацію та створювати для них можливості для свого внеску у загальний результат;

- концепція управління талантами, що враховує персональні особливості розвитку кожного службовця, дає можливість покращити його сильні сторони та покращити ділові якості, яких бракує;
- сучасний підхід до управління персоналом – Investors in People, що є новітньою системою якісного менеджменту [44].

Отже, вирішення цих проблем вимагає зовсім інших сучасних навичок та нових вимог до рівня підготовки співробітників, коли знання, навички та вміння працівників швидко стають застарілими. Тому здійснення безперервного розвитку співробітників для підвищення їх можливостей є невід'ємною частиною кадрової політики, а потреби компанії та співробітників необхідно ретельно вивчати, щоб вибрати правильний метод навчання.

ВИСНОВКИ

Сама сутність державної служби ґрунтується на якісно організованій професійній діяльності службовців, яка спрямована на реалізацію конституційних цілей та функцій держави. Одним з першочергових завдань сучасної кадрової політики є створення високопрофесійного кадрового складу державної служби. Тож, державна кадрова політика, направлена на створення фахових ресурсів владних структур, є стратегічно важливою за умов сталої ринкової економіки, формування правової демократичної держави та розбудови громадянського суспільства.

Визначено, що проведення кадрового контролю та прогнозування розвитку кадрового потенціалу державних органів мають ґрунтуватись на ретельному аналізі кадрових процесів. До основних принципів розвитку кадрового потенціалу державного апарату варто віднести принципи демократичного відбору, постійний розвиток професійних навичок публічних службовців, їх професійна мобільність, стимулювання їх до роботи, а також моніторинг трудової діяльності. Серед пріоритетних напрямів діяльності, варто включити виконання наступних завдань: розробка та імплементація системи професійної орієнтації та відбору багатообіцяючих кадрів; створення системи професійної освіти, постійне її вдосконалення має бути направлене на високу якість навчального процесу; створення сприятливих умов для державних службовців, щоб вони мали можливості для прояву своїх професійних та особистісних рис.

Аналіз зарубіжного досвіду проходження державної служби за умов адміністративної реформи й докорінного вдосконалення державної служби дозволив здійснити систематизацію основних тенденцій розвитку інституту проходження державної служби в демократичних країнах, що включає: розроблення програм направлених на реформування та вдосконалення публічної служби та прийняття нових нормативно-правових актів щодо

адміністративної реформи та державної служби; раціоналізацію та створення нових організаційних структур, що мають місце у системі державної служби; модернізацію фахових інститутів управління публічною службою; систематичне скорочення державного апарату; створення інституту вищих керівників; використання методів менеджменту, перейнятих у приватному секторі; регулярну заміну кадрів; наявність моральних кодексів; забезпечення процесу сталої та доступної освіти для державних службовців. Перейняття найкращого зарубіжного досвіду, його використання в нашій державі, що забезпечить ефективну модернізацію державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні.

Аналіз сучасної кадрової політики в органах державної влади свідчить, що вона є недосконалою та потребує значних змін. Звісно, це пояснюється тим, що в Україні служба в державних органах не має відповідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого. Це, зокрема стосується корупції та нецільового використання бюджетних коштів.

Дослідження сучасної державної кадрової політики України дали змогу встановити: державна кадрова політика є одним з найбільш важливих факторів, спрямованих на збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства. Важливою складовою державної кадрової політики є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що має забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів країни.

Цілі державної кадрової політики мають визначити комплекс базових положень, що покликані захистити інтереси України у різних сферах національної безпеки держави. Таким чином, здійснення економічних та соціальних перетворень, надання державними службовцями управлінських послуг можливо лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою.

Серед пріоритетів вдосконалення державної служби та управління кадровим потенціалом в органах державної влади є прийняття цілого ряду

законодавчих актів та ефективна імплементація закону України «Про державну службу», раціоналізація системи державних органів, підвищення інституційної спроможності НАДС, формування висококваліфікованої групи фахівців із питань реформ, визначення раціональної кількості державних службовців з урахуванням основоположних функцій та організаційної структури державних органів, реформування системи оплати праці державних службовців, реформування системи професійного навчання державних службовців, створення новітньої моделі управління кадровим персоналом в державних органах, впровадження результативної єдиної інформаційної системи управління кадровим потенціалом на державній службі для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління.

Щоб наблизити українську систему державної служби до європейської моделі, на сьогоднішній день варто забезпечити формування інструментів розподілу політичної влади та адміністрації, зокрема – сформувати інтегрований корпус публічних службовців та забезпечити чітке вирішення питань державних службовців в адміністрації.

