

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Н.М. Грущинська
«__» _____ 20__ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

За освітньо-професійною програмою «Управління та адміністрування в
авіаційній галузі»

**Тема: «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної
влади: вітчизняний та зарубіжний досвід»**

Виконавець: студент гр. УА-204МЗ, Костенко Олена Олексіївна

Керівник: к. н. з державного управління, доцент Євтушенко Ольга Анатоліївна

Консультант з окремих розділів

пояснювальної записки: _____ к. н. з держ. упр. , доц. Євтушенко О.А.

Нормоконтролер: _____ к. н. з держ. упр. , доц. Євтушенко О.А.

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра публічного управління та адміністрування

спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач випускової кафедри

_____ Н.М. Грущинська

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ **на виконання дипломної роботи** **Костенко Олени Олексіївни**

1. Тема роботи: «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід» затверджена наказом ректора від «30» листопада 2020 р. № 2361/ст.

2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: теоретичні відомості щодо формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід.

4. Зміст пояснювальної записки: вступ; 1 теоретичні основи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади; 2 формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, зарубіжний і вітчизняний досвід; 3 шляхи удосконалення кадрової політики в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду; висновки; список використаних джерел; додати.

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: 7 таблиць, 2 рисунка. Розроблена презентація в Microsoft office Power Point (10 сл.).

6. Календарний план-графік

№ з\п	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вибрати тему дипломної роботи	05.10.2020-13.10.2020	виконано
2	Затвердити тему і план роботи у наукового керівника, завідувача кафедри	14.10.2020-31.10.2020	виконано
3	Визначити статистичну, інформаційну базу дослідження, скласти бібліографію	01.11.2020-05.11.2020	виконано
4	Оформити і обговорити з науковим керівником перший розділ роботи	06.11.2020-14.11.2020	виконано
5	Оформити і обговорити з науковим керівником другий розділ роботи	15.11.2020-30.11.2020	виконано
6	Оформити і обговорити з науковим керівником третій розділ роботи	01.12.2020-08.12.2020	виконано
7	Доопрацювати роботу, оформити її кінцевий варіант	09.12.2020-11.12.2020	виконано
8	Підготуватися та взяти участь у попередньому захисті роботи	12.12.2020-15.12.2020	виконано
9	Отримати відгук керівника та рецензію	16.12.2020-18.12.2020	виконано
10	Підготувати доповідь на захист	19.12.2020-31.12.2020	виконано

7. Консультанти з окремих розділів

Назва розділу	Консультант (посада, П.І.Б)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичні основи формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади	к. н. з держ. упр. , доц. Євтушенко О.А	06.11.2020 р	06.11.2020 р
2. Формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, зарубіжний і вітчизняний досвід	к. н. з держ. упр. , доц. Євтушенко О.А	15.11.2020 р	15.11.2020 р
3. Шляхи удосконалення кадрової політики в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду	к. н. з держ. упр. , доц. Євтушенко О.А	01.12.2020 р	01.12.2020 р

8. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник дипломної роботи _____ к. н. з держ. упр., доц. Євтушенко О.А.

Завдання прийняв до виконання _____ Костенко О.О.

Реферат

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічного управління»:

106 с., рис.20, табл.11, літературних джерела 53

Об'єкт дослідження: формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Мета дипломної - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій, щодо формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, за допомогою вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Предметом дослідження є кадрова політика в органах публічної влади.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах. Вони засновані на системному та процесному підходах до аналізу процедури здійснення контролю, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку кадрової політики у сфері публічного управління.

В першому розділі розглянути теоретичні основи формування та реалізації кадрової політики в органах публічного управління. Наведено історію формування та реалізації кадрової політики в органах публічного управління. Охарактеризовано поняття персоналу як об'єкта і суб'єкта кадрової політики. Розкрито поняття кадрової політики, сформульована мета кадрової політики та її основні принципи.

