

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Кадрова політика в органах виконавчої влади»

Студентки 4 курсу, 18 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Маслової
Катерини Олександрівни

Науковий керівник
д. е. н., доц.

Новікова
Наталія Леонідівна

Гарант освітньої програми
к. держ. упр.

Динник
Ірина Петрівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Освітня програма: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри публічного
управління та адміністрування

«30» грудня 2022 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Масловій Катерині Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Кадрова політика в органах виконавчої влади».

Затверджена наказом ректора від «26» грудня 2023 р. № 3711

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 12.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи – поглиблення теоретичних засад формування та реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення в Україні.

Об'єкт дослідження - процес реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади України.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ЯКОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

1.1. Аналіз кадрового забезпечення в органах виконавчої влади України

1.2. Оцінка реалізації кадрової політики в Київській міській державній адміністрації

РОЗДІЛ 2. ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КИЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Моніторинг та оцінювання інструментарію формування кадрової політики Київської міської державної адміністрації

2.2. Напрями удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план написання роботи

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк написання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 24.11.2022	24.11.2022
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 30.12.2022	30.12.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2023	20.03.2023
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2023	20.04.2023
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 10.05.2023	10.05.2023
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 10.05.2023	10.05.2023
7	Зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи	До 12.05.2023	12.05.2023
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	12-05. 17.2023	12-05. 17.2023
9	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 22.05.2023	До 22.05.2023
10	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Новікова Н. Л.

8. Гарант освітньої програми _____ Динник І. П.

9. Завдання прийняв до написання студент _____ Маслоva К. О.

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна кваліфікаційна робота Маслової Катерини Олександрівни на тему: «Кадрова політика в органах виконавчої влади» відповідає темі та носить актуальний характер. Автором опрацьовано значний масив вітчизняних та зарубіжних інформаційних джерел, що дало змогу розкрити сутність заявленої теми.

У першому розділі автором проаналізовано кадрове забезпечення органів виконавчої влади України, надана оцінка реалізації кадрової політики в Київській міській державній адміністрації. Другий розділ ВКР присвячено пошуку публічно-

управлінських рішень щодо удосконалення реалізації кадрової політики в Київській міській державній адміністрації.

Зміст та структура роботи розкривають тему, робота виконана відповідно до вимог та рекомендована до захисту з позитивною оцінкою, а її автор Маслова Катерина Олександрівна заслуговує на присвоєння ступеня бакалавр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ (підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Динник Ірина Петрівна _____ (підпис, дата)

11.

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студентки Маслової К. О. може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Керівник освітньо-професійної програми _____ Динник І. П.

Завідувач кафедри _____ Новікова Н. Л.

«12» травня 2023 р.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ЯКОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	8
1.1. Аналіз кадрового забезпечення в органах виконавчої влади України	8
1.2. Оцінка реалізації кадрової політики в Київській міській державній адміністрації	13
РОЗДІЛ 2. ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КИЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ	18
2.1. Моніторинг та оцінювання інструментарію формування кадрової політики Київської міської державної адміністрації	18
2.2. Напрями удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

В останні роки в Україні відбулися значні зміни у політиці кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Уряд періодично оновлює вимоги та стратегії реформування самого державного управління в цілому. Із початком децентралізації все більше уваги почали приділяти саме не кількісному відображенню державних службовців, а їх якій професійній орієнтованості та прагненню зробити свій власний внесок у розбудову країни.

Із прийняттям у 2016 році Закону України «Про державну службу» були прийняті й принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Відбір кадрів на посади в органах виконавчої влади став більш систематизованим, стандартизованим відносно міжнародних вимог та наближеним до стандартів Європейського Союзу. Нормативно-правова база складається із вичерпного переліку законодавчих та підзаконних актів.

Питання якісного кадрового забезпечення в органах виконавчої влади України розглядається низкою науковців, зокрема, Лазоренко Л.В., Карковською В.Я., Перхач О.Л., Маскаленко С.О., Білинською М.М., Гонюковою Л.В., Воронько Л.О., Приходько О.Л., Пановою О.О., Лук'янихіним В.О., Перовим А.П. та ін. Проте, виявлені дослідниками недоліки сучасної кадрової політики держави потребують більш детального розгляду та усунення, що робить обрану тему вкрай актуальною.

Саме тому, *метою* роботи є поглиблення теоретичних засад формування та реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення в Україні.

Для досягнення поставленої мети, необхідно виконати ряд наступних завдань:

- проаналізувати кадрове забезпечення в органах виконавчої влади України;
- оцінити реалізацію кадрової політики в Київській міській державній адміністрації;
- оцінити інструментарій формування кадрової політики Київської міської державної адміністрації;
- запропонувати комплекс заходів щодо удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації.

Об'єктом дослідження виступає – процес реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади України.

Методологічною основою роботи виступають ряд наукових *методів дослідження*: діалектичний метод наукового пізнання (аналітичний збір інформації стосовно теоретичного матеріалу зі сфери реалізації державної кадрової політики в Україні), що відображає взаємозв'язок теорії і практики, формально-логічний, системний, статистичний і конкретно-соціологічний (наведення статистичних даних щодо висвітленої тематики роботи) та інші методи дослідження.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел (50 джерел). Основний обсяг роботи становить 26 сторінок. Робота містить 5 рисунків та 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ОЦІНКА ЯКОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

1.1 Аналіз кадрового забезпечення в органах виконавчої влади України

Формування якісної кадрової політики виступає одним із основоположних завдань при веденні державної політики будь-якої країни. Саме кваліфікована підготовка державних службовців до несення державної служби є запорукою грамотної реалізації функцій та завдань кожної окремо взятої державної установи.

В Україні на законодавчому рівні вимоги до кандидатів на вступ на державну службу при формуванні кадрового штату державної установи закріплені у таких нормативно-правових актах, як Закон України «Про державну службу», Постанова КМУ «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» та ін. [1, 2].

Останніми роками в Україні спостерігається тенденція до зниження кількості працюючих державних службовців. Результати аналізу штатного складу державних установ України, сформовані на основі статистичних даних з офіційного сайту Національного агентства України з питань державної служби, зображені на рис. 1.1 [3, 5-8].

Наведена статистика демонструє стабільне щорічне зменшення фактичної чисельності працюючих державних службовців. Відтак, у порівнянні з 2019 роком у 2020-му кількість фактично працюючих держслужбовців знизилася на 8,54%, у 2021 р. показник знизився ще на 2,86% склавши 171 469 працівників, а у 2022 році позначка впала нижче 170 тис. держслужбовців, тим самим показавши спад у 3,53% від аналогічного показника минулого року. Що ж стосовно рівня кількості вакантних посад на державну службу, то окрім наявного зменшення з 2019 по 2021 рр. було також присутнє і зростання у 2022-му. Ріст об'єму вакантних посад був обумовлений нагальною потребою у нових кваліфікованих кадрах, адже значна

кількість держслужбовців була вимушена покинути країну або йти на військову службу через початок бойових дій на території України, також не мало держслужбовців перебувало в блокованих, тимчасово окупованих районах. Загальний відсоток, на який збільшилася кількість вакантних посад в 2022 році відносно попереднього склав 17,7%. Аналогічна ситуація прослідковується і в кількісному складі державних службовців у категорії посад за штатним розписом, де показник 2022-го року перевищив аналогічний у попередньому на 2 271 особу