Для реального створення інтегрованого корпусу державних службовців необхідно ввести єдині (або близькі до єдиних) освітні вимоги до тих, хто приходить на державну службу, включаючи таку форму освіти, як підвищення кваліфікації. Важливо також формувати традиції елітарності державної служби в Україні. Профілі компетентності мають стати основою професійного розвитку державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. К.: Факт, 2003. - 384 с.
2. Акімов О.О. Професійні компетенції державних службовців як чинник модернізації вищої освіти: Публічне урядування. 2016. № 1. С. 189-199.
3. Алюшина Н.О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 165-175.
4. Антонова О.В. Стратегічна компетентність державних службовців. /О.В. Антонова. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 340 с.
5. Божко В.М. Порівняльно-правовий аналіз особливостей проходження публічної служби в Україні та Європейському Союзі: Приватне та публічне право, 2018. № 3. С. 84-90.
6. Бойко В.М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців. Буковин. вісн. держ. служби та місц. самоврядування. 2016. № 1. С. 3–8.
7. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ. Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Гончарук Н.Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / Н.Т. Гончарук, Л.В. Прудіус; за ред. О. В. Покатаєвої // Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя. КПУ, 2017. Т. 2. № 4.–С. 191-198.
9. Гончарук Н.Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління, 2018. Т. 6, № 1-2. -С. 42-51.

10. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів, 2018. – 232 с.
11. Губська О.А. Правове регулювання працевлаштування та професійного розвитку державних службовців в Україні: теорія і практика. Харків: Константа, 2018. 410 с.
12. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. -№ 1. С. 65-68.
13. Деякі питання реформування державного управління України, Розпорядження Кабінету міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 15.08.2021 р.)
14. Дригуля Н.М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. Університетські наукові записки. 2017. № 4. С. 85-95.
15. Ковнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С.102-107.
16. Качан Я.В. Принципи, функції та технології проходження публічної служби. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 6-7. - С. 12-19
17. Качан Я.В. Основні засади проходження публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69), № 5. С. 69-73
18. Качан Я.В. Правове регулювання проходження публічної служби та професійного розвитку публічних службовців. Менеджер. 2019. № 3. С. 77-88.
19. Кізілов Ю. Проблеми та сучасний стан проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 2. С. 210-218.
20. Кізілов Ю.Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. Аспекти публічного управління. 2016. № 6-7. С. 57-65.

21. Колесников О. М. Особливості професійної мотивації держслужбовців: теоретичні аспекти дослідження. Український психологічний журнал. 2018. № 2. С. 86-98.
22. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.
23. Михалевська Л.Б. Сутність феномену "кадровий потенціал органів державної влади". Менеджер. 2015. № 1. С. 186-195.
24. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1. С. 186-195.
25. Нижник Н., Муза О. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. Право України. 2016. № 9. С. 9-16.
26. Наumenко Р.А., Тимцуник В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. С. 1–15.
27. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення 15.08.2021 р.)
28. Пахомова Т.І. Щодо моделей реформування системи державної служби. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 3 (спец. вип.). С. 137–142.
29. Про державну службу. Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 15.08.2021 р.)
30. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади {Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ № 1102-р від 18.12.2018 та Постановою КМ № 1034 від 11.12.2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 15.08.2021 р.)
31. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ {Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ № 580-р від

- 18.08.2017, Постановами КМ № 945 від 24.10.2018, № 562 від 26.06.2019, № 1034 від 11.12.2019, № 940 від 09.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 15.08.2021 р.)
32. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації {Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ № 560-р від 20.05.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 15.08.2021 р.)
33. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад {Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ № 165-р від 03.03.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 15.08.2021 р.)
34. Проблеми розвитку публічного управління в Україні: пленар. засід. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (12 – 13 квітня 2018 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів :ЛРІДУ НАДУ, 2018. 124 с.
35. Професіоналізація та професійний розвиток державних службовців як умова ефективності публічного управління в кн. Професіоналізація у сфері публічного управління : стан, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. С.К. Хаджи-радєвої. Київ: НАДУ, 2017. 166 с.
36. Публічна служба / С. М. Серьогін та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна Дніпро : Грані, 2018. 383 с.