У другому розділі досліджено формування та реалізацію кадрової політики в органах публічного управління на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду. Досліджено законодавче забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органах публічного управління. Проведено аналіз сучасного стану кадрової політики в органах публічного управління. Досліджено досвід формування та реалізації кадрової політики в зарубіжних країнах.

У третьому розділі окреслені шляхи удосконалення кадрової політики в Україні з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

Сформульовані основні шляхи застосування передового досвіду зарубіжних країн в управлінні персоналом публічної служби. Надано пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в сфері публічного управління

Наукова новизна одержаних результатів. Дана робота є дослідженням адміністративно-правового регулювання реалізації кадрової політики у сфері публічного влади в Україні, результатом якого стало формування і обґрунтування низки теоретичних та практичних положень, висновків і пропозицій, які відповідають змістовим ознакам новизни роботи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладенні в роботі висновки та пропозиції становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес та можуть бути використані у:

- *науково-дослідній сфері* – як підґрунтя для подальшої розробки теоретичних та прикладних проблем адміністративно-правового регулювання реалізації кадрової політики в органах публічної влади;

- *правозастосовній діяльності* – як рекомендації щодо підвищення ефективності практичної діяльності адміністративно-правового регулювання реалізації кадрової політики в органах публічної влади в Україні.

- *навчальному процесі* – як матеріал для підготовки відповідних розділів навчальних видань (підручників та посібників) і науково-методичних розробок навчальних дисциплін «Адміністративне право», «Державне управління», а також проведення різних форм навчальних занять .

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	11
1.1. Історичний огляд формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.	11
1.2. Персонал об'єкт та суб'єкт управління, його класифікація.....	18
1.3. Кадрова політика, її мета та основні принципи.....	26
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД	39
2.1. Законодавче забезпечення формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади.	39
2.2. Сучасний стан кадрової політики в органах публічної влади	51
2.3. Формування ти реалізація кадрової політики в зарубіжних країнах.....	62
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	75
3.1. Пропозиції удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в органах публічної влади	75
3.2. Шляхи застосування передового досвіду зарубіжних країн в управлінні кадровим потенціалом публічної влади.....	81
3.3. Шляхи удосконалення кадрової політики в органах публічної влади	87
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом в Україні можна спостерігати процеси на державному рівні, що не покращують життєдіяльність населення, а потенційно погіршують її стан. В такому випадку, серед факторів, що впливають на це, є такі складові як економічна, політична, соціальна, а також людський фактор, тобто вплив осіб, що мають певну владу в державі і впроваджують нові зміни в державі та за певного рівня професійності керують процесами в державних структурах.

Державні службовці формують апарат, за яким професійність та кваліфікація є показниками якісного кадрового потенціалу кадрової структури. Те, що формує такий кадровий потенціал і за допомогою якого існує ефективність у функціонуванні державного апарату і є державна кадрова політика.

Оскільки Україна за останні роки все тісніше співпрацює з країнами-членами Євросоюзу та країнами-членами НАТО, їй потрібно відповідати вимогам міжнародних стандартів державного управління. Для досягнення рівня відповідності Україні буде корисно переймати досвід управління зарубіжних країн у багатьох сферах та рівнях, серед яких не останнім завданням є переймання досвіду саме на рівні державної кадрової політики.

Однією із головних проблем, що існує у реалізації кадрової політики є недостатня реалізація міжнародного досвіду та невміле адаптування до українських реалій. Однією із причин є небажання змінювати консервативно настроєні існуючі структури на щось нове, що вже є перевіреном на досвіді інших країн.

Запорукою успішного розвитку Української держави в умовах сучасних реформ є кадрове забезпечення кваліфікованими і професіональними кадрами та вміння розвивати та раціонально використовувати кадровий потенціал в органах публічної влади.