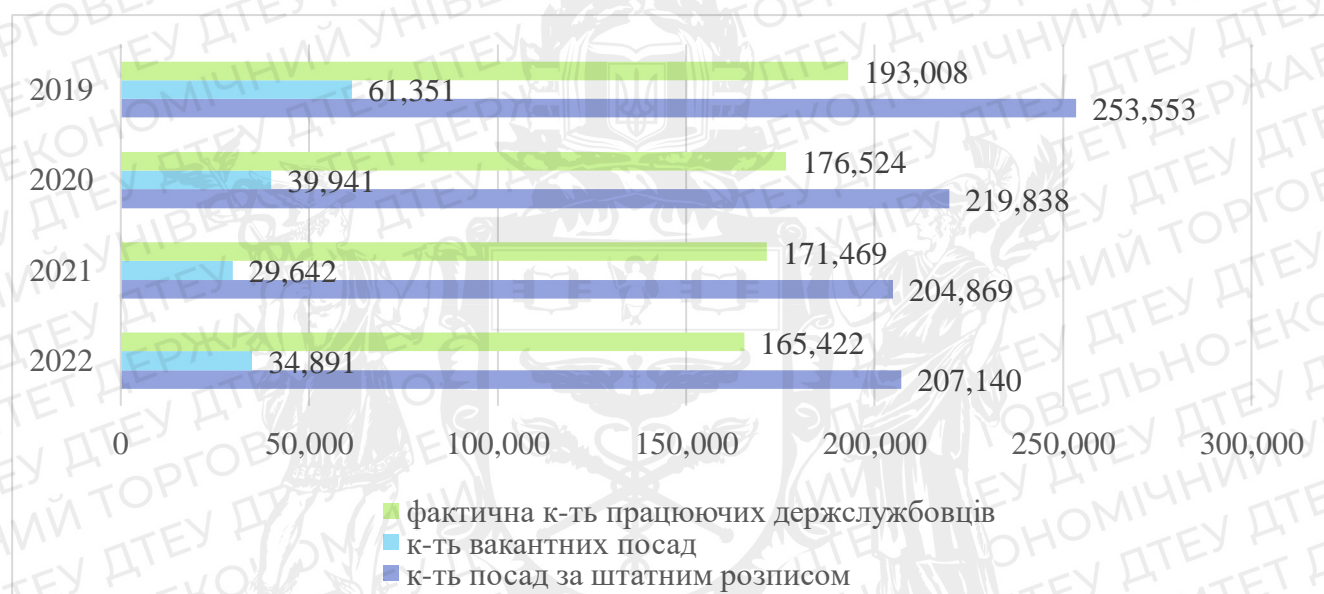


Рис. 1.1 Кількісний склад державних службовців в Україні за 2019-2022 рр., осіб [5-8]

Розглядаючи кадрове забезпечення органів виконавчої влади безпосередньо у розрізі категорій від «В» до «А», варто зупинити свою увагу на тому, що в Україні, як і в більшості розвинених західних країн, переважну кількість складають саме посади категорії «В». На другому місці за обсягом працівників – кадри «Б» категорії і наостанок держслужбовці категорії «А». Фактична кількість працюючих держслужбовців за категоріями у період з 2019 по 2022 рр. зображена у табл. 1.1 [4, с. 705-708].

Відповідно до наведених даних, можна зробити висновок, що кожного року, починаючи з 2019-го, кількість державних посад категорії «А» в середньому збільшувалася на 18%. Найбільший показник зростання демонстрував 2020 рік –

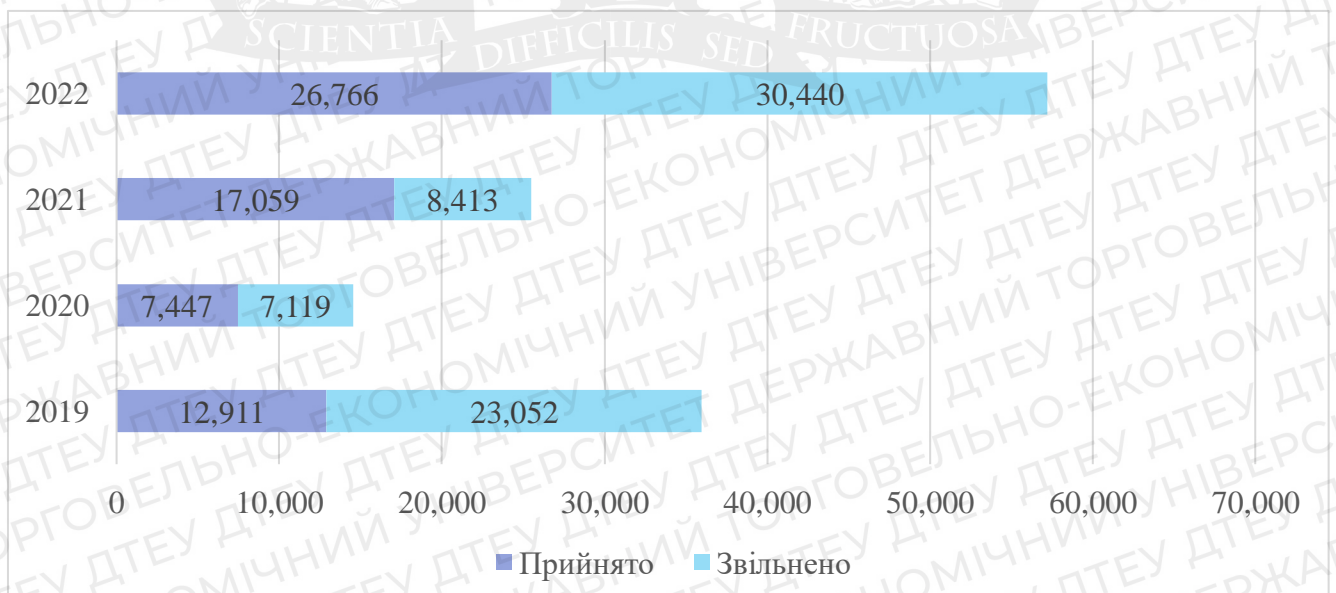
34%. Посади ж категорії «Б» навпаки щороку знижуються у своїй кількості, різким спадом відзначився той самий 2020 рік, продемонструвавши -14,1% від торішньої кількості посад. Стосовно категорії «В» варто зазначити, що, аналогічно із попередньою категорією, вона також показує сталу тенденцію до зниження фактичної кількості працюючих посад за весь період 2019-2022 років. Найбільший відсоток скорочення кадрів держслужбовців у категорії «В» випав так само на 2020 рік і становив -6,6%.

Таблиця 1.1

Фактична кількість працюючих держслужбовців за категоріями у період з 2019 по 2022 рр., осіб [5-8]

	2019	2020	2021	2022
Категорія «А»	132	177	196	214
Категорія «Б»	50 097	43 014	42 684	42 125
Категорія «В»	142 779	133 333	128 589	123 083

Не менш важливим показником якості реалізації державної кадрової політики є співвідношення новоприйнятих держслужбовців до звільнених зі своїх посад. Проаналізувавши звіти НАДС про плинність державних кадрів за останніх



4 роки, можна систематизувати дані наступним чином (рис. 1.2) [9-10]:

Рис. 1.2 Фактична кількість призначених та звільнених державних службовців у період 2019-2022 рр., осіб [5-8]

На даному графіку добре видно, що найнижчим рівень прийнятих кадрів на державну службу був у 2020 році (7 447 осіб), тоді як найвищим – у 2022-му (26 766 осіб). Спалах об'єму новоприйнятих в останньому році держслужбовців спричинила вже раніше зазначена гостра геополітична ситуація в країні. Обсяг звільнень так само як і попередній показник демонстрував аналогічні коливання із року в рік: найбільша кількість звільнень – у 2022 році (30 440 осіб), найнижча – у 2020-му (7 119 осіб). Проаналізувавши рис.1.2, можна з упевненістю сказати, що плинність кадрів у державній службі є досить високою.

Одним із найважливіших напрямів демократичного розвитку української держави виступає гендерна політика, що засвідчена низкою правових документів. Варто зазначити, що останнім часом Україна досягла помітного прогресу у вивченні й осмисленні гендерної проблематики. Відбулися істотні зміни в законодавчій сфері: створено правові механізми, прийнято низку важливих рішень, спрямованих на впровадження гендерної рівності [11, с. 14-16].

Як можна побачити у табл. 1.2 проведення в Україні державної гендерної політики мало досить позитивний ефект. Розподіл державних службовців за статтю в останні роки показав, що, навіть порівнюючи з чоловіками, відсоток жінок, які працюють на посадах державної служби категорії «В» складає близько 75% кадрового забезпечення. Кваліфікацію ж категорії «Б» мають зблизька 65-70% жінок, а категорії «А» – приблизно 30%.

Таблиця 1.2

Фактична кількість працюючих держслужбовців за статтю (2019-2022 рр.),
осіб [5-8]

	2019		2020		2021		2022	
	Чоловіків	Жінок	Чоловіків	Жінок	Чоловіків	Жінок	Чоловіків	Жінок
Категорія «А»	92	40	119	58	141	55	148	66
Категорія «Б»	15 121	34 976	13 496	29 518	14 264	28 419	14 096	28 029
Категорія «В»	35 695	107 084	28 929	104 404	29 077	99 513	27 386	95 697
Всього	50 914	142 094	42 544	133 980	43 482	127 987	41 630	123 792

Звичайно кількість жінок-держслужбовців, які обіймають посади вищої категорії «А» залишає бажати кращого. Проте, створені наразі та впроваджені в життя нормативно-правові акти, які спрямовані на реалізацію гендерної політики, вже сьогодні дають змогу жіночій половині України відчувати себе більш впевненими та підтриманими на законодавчому рівні.