37. Прудиус Л.В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. Університетські наукові записки. 2016. № 60. С. 161-171.
38. Пуліна Т.В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. Науково_практичний журнал: Інвестиції: практика та досвід. -2017. №18.: Чорноморський університет імені Петра Могили, 2017. С. 65-69.
39. Пуліна Т.В. Аналіз методів внутрішнього аудиту для оцінювання системи управління системи управління якістю в органах влади. Бізнес інформ: науковий журнал. 2017. №8. С. 259-264.
40. Пуліна Т.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44–49.
41. Серьогін С.М. Мета, завдання та функції державної служби. Аспекти публічного управління. 2013. № 1. С. 58–65.
42. Управління персоналом в умовах децентралізації; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр, проф., Заслуж. юриста України В. М. Олуйка. Київ: Юстон, 2018. 502 с.
43. Фалас І. Вступ на державну службу: порядок, вимоги, особливості в умовах карантину URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/1684/> (дата звернення 15.08.2021 р.)
44. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrovogo-potent> (дата звернення 15.08.2021 р.)
45. Шовгеля О. М. Забезпечення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування в умовах індустріальних міст України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 «Державне управління». Дніпропетровськ, 2014. 20 с.

46. Ярмистий М. В. Формування адміністративної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державне управління». Дніпропетровськ, 2014. 20 с.
47. Government performance: why management matters / P. W. Ingraham, P. G. Joyce, A. K. Donahue. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2003. 286. А.
48. Olsen J. P. Governing through Institution Building: Institutional Theory and Recent European Experiments in Democratic Organization. Oxford: Oxford University Press, 2010. 498 p.
49. The Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG / 28.09.2014. URL: <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/science> (дата звернення: 16.08.2021)
50. Riggs W. Lessons in Leading: Developing a Culture of Innovation in Public Sector Planning and Governance / W. Riggs; California Polytechnic State University – San Luis Obispo // Focus. – Vol. 11. – Issue 1. – Article 24. – 10–21–2014. – P. 106–109. URL.: <http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1293&context=focus> (дата звернення: 16.08.2021)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Індикатори Стратегії розвитку державного управління в Україні:

Індикатори	Базове значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	2	3	4	5	6
1. Рівень зростання задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг, що надаються, відсотків:					
а) в центрах надання адміністративних послуг	70	73	75	78	80
б) в державних органах	40	50	60	65	70
в) в електронній формі	50	60	70	80	90
2. Кількість електронних послуг, які мають високий вплив на громадян і суб'єктів господарювання, запроваджених відповідно до III-IV рівня (за методологією ООН), одиниць	120	130	250	300	350
3. Частка державних електронних інформаційних ресурсів, з якими запроваджено електронну взаємодію та здійснюється обмін даними через систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта”, з переліку пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів, відсотків	50	60	70	80	90
4. Рівень інтегрованості до центрів надання адміністративних послуг окремих груп послуг (відсотків загальної кількості центрів надання адміністративних послуг, що надають такі групи послуг):					
а) реєстрація актів цивільного стану	20	30	70	80	90
б) послуги, пов'язані з оформленням та видачею паспортів	20	30	50	65	80
в) адміністративні послуги соціального характеру	50	60	70	80	90
г) послуги, пов'язані з пенсійним забезпеченням	3	10	25	40	50
г) послуги у сфері оподаткування для громадян		5	25	40	50
д) реєстрація (перереєстрація) транспортних засобів та видача (обмін) посвідчень водія	6	10	25	40	50

1	2	3	4	5	6
5. Відповідність мережі центрів надання адміністративних послуг новому адміністративно-територіальному устрою:					
а) частка населених пунктів - адміністративних центрів районів (станом на 1 січня 2020 р.), в яких створено центри надання адміністративних послуг, відсотків	49	60	70	75	80
б) частка територіальних громад, де проживає понад 10 тис. мешканців, в яких створено центри надання адміністративних послуг, відсотків	25	37	50	65	80
в) частка територіальних громад, де проживає менш як 10 тис. мешканців, в яких створено центри надання адміністративних послуг (у разі виділення відповідного державного фінансування на будівництво, реконструкцію, облаштування приміщень та забезпечення обладнанням таких центрів), відсотків	8	15	60	70	80
6. Кількість спрощених процедур надання адміністративних послуг, одиниць		5	5	5	5
7. Реалізація закону про адміністративну процедуру:					
а) частка необхідних для реалізації закону законопроектів, які внесено на розгляд Верховної Ради України, відсотків		70	80	90	
б) частка державних службовців, які пройшли навчання щодо нових засад здійснення адміністративної процедури, відсотків загальної кількості державних службовців, які потребують такого навчання		20	40	60	80

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ
СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

Студентки 2 курсу, 5мз групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Ходос
Кристина
Владиславівна

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

(підпис керівника)

Мірко
Наталія
Вікторівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 44 найменувань, 1 додатку. Матеріали роботи містять 5 рисунків та 5 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 59 сторінок комп'ютерного тексту, основної частини – 57 сторінок.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- визначено теоретичні основи та законодавчі особливості державної служби;
- визначено стан наукової розробки проблеми проходження державної служби в Україні, принципи та функції проходження державної служби та організаційний механізм вступу на державну службу України;
- проаналізовано сучасний стан проходження державної служби в Україні;
- досліджено стан кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави;
- визначено напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції України;
- запропоновано стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ

Об'єктом дослідження є процес провадження державної служби в Україні.