В умовах адміністративної реформи, децентралізації владних повноважень на користь органів місцевих самоврядувань, зростає роль службовців у реалізації соціально-економічних трансформацій. Виникає гостра необхідність в ефективній кадровій політиці, посилення вимог та контроль за управлінськими кадрами, вдосконалення державної кадрової політики. Все це вимагає оновлення управлінських ланок, формування принципово нового кадрового резерву, глибокого аналізу кадрових процесів та відносин, вивчення кадрових технологій як вітчизняних так і зарубіжних, розробки дієвих механізмів формування та реалізації кадрової політики в органах публічного управління з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Дослідженням питання кадрової політики займалися такі науковці, як Ю. Битяк, В.Г. Яцуба, В.М. Олуйко, М. Іншин, О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко, В.О. Чмига, Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурін, М.М. Білинська, В.С. Загорський, М.М. Іжа, В.А. Ландсман, С.М. Серьогін, Л.М. Гогіна, В.Г. Никифорова, Р.А. Науменко, О.М. Руденко, Т.П. Крушельницька та інші.

Науковці розглянули теоретичні засади кадрової політики, надали рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначили особливості кадрової політики закордоном, типи й етапи проектування кадрової політики, приділили увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації [49]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики.

Мета дипломної роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій, щодо формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, за допомогою вітчизняного та зарубіжного досвіду.

У процесі досягнення мети дипломної роботи необхідно вирішити такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

- висвітлити історичний огляд формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- охарактеризувати персонал об'єкт та суб'єкт управління, його класифікація;

- розглянути поняття кадрова політика, її мета та основні принципи;
- дослідити законодавче забезпечення, формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики в органах публічної влади;
- окреслити особливості формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади зарубіжних країн;
- розроблення механізмів удосконалення кадрової політики в органах публічної влади;
- сформулювати основні шляхи застосування передового досвіду зарубіжних країн в управлінні персоналом публічної влади;
- надати пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в органах публічної влади.

Об'єктом дослідження є формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Предметом дослідження є кадрова політика в органах публічної влади.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах. Вони засновані на системному та процесному підходах до аналізу процедури здійснення контролю, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку кадрової політики у сфері публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів. Дана робота є дослідженням адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики у сфері публічного влади в Україні, результатом якого стало формування і обґрунтування низки теоретичних та практичних положень, висновків і пропозицій, які відповідають змістовим ознакам новизни роботи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладенні в роботі висновки та пропозиції становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес та можуть бути використані у:

- *науково-дослідній сфері* – як підґрунтя для подальшої розробки теоретичних та прикладних проблем адміністративно-правового регулювання реалізації кадрової політики в органах публічної влади;

- *правозастосовній діяльності* – як рекомендації щодо підвищення ефективності практичної діяльності адміністративно-правового регулювання реалізації кадрової політики в органах публічної влади в Україні.

- *навчальному процесі* – як матеріал для підготовки відповідних розділів навчальних видань (підручників та посібників) і науково-методичних розробок з навчальних дисциплін «Адміністративне право», «Державне управління», а також проведення різних форм навчальних занять .

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 106 сторінок.

Апробація результатів дослідження: стаття «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід», Економічний простір, Збірник наукових праць № 158 2020 рік

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Історичний огляд формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.

Питаннями ефективного управління задавалися ще за часів існування стародавньої Греції. Грецький філософ та мудрець Геракліт казав, що найважливішою турботою суспільства є «завчасна підготовка кращих людей до управління державою».

У ХХ столітті цінність людських ресурсів почала визнаватися усіма, проте так було не завжди. Формування системи пошуку та відбору кадрів має довгу та складну історію. Шлях формування цієї системи можна умовно поділити на три історичні етапи: 1) донауковий; 2) класичний; 3) сучасний.

Донауковий етап розпочався приблизно 4-5 тисяч років тому за часів формування рабовласницьких країн на Стародавньому Сході: у Шумері, Єгипті, Аркаді. У Єгипті існувала школа чиновників, до якої приймали лише з певним рівнем розумових здібностей, фізичний розвиток, культурний рівень.