Аналіз сучасного кадрового забезпечення в органах виконавчої влади України допоміг виокремити наступні проблемні питання у даній сфері [15, 12, с. 226]:

- механізм нарахування заробітної плати державних службовців залишається непрозорим у зв'язку з неврегульованим і необмеженим розміром надбавок;
- державне управління в Україні характеризується наявністю гендерних розривів;
- відсутнє повне забезпечення обміном інформацією між публічними електронними реєстрами з використанням системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта”;
- забезпечення фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім; система не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління;
- наявною є висока плинність кадрів державного управління;
- актуальною залишається проблема низької ефективності планування діяльності центральних органів виконавчої влади, зокрема забезпечення орієнтації на результат, а не на процес, Основними причинами, які призвели до цього, є застаріле законодавство щодо державного планування та підзвітності.

Проте, на ряду з мінусами вітчизняної державної кадрової політики, присутніми також є і позитивні зрушення у напрямку реформування державної служби [13, с. 264-266]:

- згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості

законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах;

- значна кількість адміністративних послуг є доступною в електронній формі, зокрема було створено Єдиний державний веб портал електронних послуг та систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта”;

- продовжується поступове позбавлення міністерств невластивих їм функцій з реалізації політики, зокрема шляхом передачі відповідних функцій до існуючих або нових центральних органів виконавчої влади.

Наявна ситуація, яка склалася у суспільстві реформування кадрової політики, на даному етапі остаточно сформувала поняття про те, що управлінням у державі повинні займатися виключно професіонали своєї справи. Розпорядженням КМУ № 831-р від 21 липня 2021 р. було затверджено нову Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Сама стратегія має на меті побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечить захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Зазначений документ містить систему принципів і критерії оцінки державного управління, що базуються на основі міжнародних стандартів і вимог, а також кращих практик держав-членів ЄС та держав Організації економічного співробітництва та розвитку.

1.2 Оцінка реалізації кадрової політики в Київській міській державній адміністрації

У Київській міській державній адміністрації проводиться структурно-системна робота із забезпечення адміністрації та її структурних підрозділів професійно підготовленими, кваліфікованими, високо професіональними кадрами, яким властива соціальна відповідальність, уміння працювати в сучасних умовах соціально-економічного розвитку міста [14, с. 85].

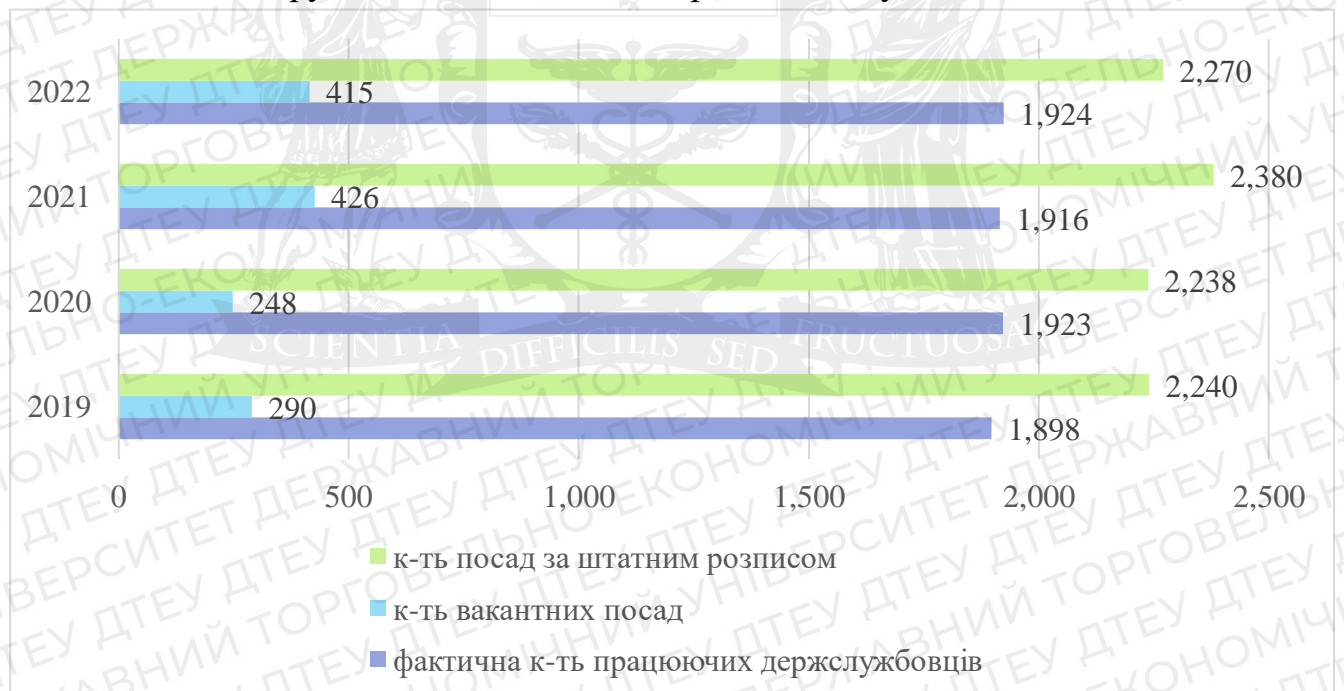
Керівний склад виконавчого органу Київської міської державної адміністрації налічує 13 посад [17]:

- голова;
- перший заступник голови Київської міської державної адміністрації;
- заступники голови Київської міської державної адміністрації – 11 (із них з питань здійснення самоврядних повноважень - 7).

Всі керівники виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) мають доволі тривалий стаж роботи на керівних посадах, а також на посадах державної служби. Голова та усі його заступники мають повну вищу освіту (магістр, спеціаліст) за відповідними фаховими напрямками.

При аналізі штатного складу КМДА, спираючись на статистичні дані НАДС, було виявлено тенденцію до зростання кількості державних посадовців, залучених до діяльності вище згаданого органу виконавчої влади у період з 2019 по 2021 рр.

Рис. 1.3 демонструє кількісний склад державних службовців Київської міської



державної адміністрації у розрізі фактичних, вакантних та штатно розписаних посад.

Рис. 1.3 Кількісний склад державних службовців Київської міської державної адміністрації у період 2019-2022 рр., осіб [16, с. 6-8]

Судячи з графіка можна сказати, що у відсотковому співвідношенні роком найбільшого зростання кількості фактично працюючих держслужбовців став 2020

рік із приростом у 1,3%. Показник же об'єму посад за штатним розписом сягнув свого найвищого значення у 2021 році (+ 6,3%).

Розглядаючи кадрове забезпечення Київської міської державної адміністрації варто також зупинитися на тому, який стаж мають основні керівні особи органу виконавчої влади. У табл. 1.3 зведено дані про віковий, гендерний та досвідний розподіли керівництва апарату КМДА.

Таблиця 1.3

Вік, стать та стаж роботи керівництва апарату Київської міської державної адміністрації (2019-2022 рр.) [16, с. 8-11]

	2019	2020	2021	2022
Стать, к-ть осіб				
жінок	2	4	4	3
чоловіків	5	6	8	10
Вікова категорія				
до 35 років	14,3%	12,4%	13,2%	15,4%
35-40 років	14,3%	13,6%	14,2%	7,6%
40-50 років	57,1%	48,4%	43,9%	46,2%
50-60 років	14,3%	25,6%	28,7%	30,8%
Стаж роботи в державних органах влади, років				
до 3-х	-	-	-	-
3-5	28,6%	6,8%	-	-
5-10	14,3%	21,5%	20,2%	23%
10-20	42,8%	44,3%	54,8%	46,2%
більше 20	14,3%	27,4%	25%	30,8%

Наведені дані говорять про те, що наразі керують апаратом досвідчені державні службовці, ті, що мають від 10 років стажу служби на державній основі. Вікова медіана керівних кадрів у 2022-му році знаходиться у межах від 40 до 50 років, те ж саме спостерігалось й у попередніх роках, але тоді розмір вікової категорії був більшим на 3-10%. Що ж стосується гендерної ідентичності, то у даному питанні спостерігаються значні розриви у співвідношенні кількості жіночих та чоловічих представників. Станом на 2022-й рік, жіночої половини апарату КМДА лише 23%, що в порівнянні з 2019 роком просідає на 5%.

