

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ»

Студентки 4 курсу, 14 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Йори

Катерини Олександрівни

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Міняйло

Олександр Іванович

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

Головня

Юлія Ігорівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри

« _____ » _____ 2022 р

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

Йорі Катерині Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ»**

Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 р. № 3884

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 05.06.2022
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): оцінка сучасного стану державної кадрової політики в Україні, перспективи її розвитку, розгляд умов поліпшення функціонування системи кадрової політики в державі, задля формування результативності діяльності державного апарату України. Визначити шляхи вдосконалення механізмів реалізації кадрової політики.

Об'єкт дослідження: процес реалізації державної кадрової політики в Україні.

Предмет дослідження: вплив держави на кадрову політику державних органів влади, запровадження та реалізація державної кадрової політики на місцях.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сучасний стан та тенденції розвитку державної кадрової політики в Україні

1.2. Ефективність сучасної державної кадрової політики та її проблеми

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Підвищення ефективності управління кадрами в органах державних влади

2.2. Напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк написання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
3	Представлення та рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022

4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 23.05.2022	23.05.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-05, 06.2022	01-05 06.2022
8	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	До 10.06.2022
9	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання « 01 » грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Міняйло О. І

8. Гарант освітньої програми

Головня Ю.І.

9. Завдання прийняла до виконання студентка

Йора К. О.

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПШБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки

Йори Катерини Олександрівни

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«10» червня 2022 р.



ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	11
1.1 Сучасний стан та тенденції розвитку державної кадрової політики в Україні.	11
1.2 Ефективність сучасної державної кадрової політики та її проблеми	15
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	20
2.1 Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади...	20
2.2 Напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	37

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВКР – випускна кваліфікаційна робота;

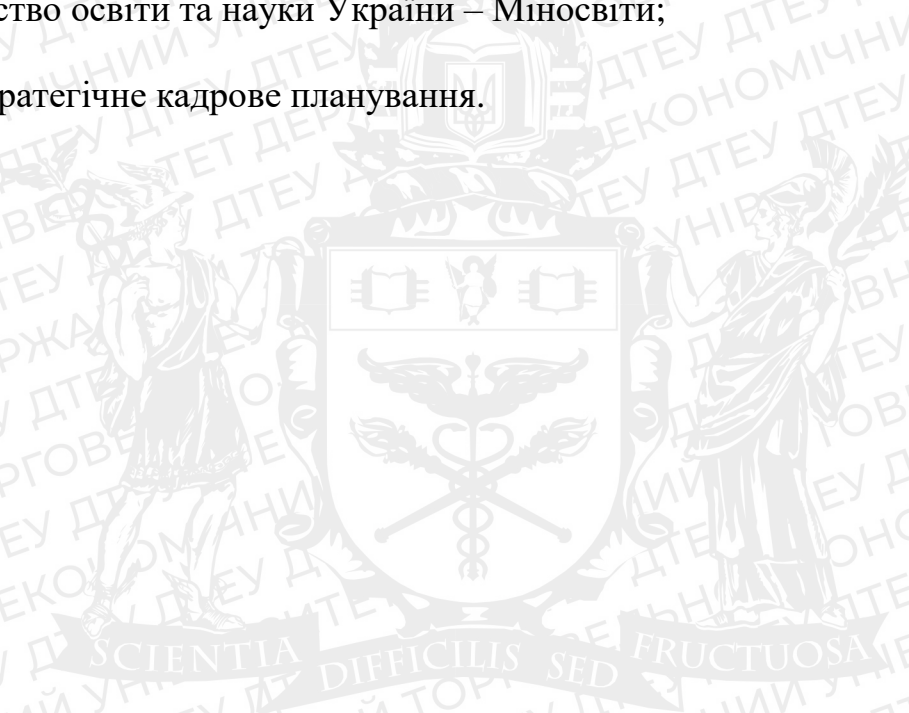
ДКП – державна кадрова політика;

ОДВ – органи державної влади;

ОМС – органи місцевого самоврядування;

Міністерство освіти та науки України – Міносвіти;

СКП – стратегічне кадрове планування.



ВСТУП

Актуальність теми. Одним із ключових пріоритетів розвитку та модернізації України є проведення системних реформ у різних сферах суспільного життя. Наразі відбувається реформування державної кадрової політики. У сучасних умовах глобалізації та потреби підвищення конкурентоспроможності держави саме вдосконалення публічного управління та адміністрування на державному та регіональному рівнях є важливим критерієм успішного вирішення суспільних проблем і зміцнення державності. Успіх реформування держави і розвитку суспільства залежить від рівня професіоналізму і якості підготовки управлінських кадрів, що працюють не тільки в органах державної влади і місцевого самоврядування, а й усіх сферах суспільного життя. Необхідність докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень.

Виклики українського сьогодення формують необхідність оновлення державної системи кадрової політики задля усунення недосконалості в цій сфері та сприяння ефективному функціонуванню усієї кадрової системи України. Таке оновлення здійснено за умови збігання правової та організаційної основи кадрової політики, а також налагодження механізму реалізації цієї політики. Лише в такому ключі держава в змозі зростити інноваційні кадри для державного управління України, що матимуть модернові свіжі ідеї, високу професійність, моральність та нестандартні інтелектуальні здібності. І саме за таких умов ми зможемо говорити про прогрес у сфері кадрової політики.

Мета дослідження - оцінка сучасного стану державної кадрової політики в Україні, перспективи її розвитку, розгляд умов поліпшення функціонування системи кадрової політики в державі, задля формування результативності діяльності державного апарату України. Визначення шляхів вдосконалення механізмів реалізації кадрової політики.

Завдання дослідження:

- 1) Дослідити сучасний стан та тенденції розвитку державної кадрової політики в Україні;
- 2) Виявити ефективність сучасної державної кадрової політики та її проблеми;
- 3) Проаналізувати підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади;
- 4) Визначити які є напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні.

Об'єктом дослідження є процес реалізації державної кадрової політики в Україні.

Предметом дослідження є вплив держави на кадрову політику державних органів влади, запровадження та реалізація державної кадрової політики на місцях.

Методи дослідження. Методи дослідження ґрунтуються на підходах, що допомагають розкрити його мету й завдання. Так, за допомогою системного підходу державна кадрова політика в Україні розглядається як система, яка складається із сукупності механізмів у їх єдності, взаємодії та цілісності, що надає можливість взаємоузгодити їхню діяльність задля реалізації кадрової політики.