На початку нашої ери у Стародавньому Китаї була створена сильна школа відбору. Для реалізації завдань підбору персоналу формувалися спеціальні корпуси чиновників, так звані секретаріати, канцелярії, накази. Конфуцій та його наступники створили цілу філософію відбору чиновників та представників знаті. Цю філософію можна назвати попередником кадрової політики.

В країнах Сходу до складу вищих органів управління включали управління кадрів. Так, у царстві Ся стародавнього Китаю таким кадровим органом був Гуаньцзіс, його функцією було управління цивільними чиновниками і кадрами армії, займалося урахуванням та укомплектуванням

кадрів. Підрозділи Гуаньцзіс збирали інформацію про майбутніх чиновників та інших підданих правителя, інколи використовуючи отриману інформацію проти них.

Найвищі досягнення у специфіки відбору приходяться на період розквіту Стародавньої Греції. На той час професіоналізм ремісників, мореплавців, воїнів досяг високого рівня, саме тому вимоги до професійного відбору посилились та ускладнились.

Літописи свідчать, що перша служба з кадрового підбору та працевлаштування з'явилася в Німеччині XIV столітті, а у XVIII столітті Франція та Британія вели «полювання» на людей, що мають унікальний досвід та знання. Ці країни залучали фахівців за допомогою створених організацій, що займалися пошуком та прилаштуванням «талантів». Таким чином в цей період збільшилось розуміння важливості «людського фактору» в успіху кожної компанії зокрема та економіки країни в цілому.

Початку класичного етапу сприяла індустріальна революція XVIII- XIX століть, яка дала поштовх розвитку Європейського капіталізму. Перехід до механізованої праці дав поштовх до перерозподілу форм праці, появи нового типу службовця, керівника, що не зобов'язаний бути власником. Що спричинило велику прірву між робітниками, керівниками та власниками і виявило велику потребу в окремій структурі організації, яка слугувала зв'язком між цими сторонами. Таким чином з'явилися структури, відділи та служби, що займалися питаннями персоналу

Наприкінці XIX- початку XX століть великі підприємства починають вводити до своєї структури спеціальні кадрові служби, працівники таких служб називалися секретарями по добробуту. Їхня функція полягала в посередництві між працівником та керівництвом. Кадрова проблема в той час вирішувалась шляхом переманювання кращих працівників з інших підприємств грошовими обіцянками та привілеями.

Першими хто вирішив науково обґрунтувати проблеми відбору кадрів були американський вчений Ф. Парсонс (1854-1908 рр.) та німецький психолог Г. Мюнстерберг (1863 - 1916 рр.)

Вчені працювали у новій сфері науки психотехніки, метою якої стало практичне пристосування психології до задач культури. Проте практичне застосування теорії стало можливим лише з появою вчення Ф. Тейлора про наукову організацію праці у двадцяти роках ХХ століття.

У багатьох американських компаніях з'явилися «відділи створення особового складу», завданням яких було залучення робочої сили, відбір, початкове становлення, просування, виховання, навчання і навіть здоров'я працівників.

У Німеччині уряд залучав психологів до відбору в різних сферах: як і в армії так і на підприємствах. Інститутом Прикладної Психології в Берліні було розроблену спеціальну анкету для керівників фірм, що мала 151 питання, з метою виявлення критеріїв детального опису конкретних професій. Такі відомі науковці і вчені як І.І. Рихтер, М. Мельніков, В.А. Рождественський займалися розробкою вимог до різних професій та засобів їх вимірювання зазначених характеристик.