Аналіз плинності штатних кадрів Київської міської державної адміністрації за період 2019-2022 рр. свідчить про те, що державні службовці не затримуються надовго в одному й тому самому органі виконавчої влади або ж навпаки переводяться на посади вищі/нижчі за рангом. Дані про плинність зображені на рис.

1.4. Серед порівнюваних років відрізнився 2022-й, коли відсоток звільнених з державної служби працівників сягнув позначки у 58% від загального об'єму плинності кадрів у Київській міській державній адміністрації.

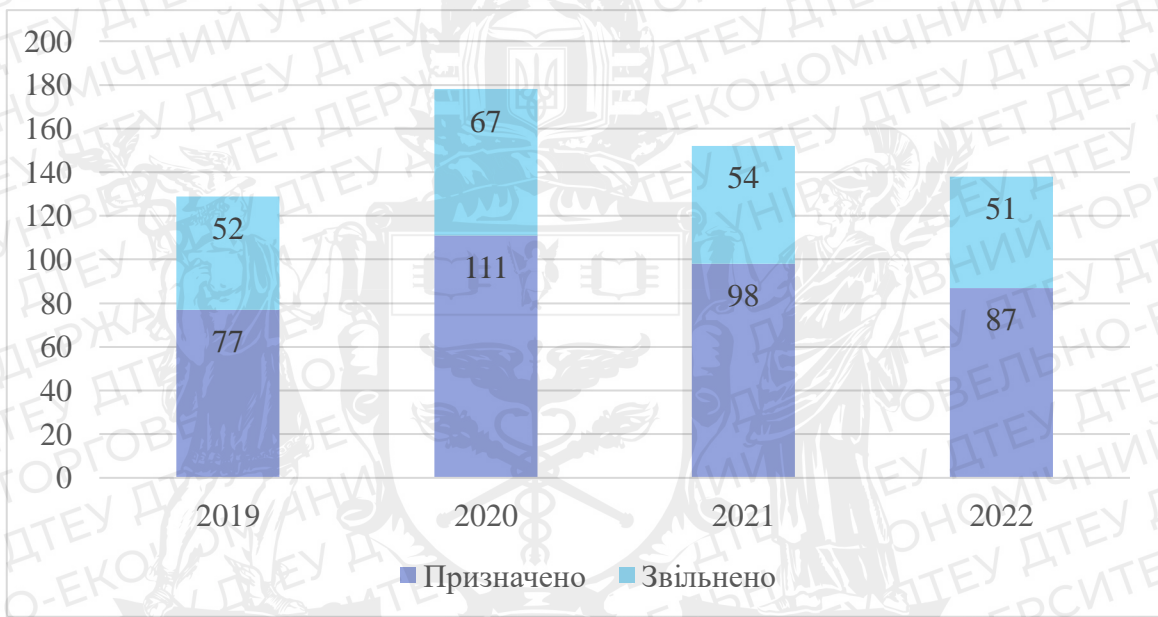


Рис. 1.4 Плинність кадрів у Київській міській державній адміністрації у період 2019-2022 рр., осіб [5-7]

Питаннями роботи із кадрами в Київській міській державній адміністрації опікується такий структурний елемент апарату, як Управління по роботі з персоналом Київської міської державної адміністрації. Основні функції Управління налічують в собі [18]:

- забезпечення реалізації державної політики з питань управління персоналом та нагород у виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації);
- забезпечення здійснення Київським міським головою своїх повноважень з питань управління персоналом;

- добір персоналу апарату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

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

Безпосередньо організацією роботи з підвищення кваліфікації державних службовців, а також проведенням їх щорічного оцінювання займається Відділ з питань служби в органах місцевого самоврядування, державної служби та підвищення кваліфікації Київської міської державної адміністрації. Основними завданнями якого є [19]:

1. забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби, служби в органах місцевого самоврядування;
2. здійснення аналітичної та організаційної роботи щодо управління персоналом;
3. задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання.

Детально розглянувши порядок реалізації кадрової політики в Київській міській державній адміністрації, можна дійти наступних висновків: кадрове забезпечення органу виконавчої влади працює у штатному режимі; переважну кількість керівного складу апарату КМДА складають висококваліфіковані спеціалісти зі значним стажем роботи у різних державних установах, що дає змогу компетентно реалізовувати державну політику, покладену на орган виконавчої влади; середній вік державного службовця складає від 40 до 50 років, наявний лише невеликий відсоток держслужбовців нового покоління; значним мінусом виступає показник гендерної нерівності в установі (відсоток жінок, що обіймають посади

категорії «В» дуже значний, тоді як, якщо мова йде про керівні посади категорій «Б» та «А», цей відсоток стрімко спадає із 70% до майже 30%.



РОЗДІЛ 2

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КИЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Моніторинг та оцінювання інструментарію формування кадрової політики Київської міської державної адміністрації

Формування кадрової політики безпосередньо у Київській міській державній адміністрації відбувається на законних підставах у відповідності до ЗУ «Про державну службу», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» та інших супроводжуваних нормативно-правових актів, що регулюють реалізацію державної кадрової політики в Україні.

На сьогоднішній день питання кадрового забезпечення державних установ є вкрай актуальним та таким, що привертає до себе як політичну увагу, так і викликає зацікавлення серед громадянських представників. Якісний відбір кваліфікованих кадрів на державну службу є пріоритетним завданням кожної державної установи.

Таким чином, спираючись на підзаконні акти, КМДА формує наступні основні кваліфікаційні вимоги до майбутніх державних службовців:

1. Освіта: вища, ступінь молодшого бакалавра/бакалавра або магістра (в залежності від категорії посади).
2. Досвід роботи: в залежності від категорії вакантної посади (можливе працевлаштування без досвіду роботи на посаді категорії «В»).
3. Володіння державною мовою: вільне володіння державною мовою.

Для більш детального ознайомлення з інструментарієм формування кадрової політики у Київській міській державній адміністрації, як приклад, розглянемо оголошення про Умови проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорії «В» у Департаменті з питань реєстрації виконавчого

органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) за 2021 рік [20].

Вимоги до компетентності бажаючих зайняти вакантну посаду зображені на рисунку 2.1.