За допомогою діалектичного підходу вивчається сутність державної кадрової політики в країні залежно від рівня управління (регіонального, муніципального) в умовах децентралізації влади.

Аспектний метод дозволив розглянути проблему державної кадрової політики через такі аспекти: політичний, економічний, соціально-психологічний, освітній аспект тощо. А за допомогою концептуального підходу розроблено концепцію кадрової політики на регіональному й муніципальному рівнях як комплекс ключових положень, спрямованих на забезпечення професійними кадрами органів державної влади й місцевого самоврядування.

Для верифікації теоретичних припущень залучалися емпіричні методи: аналіз документів, статистичні, опитування, експертні оцінки, моделювання тощо. Також використано методи групування, порівняння, графічні та табличні, що дало змогу оцінити кадровий потенціал державної служби та місцевого самоврядування,

запропонувати рекомендації щодо вдосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління.

Нормативну основу дослідження становили Конституція, закони України, Укази Президента України, Постанови й розпорядження Кабінету Міністрів, документи Національного агентства державної служби України, нормативні акти органів державної влади та місцевого самоврядування, які стосувалися теми дослідження.

Практична цінність. Поглиблення теоретичних підходів і розробка на цій основі рекомендацій щодо аналізу механізмів реалізації державної кадрової політики у системі публічного управління в умовах децентралізації. Результати, отримані у процесі дослідження, можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування у проведенні реформи регіонального управління, місцевого самоврядування та формування стратегії збалансованого регіонального розвитку тощо.

Апробація дослідження. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи взято в статтях, дисертаціях, наукових посібниках та електронних виданнях, зокрема таких, як: Аксьонова О. В., Волківська А. М., та інші. «Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування»; Бурик З. М. «Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні»; Гончар С. В. «Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації»; Костенко О. О., Грущинська Н. М. «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід» та інші.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 38 сторінках комп'ютерного тексту. ВКР містить 1 рисунок, 3 схеми, 4 таблиці та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Сучасний стан та тенденції розвитку державної кадрової політики в Україні

З початком розбудови нової суверенної та незалежної держави Україна почала формувати власний інститут державної служби, через який реалізується кадрова політика в державних органах влади та органах місцевого самоврядування з метою забезпечення їх професійним кадровим ресурсом. Від професійного рівня державних службовців залежить результативність і ефективність управління політичними та соціально-економічними процесами розвитку країни. Недосконалість кадрової політики в галузі державного управління стала однією з головних причин негативних явищ у суспільстві і як наслідок цього – неналежне виконання державою своїх функцій [12, с. 42].

Кадри мають велику вагу в системі взаємодії суспільства й держави та є носієм досвіду. Саме тому державну кадрову політику варто вважати одним із перспективних напрямів державного управління, що відіграє роль оптимізатора трудового потенціалу України з метою реалізації функцій держави, підвищення конкурентоспроможності окремих регіонів, країни в цілому. Крім того, особливої актуальності сьогодні в умовах розвитку науково-технічного прогресу набувають інтелект, освіченість, творчі здібності індивіда, що стають необхідною передумовою та рушійною силою прогресу [24, с. 160].

Виходячи від тоталітарного минулого Україна сьогодні перебуває у стані трансформаційних перетворень та зміни орієнтирів у сприйнятті реформ соціально-економічної політики. І основою соціально-економічного розвитку України є саме державна кадрова політика [19]. Державна кадрова політика – це багатоступенева система послідовного виконання ряду заходів нормативно-правового, організаційно-управлінського, науково-дослідного та іншого характеру з метою забезпечення розвитку держави та суспільства в цілому [18].

Сучасна кадрова політика реалізується шляхом забезпечення скоординованих дій всіх зацікавлених суб'єктів, що організують свою діяльність

у відповідності до норм чинного національного законодавства [13, с. 106]. Нормативно-правовим підґрунтям державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів.

Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей структури та втілюється бачення в галузі управління персоналом:

- 1) Підвищення результативності роботи на всіх рівнях [33].
- 2) Оптимізація та стабілізація кадрового складу й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу.
- 3) Створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу.
- 4) Формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників.
- 5) Формування та зміцнення корпоративної культури органу [17].



Схема 1.1 Елементи державної кадрової політики [16].

Основні заходи кадрової політики сучасної України мають бути сконцентровані у трьох ключових напрямках:

- постійний розвиток персоналу;
- гідне матеріальне стимулювання;
- забезпечення психологічного комфорту.

Державна система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців – це система, що дозволяє забезпечувати потреби в кадрах центральних, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів і організацій відповідно до вимог Закону України “Про державну службу” [30]. Вона пов’язана з залученням персоналу, повинна проводитися з визначеним випередженням стосовно спланованої організацією роботи: що робиться у сфері кадрової роботи сьогодні, завтра буде впливати на рівень роботи організації [31].

Державна система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців в Україні складається з:

- освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців;
- акредитованих навчальних закладів, інститутів та центрів підвищення кваліфікації, які реалізують зазначені програми [14, с. 96];
- органів, що здійснюють управління системою підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців [15]. Ці програми розробляються навчальними закладами згідно з вимогами нормативних документів Міносвіти.

Пріоритетами підвищення кваліфікації державних службовців є створення національної саморегулюючої мережі закладів системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, оновлення методики і змісту навчальних програм, впровадження нових інтерактивних форм та підходів до підвищення кваліфікації, підготовка відповідних тренерів.

Також базовою умовою удосконалення кадрової політики є забезпечення гідного рівня заробітної плати для працівників. Саме рівень заробітної плати характеризує організацію як соціально відповідального роботодавця.

Для огляду структури заробітної плати використано чотири компоненти заробітної плати: основна, додаткова, премії та інші виплати, із них «...у дод. А...»:

1) до основної частини заробітної плати належить:

- посадовий оклад;
- надбавки за вислугу років;
- надбавки за ранг державного службовця;

2) до додаткової частини заробітної плати належить:

- надбавка за інтенсивність праці;
- надбавка за виконання особливо важливої роботи [35].

Беззаперечно, важливим напрямом кадрової політики будь-якого сучасного державного органу має бути забезпечення психологічного комфорту його працівників. Це зумовлено загрозою професійного вигорання. Статична інтелектуальна напруга несе негативний вплив на психологічний стан, тому для збереження здоров'я, психічної стійкості, надійності і професійного довголіття фахівця необхідні системні заходи протидії вигоранню [11, с. 19].