Предметом дослідження є теоретично-методичні та прикладні основи формування організаційного механізму вступу на державну службу в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

У роботі використано такі методи дослідження: методи системного аналізу та синтезу, порівняння, абстракції, систематизації та ін.

У першому розділі: системного аналізу, порівняння, абстракції, систематизації

У другому розділі: системного аналізу, порівняння, групування, узагальнення, графічний.

У третьому розділі: систематизації, індукції та дедукції, прогнозування.

Одержані результати можуть бути використані в процесі запровадження у практику діяльності суб'єктів публічного управління.

АНОТАЦІЯ

Ходос Кристина Владиславівна

Організаційний механізму вступу на державну службу в Україні

У випускній кваліфікаційній роботі на основі дослідження різних аспектів державної служби та статистичної інформації проаналізовано сучасний стан розвитку механізму вступу на державну службу в Україні, досліджено основні тренди кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави та підготовки кадрів державної служби. Визначено проблеми реалізації механізму вступу на державну службу в Україні, тенденції формування й реалізації державної кадрової політики в країнах ЄС, проаналізовано стратегію реформування державного управління України. За результатами аналізу запропоновано організаційно-кадрову модель державного управління і реформування України, яка має стати основою стратегії реформування державного управління

Ключові слова: державна служба, кадрова політика, компетенції, кадровий потенціал, управління талантами.

SUMMARY

Khodos Krystyna

Organizational mechanism of entering the civil service in Ukraine

In the final qualification work on the basis of research of various aspects of civil service and statistical information the current state of development of the mechanism of entering the civil service in Ukraine is analyzed, the trends of staffing of the main spheres of life of the state and civil service training are studied. The problems of realization of the mechanism of entering the civil service in Ukraine, tendencies of formation and realization of the state personnel policy in the EU countries are defined, the strategy of reforming of public administration of Ukraine is analyzed. Based on the results of the analysis, an organizational and personnel model of public administration and reform of Ukraine is proposed, which should become the basis of the strategy of public administration reform.

Key words: civil service, personnel policy, competencies, personnel potential, talent management.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу

«Організаційний механізм вступу на державну службу в Україні»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ходос Кристина Владиславівни

Сьогодення вимагає від Української держави ефективного державного управління та його адаптації до європейських стандартів. Реалізувати демократичні принципи урядування в державі покликана державна служба – головний елемент системи державного управління. Від професіоналізму, професійної підготовки державних службовців, прозорості їх дій залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави, сталий розвиток держави та її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Метою рецензованої роботи є визначення концептуальних засад і формування організаційного механізму вступу на державну службу в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

У дипломній роботі проаналізовано сучасний стан проходження державної служби в Україні; визначено теоретичні основи та законодавчі особливості державної служби; визначено стан наукової розробки проблеми проходження державної служби в Україні, принципи та функції проходження державної служби та організаційний механізм вступу на державну службу України; визначено напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції України; запропоновано стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ. Напрацьовані рекомендації та пропозиції мають значну практичну цінність і можуть бути використані для досягнення модернізації державної служби в Україні.

Завдання, визначені метою дослідження, виконані в повному обсязі. Зміст і рівень виконання роботи свідчить про високу професійну підготовку здобувачки. В цілому робота виконана відповідно до методичних рекомендацій та заслуговує високої позитивної оцінки. Вона рекомендується до захисту, а її авторка – Ходос Кристина Владиславівна - заслуговує на присвоєння ступеня магістра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Заступник керівника апарату,
начальник по роботі з персоналом
апарату виконавчого органу
Київської міської ради (Київської
міської державної адміністрації)



Тетяна СТЕКЛЕНЬОВА

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Подоєв Крістіан Валерійович,
повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з
використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній
кваліфікаційній роботі на тему: «Організаційний механізм втру-
чання державної служби в Україну» 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.

«16» 11 2021 року

Григор (підпис)

Згода

я, Лодос Кристина Віариславівна,
цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:
«Організаційний механізм вступу на державну службу в
Україні» 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.

«16» 11 2021 року

Лодос
Підпис

(Лодос К.В.)
Прізвище, ініціали