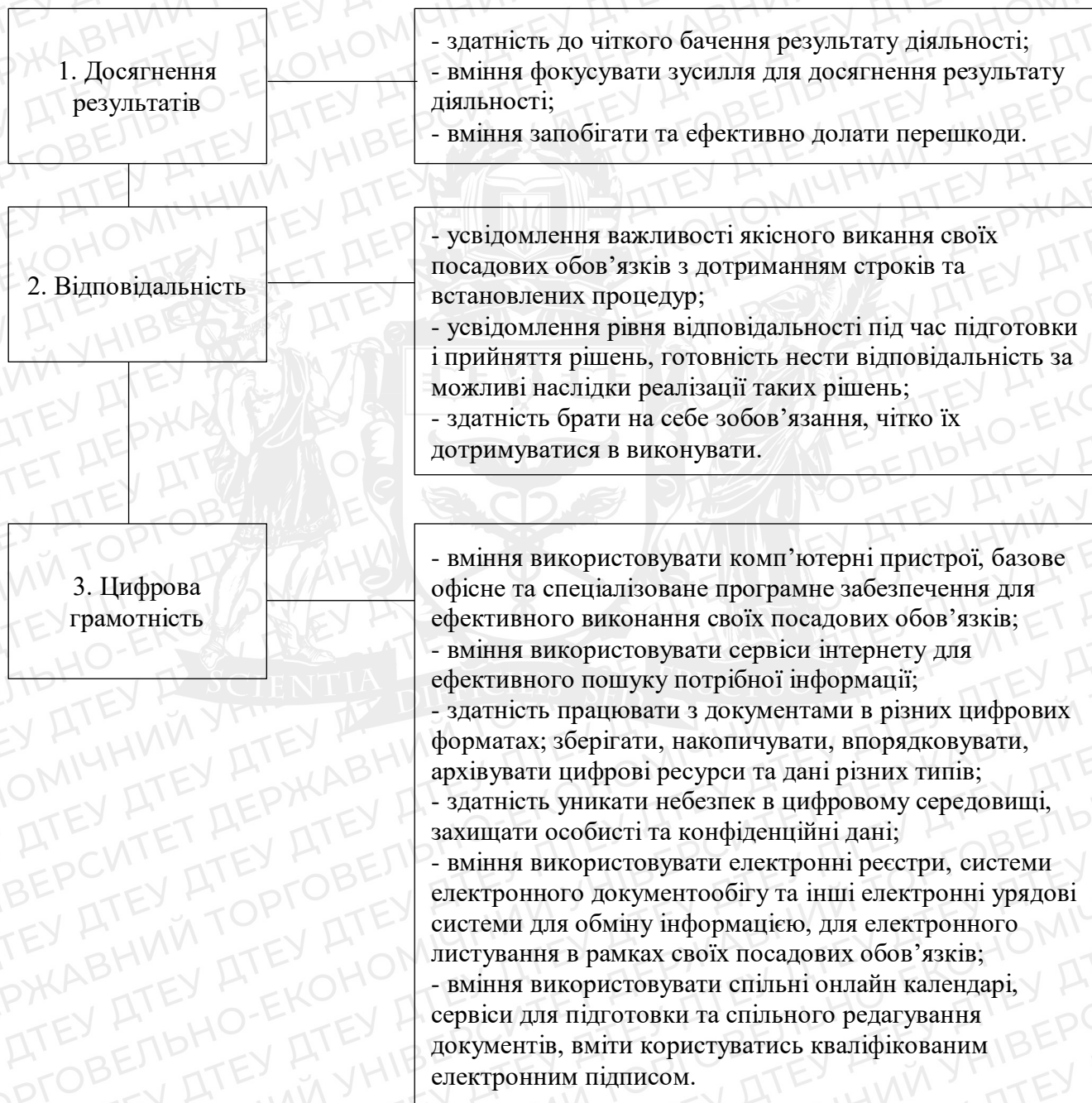


Рис. 2.1 Вимоги до компетентності державного реєстратора відділу державної реєстрації речових прав на нерухоме майно [20]

Висвітлені вище компетентності декларують вичерпний список найнеобхідніших навичок для потенційного кандидата на зазначену посаду. Відтак, вкрай важливими виділяються саме вимоги щодо відповідальності, досягнення

результатів та цифрової грамотності майбутніх державних кадрів. Кожна окрема вимога містить в собі перелік компонент, необхідних для несення якісної державної служби у КМДА.

Що ж стосується вимог до професійних знань кандидатів на посаду, то тут передбачаються такі пункти, як [20]:

- знання законодавства;
- знання спеціального законодавства, що пов'язане із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції (положення про структурний підрозділ).

Загальне знання законодавства передбачає обізнаність з Конституцією України, ЗУ «Про державну службу» та ЗУ «Про запобігання корупції».

Перелік же знань у галузі спеціального законодавства для державного реєстратора зобов'язує кандидата розбиратися у таких ЗУ, як «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно», «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації»; у Постановах КМУ («Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно», «Порядок ведення Державного реєстру речових прав на нерухоме майно»; Наказах Міністерства юстиції України з питань державної реєстрації речових прав на нерухоме майно.

Кваліфікаційними вимогами до вище розглянутої вакансії виступають: наявність вищої освіти не нижче ступеня бакалавра, молодшого бакалавра в галузі знань «Право»; присутність стажу роботи у сфері права не менше 3-х років або на посаді державного реєстратора чи виконання функцій державного реєстратора не менше одного року; вільне володіння державною мовою [20].

За останніми даними (станом на 1 січня 2022 року) відповідно до штатного розпису Апарат виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) налічував 350 штатних посад [21].

Згідно із даними з цього ж штатного розпису мінімальний посадовий оклад державного службовця на 2022 рік складає 5 100 грн (провідний спеціаліст сектору режимно-секретної роботи), тоді як мінімальна заробітна плата в Україні з 1 січня до 1 жовтня 2022 р. становила 6 500 грн [21, 24]. Даний факт говорить про те, що

місячний фонд заробітної плати для Апарату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) був недостатню профінансованим з огляду на Бюджетний кодекс України [25].

Стосовно наявності у посадових осіб державного управління відповідної освіти та необхідних кваліфікаційних навичок, варто зазначити, що вона є безпосереднім показником їх професійної компетентності. Інструментарієм формування та реалізації кадрової політики в КМДА володіє саме Відділ з питань служби в органах місцевого самоврядування, державної служби та підвищення кваліфікації Київської міської державної адміністрації, основними механізмами при провадженні функцій якого виступають роботи з підвищення рівня кваліфікації штатних державних службовців, а також проведення їх щорічного оцінювання на професійну компетентність [20].

Відділ підпорядковується Управлінню по роботі з персоналом, яким керують 3 висококваліфікованих держслужбовця [18]. Начальник управління – Стекленьова Т. А. (має вищу освіту ступеня магістра державного управління та стаж роботи на державній службі понад 42 роки, ранг державного службовця – 4). Заступники начальника управління:

- Зденик Н. І. працює на державній службі вже 22 роки та має 5 ранг держслужбовця;
- Таран О. О. володіє стажем державної служби у вигляді 19 років та має 4 ранг державного службовця.

Великий досвід роботи у державних органах влади дає керівному складу вищезгаданих структурних підрозділів змогу раціонально та ефективно спрямовувати їх діяльність. Проте, безумовно, наявний чималий вік керівництва може так само негативно впливати на інноваційність та свіжий погляд на сучасний добір державних службовців. Таким чином, не зважаючи на законні приписи щодо проведення конкурсного відбору на вакантні посади державної служби, цей самий добір кандидатів у Київській міській державній адміністрації може бути підданий застарілим уявленням про компетентного держслужбовця. Даний факт може

отримати прояв безпосередньо під час проведення кваліфікаційних співбесід із кандидатами.

Підбиваючи підсумок, варто зазначити, що сучасне формування та реалізація кадрової політики у Київській міській державній адміністрації відбувається на законних підставах та у відповідності до вичерпного переліку нормативної бази з прийняття на державну службу в Україні. Кадровий склад КМДА обирається шляхом проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби та супроводжується проведенням тестувань та кваліфікованих співбесід з метою визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу. Інструментарій проведення добору кваліфікованих кадрів є стандартизованим та закріпленим на законодавчому рівні. Проте, наявні також і недоліки у віковому співвідношенні забезпечення кадрового штату державної установи, що певною мірою «зістарює» бачення державної адміністрації про формування якісної сучасної державної кадрової політики. Присутній низький рівень мінімального базового посадового окладу, що суттєво зменшує вибірку серед потенційних кандидатів на державну службу у КМДА.

2.2. Напрями удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації

Проведений аналіз якості реалізації кадрової політики як загалом в органах виконавчої влади в Україні, так і, безпосередньо, у Київській міській державній адміністрації дав змогу об'єктивно оцінити рівень її ефективності та відповідності сучасному законодавству.

До позитивних аспектів наявного стану впровадження кадрової політики варто віднести:

- повне підпорядкування при провадженні державної кадрової політики відповідним нормативно-правовим актам у сфері несення та реалізації державної служби;
- стабільну укомплектованість штатних посад;

- присутній значний рівень кількості висококваліфікованих кадрів, які обіймають як керівні посади, так і державні посади категорії «В».

Проте, серед усіх вищезазначених переваг сучасної кадрової політики у КМДА, існують так само і певні недоліки, виявлені у попередніх розділах роботи.

При формуванні та реалізації кадрової політики у Київській міській державній адміністрації виокремлюються такі основні негативні риси, як:

- присутність великої плинності кадрів;
- наявність гендерної нерівності серед керівних посад державної установи;
- невисокий рівень окладів, який в свою чергу зменшує зацікавленість серед потенційних кандидатів у вступі на державну службу;
- існує так зване «старіння» державної служби у розрізі вікового наповнення державної адміністрації (наявний лише невеликий відсоток держслужбовців «нового покоління»).

Для генерації повноцінного та якісного переліку шляхів удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації варто додатково проаналізувати закордонний досвід формації дієвої кадрової політики держави.

Одним із прикладів може слугувати практика Польщі, де існує окрема державна інституція у вигляді Ради Цивільної служби, яка здійснює оцінювання перебігу кваліфікаційних і конкурсних процедур [22, с. 3]. З метою забезпечення ефективної діяльності служби вона характеризує і впливає на просування по службі, а також надає дієве оцінювання претендентів під час вступу на державну службу Польщі.