Отже, тенденції розвитку українського суспільства свідчать, що персонал державної служби в найближчий час зіткнеться з новою ситуацією. Вона визначатиметься політичним і економічним плюралізмом, зростанням ролі науки в організації управління, розширенням застосування сучасних інформаційних технологій. Ці умови вимагають формування нового типу персоналу, особливо вищого рівня державної служби. Сучасне кадрове забезпечення державного управління обов'язково повинне мати інноваційний характер. Саме у такий спосіб, коли в управління людськими ресурсами постійно впроваджуються нові найбільш ефективні технології, можна забезпечити якісно нові формування та реалізацію інституту державної служби, що безпосередньо позитивно позначиться на якості та ефективності всього державного управління.

1.2 Ефективність сучасної державної кадрової політики та її проблеми

Сьогодні питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності України стало одним із пріоритетних завдань державної політики.

Необхідність докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень. Забезпечення держави висококваліфікованими спеціалістами – це складний безперервний процес, який передбачає удосконалення державної кадрової політики, спрямованої на послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій [20].

Сьогодні у світі існують різноманітні системи підготовки державних службовців, особливості побудови яких залежать від багатьох чинників. Наприклад, в унітарних державах домінують тенденції централізованої підготовки державних службовців, у федеральних – навчання значною мірою децентралізовано. Система навчання залежать також від типу державної служби – кар'єрної (Європа) чи контрактної (Північна Америка) «...у табл. 1.2...» .

Таблиця 1.2

Приклади систем підготовки державних службовців у різних країнах [21,

с. 81]

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Франція	Підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться у компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють 5 регіональних інститутів державного управління. Складається рейтинг слухачів і залежно від місця випускнику надається можливість вибрати посаду.
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються півтора роки, і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати 5 років. Вищі школи державного управління.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ проводить навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, надає консультативні послуги з добору,

	оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Федеральна вища школа державного та муніципального управління та відповідні земельні школи.
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління готує на посади органів державного управління за напрямками: державне управління та маркетинг, державна політика Європи, державні фінанси, державне управління та політичні інститути країни, оцінка державної та місцевої політики, державна екологічна політика, державна політика та людські ресурси, соціальна політика, державна політика і інформаційні системи.
США	Школа державного управління ім. Дж. Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера Нью-Йоркського університету готують фахівців для роботи у вищих органах влади. Вашингтонський інститут управління, Інститут державної політики – навчання керівників середньої ланки.
Канада	Канадська школа публічної служби займається базовою підготовкою службовців, підвищенням кваліфікації кадрів, наданням консультативних послуг ОДВ та науково-методичної допомоги особам, що обіймають керівні посади в урядових установах.

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дає змогу задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства, а особливо в умовах політичної та економічної кризи, актуальним залишається ефективність і результативність державного управління, що в свою чергу залежить від професійності, компетентності, чесності формування та реалізації державної кадрової політики [6].

Наразі етап реформування кадрової політики України має ряд проблем, які лежать на поверхні. Діяльність ОДВ та ОМС в кадровій сфері досі не має прозорості. Система підготовки і перепідготовки кадровиків залишає бажати кращого – практично кожен вищий навчальний заклад України взяв за правило випускати менеджерів державної влади та органів місцевого самоврядування, по-перше, не маючи до цієї сфери жодного відношення, а по-друге, не маючи достатнього ресурсного забезпечення для такого роду навчання. З цього випливає безкультурний підхід до своїх обов'язків і недостатній рівень професіоналізму державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Багато чиновників не дотримують дистанцію з політикою і з головою йдуть в злочинні корумповані схеми. Кумівство за принципом правонаступності в державній службі призвело до демотивації «звичайних людей» з дипломом відповідного зразка

працювати за фахом, що призвело до втрати престижності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Ефективність діяльності держслужби та органів місцевого самоврядування визначається багатьма складовими. Однією з таких складових є вміння держслужбовців організувати свою працю, відповідно до своїх знань і навиків так, щоб вона відповідала вимогам сьогодення. Найбільш важливим фактором успішності управління персоналом є формування професійного апарату [36].

Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами. В економічному аспекті здійснення, Стратегія державної кадрової політики має забезпечити кваліфікованими кадрами всі галузі суспільного виробництва, підвищення добробуту населення.

Головними причинами, які зумовили необхідність розроблення Стратегії є:

- стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;
- відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікованим рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;
- відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики [37].

Необхідність розвитку системи кадрової безпеки в органах державної влади нині є загальновизнаним фактом. Державна служба є специфічною сферою трудової діяльності, що і визначає відмінні властивості притаманні її кадровому потенціалу. Від якості кадрового потенціалу державної служби залежить ефективність і результативність функціонування управлінського апарату держави, що в кінцевому підсумку визначає ефективність функціонування всіх сфер економіки «...див. схему 1.3...».

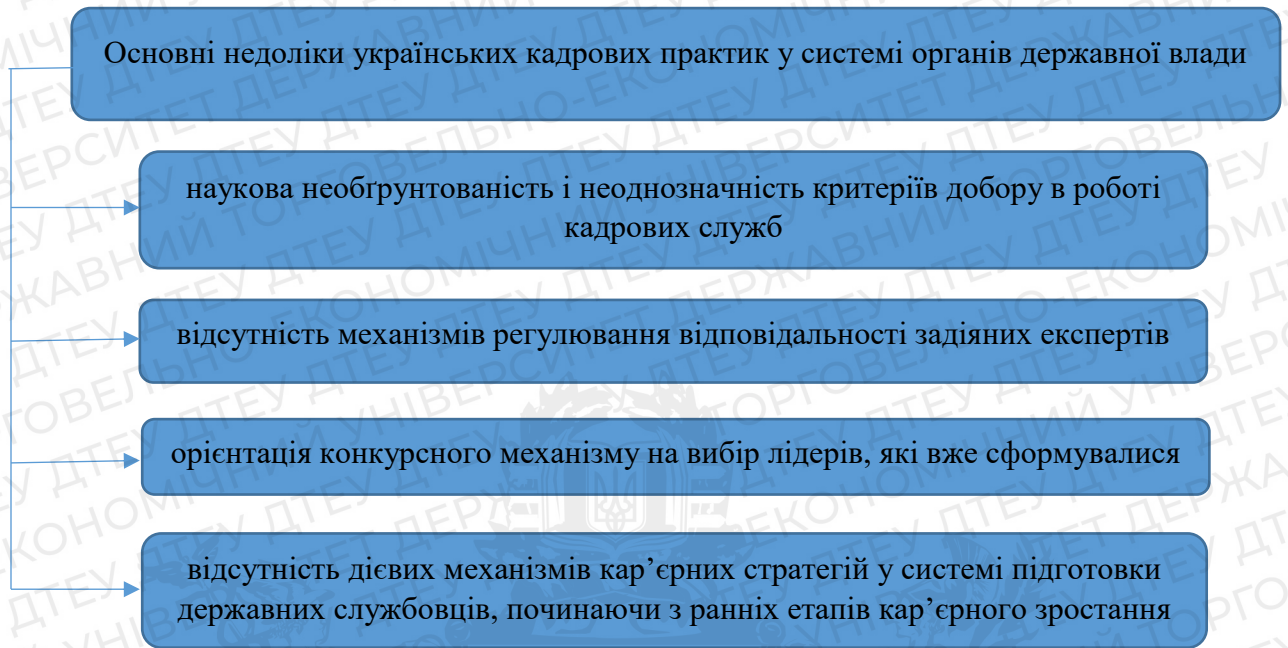


Схема 1.3 Основні недоліки українських кадрових практик у системі органів державної влади [5].

Для того, щоб вирішити існуючі проблеми в системі управління персоналом у сфері державної служби, потрібно:

- реорганізація кадрових служб (необхідно створити такі кадрові служби, які, крім відомих класичних завдань адміністрування кадрів, виконували б також стратегічні функції щодо керівництва організаційною структурою, засновані на ретельному кадровому плануванні, а також створити спеціальні відділи, які б займалися плануванням кар'єри державних службовців, аналізом роботи персоналу установи);
- створення структурованої бази даних про вакансії, осіб, які виконали програми підвищення кваліфікації, пропозиції керівників щодо просування по службі певних працівників, інформацію про працівників передпенсійного віку тощо [23].

Використання наведених даних полегшить завдання аналізу внутрішніх людських ресурсів допоможе ефективно управляти персоналом організаційної структури, це розробка нового мотиваційного механізму. Це має поставити державного службовця перед необхідністю постійного оновлення своїх

професійних знань, вмінь та навичок. Також необхідне установлення чіткого та прозорого механізму зв'язку між висновками атестаційної комісії (рівнем кваліфікації, компетенції, діловими якостями, освітою) та службовим просуванням, розвитком кар'єри державного службовця.

Проблема полягає в тому, що потрібно забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації.

Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, але й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні. Кадрова політика має головною мету забезпечення на сьогоднішній момент і в майбутньому кожне робоче місце персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей організації.

РОЗДІЛ 2.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1 Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади

Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу – це стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку.

Особливе місце серед шляхів реалізації Стратегії посідає підвищення ролі молоді як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежить реформування та оновлення, стабілізація та розвиток українського суспільства. Стратегія державної кадрової політики реалізуватиметься в такі етапи та передбачатиме:

- розроблення та прийняття державної цільової програми щодо формування та реалізації ДКП, створення Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», розроблення заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення;
- удосконалення механізмів детінізації ринку праці;
- впровадження електронного урядування;
- створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу [40].

Формування та реалізація державної кадрової політики має здійснюватися на засадах системної діяльності, яка поєднує науково-методологічні, політико-правові, соціально-економічні, морально-психологічні, соціокультурні, управлінські та інноваційні аспекти.

Проте в Україні сьогодні немає законодавчо-нормативного акту, в якому було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її

формування та здійснення, насамперед, на регіональному та місцевому рівнях. А це, своєю чергою, перешкоджає якісному наданню адміністративних послуг.

Для становлення та підвищення в Україні ефективної кадрової політики пропонуємо такі шляхи вирішення «...у табл. 1.4...»:

Таблиця 2.1

Шляхи вирішення проблемного комплексу для підвищення ефективності кадрової політики [4, с. 4].

Назва проблеми	Її характеристика	Шляхи вирішення
Концептуальні	Застарілість кадрового потенціалу в аспекті розуміння кадрової системи, кадрових процесів, ролі держави, відповідність постіндустріальному інформаційному суспільству з ринковою економікою	Налагодження моніторингу та системних досліджень кадрових процесів, створення галузевих та провідних науково-дослідних інститутів, формування національного експертного співтовариства з кадрових питань
Нормативно-правові	Відсутність цілісної нормативно-правової бази кадрового забезпечення суспільства та держави	Формування цілісної системи нормативно-правової регуляції кадрової системи, кадрової роботи та кадрової політики
Інституційні	Відсутність або недостатня розвиненість інститутів та організацій кадрової роботи, кадрової системи та кадрової політики	Формування відповідних інститутів та організацій, підвищення їх інституційної спроможності, забезпечення їх динамічного розвитку
Матеріально-фінансові	Недостатнє матеріально-фінансове забезпечення кадрової роботи, управління та політики	Пріоритетне фінансування кадрової роботи, управління та політики
Технологічні	Відсутність або застарілість кадрових технологій	Формування портфеля кадрових технологій
Кадрові	Відсутність або застарілість кадрів, які займаються кадровою роботою, кадровим управлінням, кадровою політикою	Налагодження підготовки та перепідготовки кадрів, які займаються кадрами на кожному етапі кадрового циклу.

Прагнення України відповідати європейському рівню в усіх сферах діяльності держави вимагає значних перетворень, зокрема, і тих, що стосуються удосконалення кадрової політики в системі державного управління та місцевого самоврядування.

Забезпечення висококваліфікованим персоналом органів державної влади є головною умовою створення професійної державної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ та сталий розвиток країни. Цього можна

досягти, якщо відмовитися від призначення людей на керівні посади по протекції або з політичних уподобань, фахова підготовка яких не відповідає вимогам щодо цієї діяльності. Натомість головним критерієм оцінки державного службовця має бути його професіоналізм, здатність до постійного вдосконалення своїх знань і навичок та безперервного розвитку [10, с.176].

Станом на 31 січня 2020 р. згідно з статистичними даними загальна чисельність штатних працівників державних органів становила 176 527 осіб, з них категорія А – 180 осіб, категорія Б – 43 014 осіб, категорія В – 133 333 осіб, поточна кількість вакантних посад становила 39 949 осіб «...див. табл. 1.5...».