Розглядаючи встановлену у Польщі систему оплати праці працівників корпусу державної служби, варто зупинитися на тому, що їх базовий посадовий оклад залежить від [22, с. 4]:

- оцінювання посади,
- оцінки діяльності працівника,
- рівня відповідальності на посаді державної служби.

Доплата ж за довгострокову службу на державних посадах (> 5 років), залежить від критеріїв, зображених у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види та умови доплати за довгострокову працю на посадах державної служби у Польщі [22, с. 3-4]

1	Стаж роботи на державній службі, зокрема діє постійна доплата за статус державного службовця (підставою для нарахування є компенсація за додаткові функції та обов'язки державних службовців, нагорода за їх компетенції).
2	Доплата за виконання завдання.
3	Ювілейна премія (стаж /бонус за стабільність на службі).
4	Винагорода, компенсація спеціальних досягнень у професійній діяльності
5	Премії та бонуси, компенсація за виконання спеціальних завдань та умов, у яких вони виконуються.

Наявна у Польщі система оплати праці та мотивації у процесі професійної діяльності, яка заснована на принципі винагороди за внесок у результати роботи, є основним елементом, що може забезпечити стабільну мотивацію державних управлінців у досягненні успішності професійної діяльності. Зокрема, така практика допомогла б КМДА побороти високу плинність кадрового забезпечення, надаючи тим самим штатним працівникам упевненість у тому, що їх компетентність та результативність матиме відповідну віддачу.

Не меншої уваги так само заслуговує система підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки державних службовців у Франції, основа якої здебільшого базується на практичній її стороні. Дана система характеризується своєю універсальністю та збалансованістю у навчальних програмах, а також централізованим підходом і наступністю системи підготовки. Гнучкість наявного у Франції блочно-модульного принципу побудови навчальних планів для сучасних державних службовців є вкрай ефективною та актуальною основою підготовки кадрового резерву для систем державного управління на міжнародній арені (особливо в умовах реформування державних кадрових політик країн) [22, с. 4-5].

Слід також зупинити свою увагу на тому, що представлене у Франції підвищення кваліфікації має централізований характер і багаторівневу структуру.

Постійна професійна перепідготовка складається з початкової професійної підготовки службовців, а також підвищення кваліфікації, яке в свою чергу регулярно влаштовується упродовж усієї професійної діяльності держслужбовця [22, с. 5]. Належна підготовка управлінців, лишаючись засобом підвищення соціального статусу та просування по службі, виступає інструментом модернізації державної служби як в інтересах французького Уряду, так і в інтересах населення країни.

Безумовно, аналогічний підхід до підвищення кваліфікації державних управлінців існує і в Україні та є закріпленим на законодавчому рівні, але в нашій державі наразі відсутній гострий акцент на міждисциплінарному підході та на потребі фахівців бути успішними [23, с. 193]. Тобто існує прогалина у сформованому ставленні держслужбовців до прояву власних лідерських компетентностей і гнучкості, а також прагнення до самореалізації та досягнення успішності у професійній діяльності. Як було зазначено раніше, більшу частину сучасного штатного складу Київської міської державної адміністрації складає саме вікова категорія 40-50 років, що в свою чергу звужує бачення ними державної служби до простого виконання поставлених перед посадовцями завдань та фактичного відкидання творчості та ініціативності при винесенні управлінських рішень. Приклад французького блочно-модульного принципу побудови навчальних планів дав би поштовх для державних службовців із КМДА до оволодіння більш мобільними, інноваційними та лідерськими навичками, що в свою чергу неодмінно позитивно вплинуло б на загальну ефективність реалізації поставлених перед державною установою владних повноважень.

Дивлячись у майбутнє України, важливо визнати, що ефективність державного апарату значною мірою залежить від якості його персоналу [26, с. 204]. Державна кадрова політика України є критично важливою сферою, яка потребує постійного вдосконалення для того, щоб наші державні установи були укомплектовані компетентними, кваліфікованими та відданими особами, які віддані служінню інтересам нашої країни та її народу.

Для вдосконалення державної кадрової політики України необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках [27-35]:

1. Прийом на роботу та просування по службі на основі заслуг: необхідно встановити прозору, справедливу та засновану на заслугах систему найму та просування по службі урядовців. Це означає, що призначення та просування по службі мають ґрунтуватися на кваліфікації, навичках, досвіді та продуктивності, а не на політичних приналежностях, особистих зв'язках чи інших сторонніх факторах. Об'єктивні критерії, такі як оцінювання на основі компетенції, повинні використовуватися для оцінки кандидатів і забезпечення відбору найкращих і найбільш кваліфікованих осіб на ключові державні посади.

2. Професійний розвиток і навчання: безперервне навчання та професійний розвиток мають бути пріоритетними для урядовців усіх рівнів. Для покращення навичок, знань і здібностей державних службовців мають бути передбачені навчальні програми, семінари та ініціативи з розбудови потенціалу. Це включає як технічні навички, такі як аналіз політики, управління проектами та стратегічне планування, а також і м'які навички, такі як лідерство, спілкування та робота в команді.

3. Оцінка ефективності та підзвітність: необхідно створити механізми оцінки ефективності для аналітики діяльності урядовців і притягувати їх до відповідальності за їхні дії та результати. Це включає встановлення чітких цільових показників ефективності, моніторинг прогресу та проведення регулярних оцінок, щоб переконатися, що держслужбовці виконують свої обов'язки та повноваження. Стимули та санкції, засновані на результатах роботи, повинні бути впроваджені, щоб заохочувати досконалість і перешкоджати недостатній продуктивності.

4. Прозоре та підзвітне врядування: Прозорість та підзвітність мають бути основними принципами державної кадрової політики. Має бути забезпечена відкритість у процесах найму, просування по службі та прийняття рішень, а також мають бути створені механізми звітування та боротьби з корупцією, кумівством та іншими неетичними практиками. Необхідно заохочувати громадський доступ до

інформації про державних службовців, їхню кваліфікацію та результати діяльності, щоб зміцнити довіру до державного закладу.

5. **Різноманітність та інклюзивність:** державна кадрова політика повинна прагнути до різноманітності та інклюзивності під час набору та просування державних службовців. Це включає заохочення гендерної рівності, етнічного розмаїття, представництва маргіналізованих груп та залучення людей з обмеженими можливостями. Різноманітна та всеохоплююча урядова робоча сила може принести ширший спектр точок зору, ідей і талантів і краще відобразити різноманіття нашого суспільства.

6. **Справедлива та конкурентоспроможна винагорода:** адекватна винагорода має важливе значення для залучення та утримання компетентних та вмотивованих урядовців. Справедливі та конкурентоспроможні зарплати, пільги та умови праці мають бути забезпечені, щоб державні службовці отримували належну винагороду за свою роботу та не були вразливими до корупції чи інших незаконних дій. Слід проводити регулярні перегляди пакетів винагороди, щоб вони відповідали ринковим стандартам та рівням інфляції.

На підставі вище викладених прикладів зарубіжного досвіду провадження ефективної державної кадрової політики, з боку розгляду поточних недоліків у КМДА, доцільним буде сформулювати наступні шляхи удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації [26, с. 205-206; 27, с. 11; 43]:

- створити та впровадити системну виховну та просвітницьку роботу по формуванню суспільно-активної молоді, яка матиме бачення своєї важливості для розвитку рідного міста;
- впровадити програми індивідуального планування кар'єр працівників органу виконавчої влади, що в свою чергу дозволить молодим спеціалістам побачити чіткі реальні перспективи свого професійно-посадового зростання у адміністрації, а також відповідного підвищення рівня оплати праці;
- підвищувати рівень ефективності наявних людських ресурсів шляхом підтримання дружніх та плідних зв'язків із провідними адміністраціями

європейських країн (з якими підписано угоди про співпрацю) для подальшої можливості обміну досвідом між державними службовцями;

- створити якісну систему стимулювання та мотивування у вигляді доплати за довгострокову та ефективну державну службу;
- регулярно здійснювати перевірку та перекваліфікацію штатного складу адміністрації у відповідності до кваліфікаційних особливостей кожної окремої посади.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження ефективності реалізації державної кадрової політики в органах виконавчої влади України та в Київській міській державній адміністрації дали змогу дійти наступних висновків:

1. Аналіз кадрового забезпечення в органах виконавчої влади України показав те, що:

- українська державна кадрова політика відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах;
- існує висока плинність кадрового складу у державних установах;
- продовжується поступове позбавлення міністерств невластивих їм функцій з реалізації політики;
- спостерігається тенденція до зниження кількості працюючих державних службовців;
- затверджено нову Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки, яка має на меті побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечить захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

2. Оцінка реалізації кадрової політики у Київській міській державній адміністрації виокремила наступні особливості: кадрове забезпечення органу виконавчої влади працює у штатному режимі; переважну кількість керівного складу апарату КМДА складають висококваліфіковані спеціалісти зі значним стажем роботи у різних державних установах, що дає змогу компетентно реалізовувати державну політику, покладену на орган виконавчої влади; середній вік державного службовця складає від 40 до 50 років, наявний лише невеликий відсоток держслужбовців нового покоління; значним мінусом виступає показник

гендерної нерівності в установі (відсоток жінок, що обіймають посади категорії «В» дуже значний, тоді як, якщо мова йде про керівні посади категорій «Б» та «А», цей відсоток стрімко спадає із 70% до майже 30%.