Таблиця 2.2

Кількісний склад працівників державних органів станом на 31.10.2020 р. [22, с. 147].

	Категорія посад			Загальна чисельність
	А	Б	В	
Кількість посад за штатним розписом	247	54635	164962	219844
Кількість вакантних посад	69	11162	28178	39949
Фактична чисельність працюючих держслужбовців	180	43014	133333	176527

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку [26, с. 5].

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни освітнього рівня державних службовців України,
на початок року, % [1].**

Тип службовця	Роки					2017 р. до 2021 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Посадові особи органів місцевого самоврядування	70,8	72,2	73,4	72,7	74,5	3,7
Інші державні службовці	83,4	86,5	91,9	91,8	92,3	8,9

Динаміка зміни рівня освіти державних службовців наведена «у таблиці 2.3». Дані таблиці свідчать про зростання кількості працюючих в органах державної влади та місцевого самоврядування, які закінчили вищі навчальні заклади – перші з 83,4% у 2017 р. до 92,3% у 2021 р., а другі – з 70,8% у 2017 р. до 74,5% у 2021 р. Кількість місцевих державних службовців, які підвищили свою кваліфікацію, зазнає негативної тенденції зменшення з 10636 осіб у 2016 р. до 7476 осіб у 2020 р., а от загальна кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію, навпаки – зросла з 40235 осіб у 2016 р. до 47222 осіб у 2020 р.

Сутність управління персоналом в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство організації, яке треба розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти цілей. Основна головна мета управління персоналом – це формування, розвиток і реалізація з найбільшою ефективністю трудового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника, щоб він оптимально нарощував і використовував свій трудовий потенціал і тим самим сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямку.

Принцип ефективного використання особистісного потенціалу людини, що лежить в основі управління персоналом на сучасному етапі, потрібно реалізувати за трьома основними напрямками:

- створення необхідних умов для всебічного розвитку особистісного потенціалу людини;

- забезпечення умов для найбільш повної мобілізації потенціалу працівників підприємства на досягнення поставлених перед ними завдань;
- постійне і систематичний розвиток професійних якостей працівників відповідно за довгостроковими завданнями розвитку виробництва.

Отже, успішний розвиток України прямо залежить від кадрової політики в державі. Ключовими чинниками успіху в формуванні кадрового потенціалу держави є людський капітал, а саме компетентні, критично мислячі, активні, відповідальні особистості. Освічена, володіюча англійською та іншими іноземними мовами молодь – це той фундамент, на якому повинна базуватися кадрова політика України. При цьому кадрова політика повинна передбачати наступність у розвитку кадрів, а саме перейняття перспективною молоддю професійного досвіду працівників старшого віку.

2.2 Напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні

Україна існує сьогодні в складних і небезпечних умовах, коли небезпека для країни не тільки не зменшується, а й зростає. Існуванню країни сьогодні загрожує: агресія Росії, некомпетентність державного урядування та корупція, яка, на думку зарубіжних і вітчизняних дослідників, є найбільшою загрозою для існування України.

Небезпеку в Україні породжує не тільки корупція, а й закритість державної кадрової політики, яка в умовах децентралізації й демократизації державної влади, зокрема на регіональному та муніципальному рівнях, повинна припинити бути закритою для суспільства сферою інтриг, захоплення керівних посад клановими та злочинними угрупованнями. Важливе значення в цьому процесі має модернізація механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні.

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно адміністративні сторони життєдіяльності організації з метою запобігання кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі [42].



Рис. 2.4 Механізм державної кадрової політики [8, с. 116].

Механізм реалізації кадрової політики в державному управлінні являє собою комплекс взаємопов'язаних, структурованих механізмів, що дозволяють реалізувати державну кадрову політику за всіма аспектами суспільного життя країни «...див. схему 2.5...».

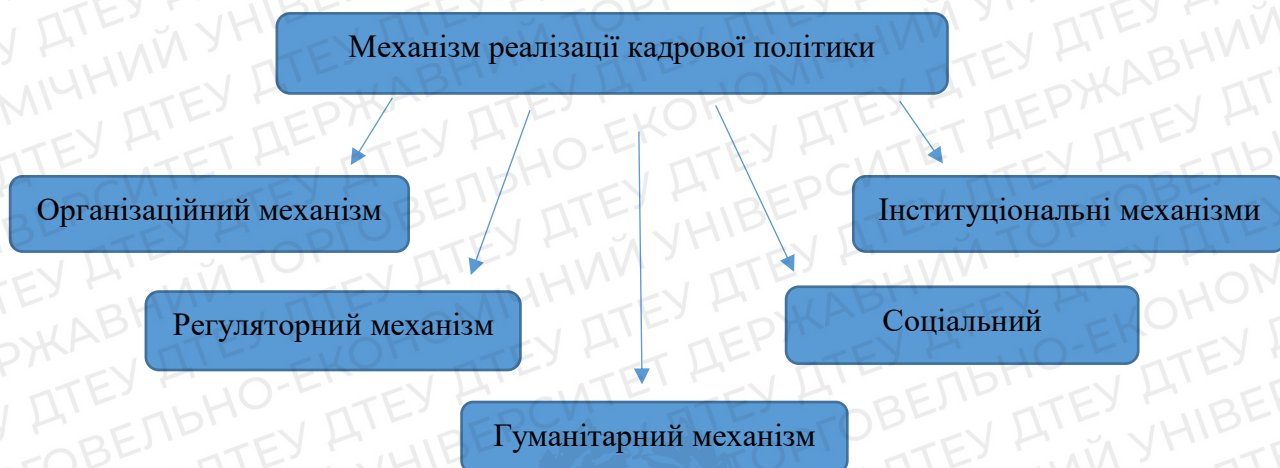


Схема 2.5 Складові механізму реалізації кадрової політики в державному управлінні [38, с. 44].

Для наближення системи державної служби в Україні до європейської моделі необхідно передусім забезпечити створення механізмів розподілу політичної влади та адміністрації, зокрема формування єдиного корпусу державних службовців та чітке вирішення питання політичних службовців в адміністрації. Має бути чітко визначено коло посад, на які представники політичної влади мають право робити призначення та звільнення. На ці ж посади можуть розповсюджуватись заміщення й зі зміною уряду. Коло цих посад має бути зведено до мінімуму. Не може допускатись практика присвоєння особам на політичних посадах рангів та категорій державних службовців [27, с. 184].

В основі всіх перерахованих вище недоліків лежить конфлікт інтересів, негативне ставлення суспільства до корумпованості чиновництва. Це все викликає певну недовіру населення до різних інститутів влади.

Удосконалювання механізмів реалізації ДКП є важливою умовою успішного вирішення завдань, що стоять перед українським суспільством, а також вирішення проблем, що заважають зміцненню української державності. Саме кадри ОДВ і ОМС можуть безпосередньо впливати на реалізацію реформ, що відбуваються в

країні, забезпечувати виконання рішень, спрямованих на модернізацію життя суспільства.

Управління кадровим потенціалом здійснюється органами державної влади, органами місцевого самоврядування і кадровими службами в їх складі за допомогою програм управління кадровим потенціалом, які складовою механізму стратегічного кадрового планування. Механізм СКП – це система, спрямована на формування високопрофесійного складу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, що повинні забезпечити поступовий соціально-економічний розвиток регіонів громад. Механізм СКП спирається на концепцію державної кадрової політики, існуючу законодавчу базу, а також принципи, методи, технології форми стратегічного кадрового планування. Він обов'язково містить в собі методичку оцінки ефективності діяльності (результати й затрати на їх досягнення ресурси) ОДВ і ОМС, їх кадрового потенціалу, урахуванням сучасних запитів суспільства й держави [2].

Для поліпшення ситуації, важливо передусім створити ефективну систему управління кадрами державної служби й місцевого самоврядування та побудувати дієвий механізм стимулів і мотивацій держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Для реалізації цих завдань потрібно впроваджувати в систему роботи з кадрами державної служби і місцевого самоврядування: соціальні технології, спрямовані на підвищення професійної підготовки службовців; формування і регулювання управлінського резерву державної служби, одночасно з цим прогнозуючи можливу перспективу формування кадрового потенціалу в динаміці [39, с. 57].

Важливими є як механізм формування ДКП, так і механізм її реалізації. Всі необхідні елементи цих двох складових (формування та реалізація) мають бути тісно переплетені між собою. Етап формування державної кадрової політики мусить бути науково обґрунтованим; мати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, в основі яких мають бути довгострокові пріоритети; ґрунтуватися на принципах, властивих ефективному державному управлінню та

свідомому громадянському суспільству України; бути спрямованими на реалізацію тих першочергових завдань, що виникають повсякчас чи можуть виникнути, зважаючи на стратегічні цілі держави тощо [34].

Реалізація кадрової політики в державному управлінні передбачає переорієнтацію державного управління із системоцентричної парадигми на персоноцентричну. У зв'язку з цим доцільно розглядати розвиток системи державного управління як сукупність трансформацій компонентів (цілі, принципи, кадри, структура, функції, методи, технологія, інформація, техніка), процедур діяльності, зв'язків між компонентами та учасниками процесів, уявлень працівників щодо напрямів, темпів та змісту цих змін.

Підсумовуючи, зазначимо, що вдосконалення реалізації кадрової політики у сфері державної служби України має охоплювати такі аспекти, як прозорість функціонування державної служби для громадськості; удосконалення проведення конкурсного відбору та складання іспитів з метою залучення на державну службу компетентних працівників; удосконалення підходів до процедури проходження державної служби (навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, їх щорічне оцінювання); удосконалення системи мотивації праці публічних службовців тощо [3, с. 52].

Отже, державна кадрова політика в системі публічного управління повинна бути спрямована на забезпечення безпеки суспільства, через забезпечення органів державної влади і органів місцевого самоврядування відповідальними, надійними, професійними кадрами. Саме кадри ОДВ і ОМС реалізують політику держави, приймають управлінські рішення, що стосуються соціальних, економічних, правових, моральних умов життя громадян. Жодні реформи (конституційні, законодавчі, судові, управлінські чи інші), що напряду пов'язані з безпекою країни, не можливі без проведення ефективної ДКП, формування кадрової стратегії ОДВ і ОМС, зокрема на регіональному та муніципальному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі виявлено, які існують тенденції розвитку державної кадрової політики в сучасній Україні; ефективність та проблеми державної кадрової політики; з'ясовано як підвищити ефективність управління кадрами в органах державної влади; вирішено які напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики потрібно застосувати в Україні. Загалом результати проведеного дослідження дають підставу зробити ряд висновків.

1. Охарактеризовано існуючий стан реалізації державної кадрової політики в Україні та визначено, що сучасне кадрове забезпечення державного управління обов'язково повинне мати інноваційний характер. Саме у такий спосіб, коли в управлінні людськими ресурсами постійно впроваджуються нові найбільш ефективні технології, а саме вдосконалення кадрового забезпечення отримує характер безперервного процесу, можна забезпечити якісно нові формування та реалізацію інституту державної служби, що безпосередньо позитивно позначиться на якості та ефективності всього державного управління. Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Значну роль у системі навчання кадрів державної служби повинні відігравати акредитовані навчальні заклади, їх науково-педагогічний потенціал та навчально-лабораторна база.

2. Виявлено, що від якості кадрового потенціалу державної служби залежить ефективність і результативність функціонування управлінського апарату держави, що в кінцевому підсумку визначає ефективність функціонування всіх сфер економіки. З'ясовано, що стан кадрового потенціалу в Україні викликає серйозне занепокоєння: стримуються його формування і розвиток; ефективний моніторинг кадрів і профорієнтаційна робота з активною молоддю з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки відсутні; недостатньо наукових досліджень з формування та реалізації державної кадрової політики із застосуванням результатів цих досліджень на практиці. Це безумовно пояснюється тим, що в Україні служба

в державних органах, зокрема, і в органах місцевого самоврядування, не має відповідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого. Це, зокрема стосується корумпованості та просуванням на посади за принципом кумівства.

3. Визначено, що необхідність розробки нової кадрової політики впливає із змісту поточних завдань органів державної влади та місцевого самоврядування (основними завданнями є: організація людських ресурсів «з нуля»; підвищення ефективності наявних людських ресурсів; розробка та оптимізація конкретних процедур управління персоналом; коригування персоналу; система стимулювання та мотивування; навчання та розвиток). Для запровадження ефективних процедур кадрової роботи в органах влади та місцевого самоврядування необхідно організувати ефективну роботу служб управління персоналом, до складу яких, окрім менеджерів з персоналу, мають входити спеціалісти з типового тестування та психологи на умовах штатного або позаштатного використання, оскільки кадровий рівень є важливим критерієм ефективності державного управління у будь-якому демократичному суспільстві.