3. Оцінка інструментарію формування кадрової політики Київської міської державної адміністрації показала, що сучасне формування та реалізація кадрової політики у Київській міській державній адміністрації відбувається на законних підставах та у відповідності до вичерпного переліку нормативної бази з прийняття на державну службу в Україні. Кадровий склад КМДА обирається шляхом проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби та супроводжується проведенням тестувань та кваліфікованих співбесід з метою визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу. Інструментарій проведення добору кваліфікованих кадрів є стандартизованим та закріпленим на законодавчому рівні. Проте, наявні також і недоліки у віковому співвідношенні забезпечення кадрового штату державної установи, що певною мірою «зістарює» бачення державної адміністрації про формування якісної сучасної державної кадрової політики. Присутній низький рівень мінімального базового посадового окладу, що суттєво зменшує вибірку серед потенційних кандидатів на державну службу у КМДА.

4. Запропонований комплекс заходів щодо удосконалення кадрової політики в Київській міській державній адміністрації являє собою ряд наступних завдань:

- створити та впровадити системну виховну та просвітницьку роботу по формуванню суспільно-активної молоді, яка матиме бачення своєї важливості для розвитку рідного міста;
- впровадити програми індивідуального планування кар'єр працівників органу виконавчої влади, що в свою чергу дозволить молодим спеціалістам побачити чіткі реальні перспективи свого професійно-посадового зростання у адміністрації, а також відповідного підвищення рівня оплати праці;
- підвищувати рівень ефективності наявних людських ресурсів шляхом підтримання дружніх та плідних зв'язків із провідними адміністраціями

європейських країн (з якими підписано угоди про співпрацю) для подальшої можливості обміну досвідом між державними службовцями;

- створити якісну систему стимулювання та мотивування у вигляді доплати за довгострокову та ефективну державну службу;
- регулярно здійснювати перевірку та перекваліфікацію штатного складу адміністрації у відповідності до кваліфікаційних особливостей кожної окремої посади.

На підставі вищевикладеного аналізу та пропозицій стосовно напрямів удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації, можна зробити загальний висновок про те, що зазначеному органу державної влади все ще є куди зростати у плані формування і впровадження якісної та результативної державної кадрової політики. Доцільним є адаптування запропонованих зарубіжних практик ведення ефективної кадрової політики в середовищі публічного управління з урахуванням специфіки наявного українського законодавства. Удосконалення державної кадрової політики України потребує багатогранного підходу, який охоплює наймання та просування по службі на основі заслуг, підвищення кваліфікації та навчання, оцінку результатів діяльності та підзвітність, прозоре та підзвітне управління, різноманітність та інклюзивність, а також справедливу та конкурентоспроможну винагороду. Визначаючи пріоритети цих напрямків, ми можемо створити компетентну, професійну та підзвітну державну службу, здатну якнайкраще служити інтересам нашої країни та її народу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України : Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст. 43, Ст. 1-9, 22-49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#n9>.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Карковська В. Я., Перхач О. Л. Дослідження структури кількісного складу державних службовців в Україні : наукова публікація : Економіка і суспільство, Випуск № 14, 2018 р., С. 705-708. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/99.pdf.
5. Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців у органах державної влади (станом на 31.12.2019) : щорічний звіт НАДС : Національне агентство України з питань державної служби, 2019 р., С. 2-8. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/analitichna-dovadka-iv-kv.pdf>.
6. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади (станом на 31.12.2020) : щорічний звіт НАДС : Національне агентство України з питань державної служби, 2020 р., С. 2-8. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf>.
7. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади (станом на 31.12.2021) : щорічний звіт НАДС : Національне агентство України з питань державної служби, 2021 р., С. 2-9. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf>.
8. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану (станом на 31.12.2022) : щорічний звіт НАДС : Національне агентство України з питань державної служби, 2022 р., С. 2-13. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%9A%D0%A1%D0%94%D0%A1%204%20%D0%BA%D0%B2.pdf>.

9. Оцінювання результатів службової діяльності : статистичні дані НАДС : Національне агентство України з питань державної служби, 2022 р.. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>.

10. Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі : статистичні дані НАДС : Національне агентство України з питань державної служби, 2022 р.. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>.

11. Білинська М. М., Гонюкова Л. В., Воронько Л. О., Москаленко С. О., Приходько О. Л. Гендерна політика в системі державного управління : підручник : Програма рівних можливостей та прав жінок в Україні, 2011 р., С. 14-16. URL: https://gender.org.ua/images/lib/genderna_polityka_v_derj_upr.pdf.

12. Панова О. О. Особливості кадрового забезпечення публічної безпеки в Україні : наукова публікація : Підготовка охоронців правопорядку в Харкові (1917-2017 рр.), 2017 р., С. 226-227. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/25_11_2017/pdf/121.pdf.

13. Лук'янін В. О., Сохань А. І. Проблеми кадрового забезпечення державної служби : наукова публікація : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., Суми, 2014 р., С. 264-266. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/37059/1/staffing.pdf;jsessionid=71ACA0FA13BE901CAEF818250B21D491>.

14. Перов А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями : наукова публікація : Правова держава, 2017 р., С. 83-88. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/233010/231766>.

15. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.09.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

16. Звіт про здійснення виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією) покладених на нього повноважень та стан розвитку м. Києва у 2019 році : Офіційний портал Києва : С. 6-11. URL: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/2/10/Zvit_KMU_2019.pdf.

17. Керівний склад КМДА : Офіційний портал Києва : 2022 р.. URL: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/kerivnytstvo.html.

18. Управління по роботі з персоналом Київської міської державної адміністрації : Офіційний портал Києва : 2022 р.. URL: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchiy_organ_kivskomisko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/aparat_kmda/struktura_aparatu_kmda/upravlinnya_po_roboti_z_personalom_386603/.

19. Відділ з питань служби в органах місцевого самоврядування, державної служби та підвищення кваліфікації : Офіційний портал Києва : 2022 р.. URL: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchiy_organ_kivskomisko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/aparat_kmda/struktura_aparatu_kmda/upravlinnya_po_roboti_z_personalom_386603/viddil_z_pitan_sluzhbi_v_organakh_mistsevogo_samovryaduvannya_derzhavno_sluzhbi_ta_pidvischennya_kvalifikatsii_386605/.

20. Умови проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорії «В» у Департаменті з питань реєстрації виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) : Офіційний портал Києва : 2021 р.. URL: https://kyivcity.gov.ua/oholoshennia/umovi_provedennya_konkursu_na_zaynyattya_vakantno_posadi_derzhavno_sluzhbi_kategori_v_u_departmenti_z_pitan_reyestratsi_vik

[onavchogo organu kivsko miski radi kivsko miski derzhavno administratsi 44272 4/](#).

21. Штатний розпис на 2022 рік : Офіційний портал Києва : 2022 р.. URL: <https://kyivcity.gov.ua/kyiv-ta-miska-vlada/struktura-150/vikonavchiy-organ-kivsko-misko-radi-kivska-miska-derzhavna-administratsiya/aparat-kmda/shtatniy-rozpis-na-01012022-roku/>.

22. Плещан Х. В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: Зарубіжний досвід : наукова публікація : Державне управління: удосконалення та розвиток, Випуск № 5, 2019 р., С. 2-8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf.

23. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку : наукова публікація : Право та державне управління, Випуск № 4 (29), Том 2, 2017 р., С. 191-197. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2017/tom_2/33.pdf.