4. Представлено комплекс пропозицій щодо модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні, серед яких першочерговими кроками є створення єдиної державної системи формування й розвитку кадрового потенціалу та прийняття комплексу нормативно-правових актів; розробка програми розвитку кадрового потенціалу; перетворення кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування на організаційно-аналітичні; підвищення престижності державної служби; зміна системи перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів, запобігання корупції державних службовців тощо.

При наявності дотримання цих нововведень та долучення постійної системи якості кадрової служби державна кадрова політика України матиме змогу вийти на новий більш ефективний рівень функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування: стаття. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток». Житомир, 2022. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf
- 2) Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування: стаття. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 1. Житомир, 2021. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf
- 3) Безена І. М., Сиченко В. В., Рибкіна С. О. «Механізми демократизації публічного управління і кар'єрний розвиток посадовців органів влади: регіональний аспект»: стаття. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (25), 2020. С. 50-57
- 4) Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України: стаття. Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». Львів, 2018. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
- 5) Бурик З. М. Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні: стаття. Теорія та практика державного управління 2(69) Львів, 2020. С. 191-200
- 6) Витко Т. Ю. «Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку»: стаття. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування № 1/2016 – URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf
- 7) Воловик Я. С. «Державна кадрова політика: вітчизняний та світовий досвід»: автореферат. Київ, 2016. 9 с.

- 8) Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації: дис. ... канд. наук з держ. упр: Миколаїв, 2019. 263 с.
- 9) Державна кадрова політика України в сучасних умовах ринкової трансформації. Навчальні матеріали онлайн – URL: https://pidru4niki.com/1165030150988/menedzhment/derzhavna_kadrova_politika_ukrayini_suchasnih_umovah_rinkovoyi_transf_ormatsiyi
- 10) Дикань О. В., Дикань В. В., Глушенко Т. М. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців: стаття. Теорія та практика державного управління 2(61), Харків, 2018. С. 173-177
- 11) Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти: стаття. Економіка і організація управління № 1 (33)/2019. С. 15-20
- 12) Драч Л.В. «Специфіка кадрової політики державної служби сучасної України: напрямки модернізації»: стаття. Теорія і практика актуальних наукових досліджень. Запоріжжя, 2018. С. 42-45
- 13) Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування: стаття. Інвестиції: практика та досвід № 12, 2017. С. 102-107
- 14) Кадрова політика в системі державної служби. Розділ 3. – URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/326/5.pdf>
- 15) Кадрова політика підприємства: навчальні матеріали онлайн. – URL: https://pidru4niki.com/12140310/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva
- 16) Кадрова політика України. – URL: http://referat-ok.com.ua/work/kadrova_politika-ukraini-2/
- 17) Кадрова політика як складова управління персоналом.– URL: <http://referatss.com.ua/work/kadrova-politika-jak-skladova-upravlinnja-personalom/>

- 18) Кадрова політика: Вікіпедія. – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%0%B0
- 19) Кадрова політика: суть та завдання: реферат. – URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13947/>
- 20) Ковбасюк Ю. В. «Державна кадрова політика: проблеми та шляхи реалізації»: стаття. – URL: http://www.oridu.odessa.ua/31/doc/d_3.pdf
- 21) Костенко О. О., Грущинська Н. М. «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід»: Демографія, Економіка праці, Соціальна економіка і політика. Економічний простір №158. Київ, 2020. С. 77-82
- 22) Лимар Т.А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі: стаття. Інвестиції: практика та досвід № 19/2021. С. 141-148
- 23) Лопатченко І.М. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2020. 46 с.
- 24) Малігон Ю. М. «Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції»: Економіка, управління та адміністрування. Житомир, 2020. С. 160-163
- 25) Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства: стаття. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 20/2017. С. 440-443
- 26) Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади: стаття. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток» №1. Покровськ, 2019. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf

- 27) Паламарчук І. В., Міроненко В. А. «Закордонний досвід управління персоналом державної служби країни – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку»: Теорія та практика державного управління 3(66). Харків, 2019. С. 181-187
- 28) Перов А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями: стаття. Правова держава 25/2017. С. 83-89
- 29) Полякова Н. О. «Кадровий потенціал регіонів України: проблеми формування та використання»: стаття. Інвестиції: практика та досвід № 4/2022. С. 124-127
- 30) Про державну службу: Закон України. від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- 31) Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова від 8 лютого 1997 р. N 167 Київ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF#Text>
- 32) Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова від 6 лютого 2019 р. № 106 Київ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#top>
- 33) Про Концепцію державної кадрової політики України: Закон України. Проект. – URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o9GLJYTugEJ:w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34%3Fid%3D%26pf3511%3D15238%26pf35401%3D36316+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

- 34) Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики: Указ Президента України від 05.06.2020 р. N 214/2020 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806/2010#Text>
- 35) Про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 році: Національне агенство України з питань державної служби. Статистичний звіт. – URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2020-z-pravkami-zmist.pdf>
- 36) Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
- 37) Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 05.06.2020 р. № 214/2020 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
- 38) Реалізація кадрової політики в державному управлінні: уривок монографії. – URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2989/1/27_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8B-39-50.pdf
- 39) Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом: стаття. Вісник соціально-економічних досліджень, № 4 (68), Одеса, 2018. С. 53-63
- 40) Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки: Національне агенство України з питань державної служби. – URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>
- 41) Управління персоналом як умова вдосконалення і розвитку ефективності праці. – URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0

[%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/Karantin_2/
%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%95%D0%BA%
D0%BE%D0%BD_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96_%D0%BA%
D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD.pdf](#)

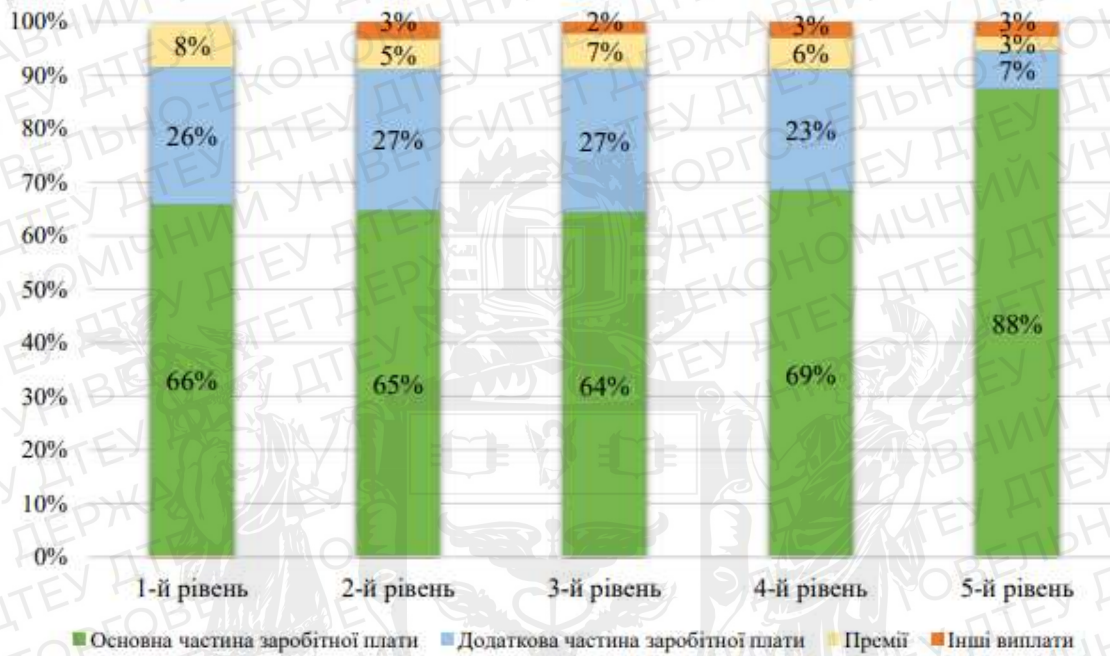
- 42) Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення: стаття. Економіка і суспільство. Випуск № 9. Харків, 2017. С. 712-715



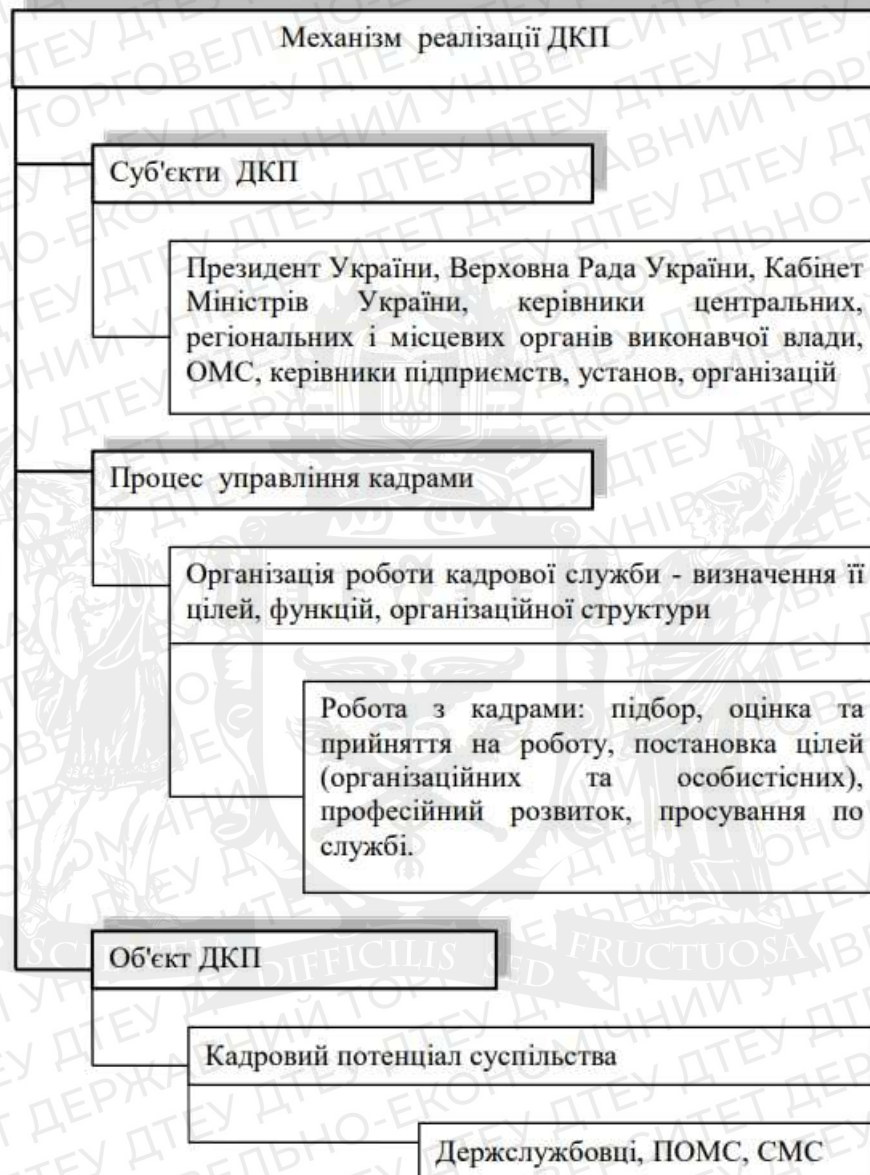
ДОДАТКИ

Додаток А

Огляд структури заробітної плати державних службовців [36].



Змістовна модель механізму реалізації ДКП [8, с. 120].



Завідувачу кадрової публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.А.

Лідва

Я, Ніра Катерина Олександрівна, повідомляю, що
за результатами перевірки самостійної перевірки і
використання програмно-технічних засобів у наданій
випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Реалізація
державної кадрової політики в Україні» не містяться
елементів авторського права. У випадку використання
принцип заборони і управління та електронних джерел,
визначених вимогами посилання.

Робота знята перевірки надана у друкованому та
електронному варіантах. Електронна версія має роботу
ідемпотентна і друковану.

«06» червня 2022 року

Згода

Я, Ніра Катерина Олександрівна, цим засвідчую, що є автором вимушеної кваліфікаційної роботи на тему: «Реалізація державної кадрової політики 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 пресвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не шукався державної таємниці або інформації для службового користування.

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

Я даю згоду на те, що моя робота буде направлена в інституційній депозитарій Державного торговельно-середнього університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагиату.

06^{го} червня 2022 року



Ніра К.О.