24. Мінімальна заробітна плата в Україні : ТОВ «МінфінМедіа», 2023 р.. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>.

25. Бюджетний кодекс України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

26. Цибровська Л. В., Середа Г. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування : наукова публікація : Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету ім. Василя Стуса, Випуск № 11, Том 2, 2019 р., С. 202-206.

27. 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 : наукова публікація : Державне управління: удосконалення та розвиток, Випуск № 2, 2022 р., С. 3-11. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf.

28. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України : наукова публікація : Державне управління:

удосконалення та розвиток, 2018 р. URL:

http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf.

29. Лень О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: Напрямки і пріоритети : наукова публікація : Науково-практичний журнал «Публічне урядування», 2022 р., С. 81-84. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1366>.

30. Бурик З. М. Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні : наукова публікація : Теорія та практика державного управління, Випуск № 2 (69), 2020 р., С. 191-198. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1240336.pdf>.

31. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування : наукова публікація : Інвестиції: практика та досвід, Випуск № 12, 2017 р., С. 102-107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf.

32. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України : наукова публікація : Аспекти публічного управління, Випуск № 6, Том 8, 2020 р., С. 37-46. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/60/%D0%B2>.

33. Рабей Н. Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України : наукова публікація : Науковий журнал «ΛΟΓΟΣ. Мистецтво наукової думки», Випуск № 1, 2018 р., С. 7-11. URL: https://www.researchgate.net/publication/335831449_NAPRAMKI_EFEKTIVNOGO_VIKORISTANNA_PERSONALU_V_DERZAVNIH_ORGANIZACIAH_UKRAINI/fulltext/5d7edb13a6fdcc2f0f713b3e/NAPRAMKI-EFEKTIVNOGO-VIKORISTANNA-PERSONALU-V-DERZAVNIH-ORGANIZACIAH-UKRAINI.pdf.

34. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби : наукова публікація : Український журнал прикладної економіки, Випуск № 3, Том 5, 2020 р., С. 74-79. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/ujae_2020_r03_a7.pdf.

35. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування : наукова публікація : Ефективність державного управління, Випуск № 4 (73), 2022 р., С. 22-25. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf>.

36. Крепич Ю. В. Дослідження кадрової політики публічної організації : автореферат : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2019 р., С. 2-12. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30523/1/%d0%90%d0%b2%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b5%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b0%d1%82_%d0%9a%d1%80%d0%b5%d0%bf%d0%b8%d1%87%20%d0%ae%d0%bb%d1%8f%20%d0%91%d0%90%d0%bc-61.pdf.

37. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту : наукова публікація : Економічний вісник Донбасу, Випуск № 2 (60), 2020 р., С. 209-213. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2020/2\(60\)/22-Biletskyi.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2020/2(60)/22-Biletskyi.pdf).

38. Ковязін А. В. Кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування : наукова публікація : III Всеукраїнська науково-практична студентська конференція «Публічне управління і адміністрування: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку», 2020 р., С. 41-42. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15944/3/20200521_konf_P041-042.pdf.

39. 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 : наукова публікація : Державне управління: удосконалення та розвиток, Випуск № 1, 2022 р., С. 3-12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf.

40. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави : наукова публікація : 2019 р., С. 50-57.

41. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: Проблеми та шляхи вирішення : наукова публікація : Таврійський науковий вісник. Серія:

Економіка, Випуск № 2, 2020 р., С. 187-192. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63>.

42. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід : наукова публікація : Економічний простір, Випуск № 158, 2020 р., С. 78-82. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587>.

43. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні : наукова публікація : Державне управління: удосконалення та розвиток, Випуск № 1, 2020 р., С. 2-11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf.

44. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби : наукова публікація : Економіка та держава, Випуск № 12, 2018 р., С. 44-48. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf.

45. Кізілов Ю. Напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах її модернізації : наукова публікація : National Law journal: Theory and practice, 2016 р., С. 30-34. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/6.pdf>.

46. Кушніренко І. Ю. Державна кадрова політика в Україні: Проблеми та перспективи розвитку : наукова публікація : Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2018 р., С. 97-100. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/2394/>.

47. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: Сутність, сучасний стан і перспективи розвитку : наукова публікація : Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування, Випуск № 1, 2016 р.. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Ttpdu_2016_1_5.

48. Шевцова Т., Воронкова В. Удосконалення державної кадрової політики в сфері державної служби : наукова публікація : 2016 р. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/InternetKonf_2016_257.pdf.

49. Луциків І. В., Гупка В. В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління : наукова публікація : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2019 р., С. 88-89. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28316/2/MNPK_2019_Lutsyktiv_I-Features_of_the_implementation_88-89.pdf.

50. Тарасов С. С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу : наукова публікація : Публічне управління та митне адміністрування, Випуск № 1 (18), 2018 р., С. 141-145. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2018/1/22.pdf>.



АНОТАЦІЯ

Маслова К.О. Кадрова політика в органах виконавчої влади. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі на основі вітчизняних статистичних даних та міжнародних стандартів проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення в органах виконавчої влади України, оцінено реалізацію кадрової політики в Київській міській державній адміністрації. Оцінено інструментарій формування кадрової політики Київської міської державної адміністрації та запропоновано комплекс заходів по удосконаленню кадрової політики в Київській міській державній адміністрації.

Ключові слова: кадрова політика, державна політика, реформування, державна служба, кадрове забезпечення, органи виконавчої влади.

SUMMARY

Maslova K. Personnel policy in the bodies of executive power. Final qualifying work for obtaining Bachelor of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2023.

In the work on basis of domestic statistical data and international standards, the current state of staffing in the bodies of the executive power of Ukraine was analyzed, the implementation of the personnel policy in the Kyiv City State Administration was evaluated. The toolkit for forming the personnel policy of the Kyiv City State Administration was evaluated and a set of measures to improve the personnel policy in the Kyiv City State Administration was proposed.

Key words: personnel policy, state policy, reform, civil service, personnel support, executive authorities.

ЗАЯВА

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Маслова Катерина Александрівна,

повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Кадрова політика в органах виконавчої влади» 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 моєї роботи ідентична з друкованою.

« 7 » Травня 2023 року

Жу
(Підпис)

РЕЦЕНЗІЯ

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентки 4-го курсу, 18 групи денної форми навчання освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Державного торговельно-економічного університету **Маслової Катерини Олександрівни** на тему: «Кадрова політика в органах виконавчої влади»

В останні роки в Україні відбулися значні зміни у політиці кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Уряд періодично оновлює вимоги та стратегії реформування самого державного управління в цілому. Із початком децентралізації відбір кадрів на посади в органах виконавчої влади став більш систематизованим, стандартизованим відносно міжнародних вимог та наближеним до стандартів Європейського Союзу.

Актуальність теми реалізації кадрової політики обумовлена тим, що державна кадрова політика є важливим інструментом державного управління, який має на меті забезпечити ефективність роботи державних органів, збільшення їх прозорості та відповідальності перед громадянами. Люди є основним ресурсом будь-якої країни і визначають її розвиток. Державна кадрова політика відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування всіх сфер життя країни, від політики та економіки до освіти та науки.

Авторкою випускної кваліфікаційної роботи, яку подано на рецензування, проаналізовано кадрове забезпечення в органах виконавчої влади України. Оцінено реалізацію кадрової політики в Київській міській державній адміністрації. Оцінено інструментарій формування кадрової політики Київської міської державної адміністрації. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення кадрової політики Київської міської державної адміністрації.

В роботі чітко окреслено об'єкт та предмет дослідження, визначено мету та завдання наукової роботи. У якості методологічного підґрунтя для досягнення поставлених завдань Маслова Катерина Олександрівна використовує наступні методи дослідження: діалектичний метод наукового пізнання – для аналітичного збору інформації стосовно теоретичного матеріалу зі сфери реалізації державної кадрової політики в Україні, що відображає взаємозв'язок теорії і практики; формально-логічний, системний, статистичний і конкретно-соціологічний – для наведення статистичних даних щодо висвітленої тематики роботи та інші методи дослідження.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає поставленим вимогам, зазначені мета та завдання є повністю розкритими, а Маслова Катерина Олександрівна заслуговує на присудження наукового ступеня бакалавра.

Рецензент,

Заступник начальника управління – начальник відділу аналізу звітності державних підприємств управління фінансів, бухгалтерського обліку та звітності Державного агентства меліорації та рибного господарства України



Олена АДАМЧУК