Кадрова політика, на думку Sandhya M., спрямована на ряд принципів та правил поведінки, які формулюють переосмислюють, детально розглядаю та вирішують ряд дій, що регулюють відносини з працівниками для досягнення цілей організації [17]. Також кадрова політика встановлює критерії для прийняття рішень, відповідно до загальної мети організації. R.P. Kalhoon стверджує, що кадрова політика є керівництвом до дій. Вони дають загальний стандарт або основу, що дає можливість приймати рішення. Їх генезис полягає у цінностях, філософії, концепціях та принципах організації [17]. Він вважає, що кадрова політика повинна включати : довгострокові цілі кадрових відносин, що базуються на принципах філософії, соціології та етики; зобов'язання керівників на всіх рівнях підтвердити та підкріпити цю мету у своїх щоденних

рішеннях та поведінці; свободу розсуду, щодо тлумачення довготермінової мети в різних ситуаціях та протягом певного часу.

На сучасному етапі розвитку сталося перенесення досвіду з відбору кадрів у промисловості в економічні сфери, виникла так звана «Теорія якостей». Сутність цієї теорії полягає в структурі особистості, сукупності її особистих якостей лідера таких, як «енергійність», «розум», «характер»: «воля», «рішучість», «оперативність». Проте така теорія мала утопічний характер через особисті різниці людей і так і не знайшла своє місце у процесі професійного відбору керівників.

Розглядаючи історію розвитку сучасного етапу управління персоналом і поділяючи думку Л.І. Евенка, можна виділити періоди, що характеризуються змінами значення людини в процесах і управлінні (див. табл.1.1) [45]:

- 1) Раціоналізація трудових операцій, з підходом до трудових ресурсів, як до фактору виробництва. Такий науковий підхід сформувався в Концепцію використання трудових ресурсів і використовувався в якості наукового підходу школою управління до 60х років ХХ століття;
- 2) Процесний підхід до управління з чітким розподілом праці. Процес управління розглядався як серія безперервних взаємо пов'язаних подій. Такий підхід сформувався у Концепцію наукового адміністрування і використовувався в якості наукового підходу класичною (адміністративною) школою з 30х років ХХ ст.;
- 3) З 60х років ХХ ст з'явилася Концепція управління людськими ресурсами. Ця концепція знайшла своє відображення в наукових підходах школи людських відносин і поведінкових наук, а також в кількісному підході і теорії прийняття рішень. Сутність цього підходу полягає у розгляді колективу як соціальної групи, а міжособистісні відносини є фактором зростання ефективності та потенціалу кожного працівника. Сам же процес управління розробки рішень поділився на стадію і серію кроків «метод кількісних вимірів». Працівники розглядаються як активний людський ресурс.

Еволюція управління персоналом на сучасному етапі

Етап еволюції теорії управління персоналом	Наукові підходи та школи менеджменту	Наукові напрями та ключові положення концепції	Основні ідеї, використовувані в управлінні персоналом	Тип управління
Концепція використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. до 60х років XX)	Школа наукового управління	Науковий підхід до управління і його принципам. Раціоналізація трудових операцій	Розгляд трудових ресурсів як фактору виробництва. Наукові принципи організації праці	
Концепція наукового адміністрування (з 30х років XX ст.)	Класична (адміністративна школа)	Поділ праці в управлінні. Процесний підхід до управління	Управління як серія безперервних взаємопов'язаних дій	Пасивне
Концепція управління людськими ресурсами (з 60 х років XX ст)	Школи людських відносин і поведінкових наук	Колектив як особлива соціальна група. Міжособистісні відносини як фактор зростання ефективності та потенціалу кожного працівника	Використання факторів комунікації, групової динаміки мотивації і лідерства. Ставлення до членів організації як до активних людських ресурсів	Реактивне
	Кількісний підхід і теорія прийняття рішень	Поділ процесу розробки рішень на стадії і серію кроків. Застосування методів кількісних вимірів	Суб'єктивний підхід до оцінки раціональності кадрових рішень. Використання кількісних моделей, методів і вимірників при прийнятті кадрових рішень	

Закінчення таблиці 1.1

Етап еволюції теорії управління персоналом	Наукові підходи та школи менеджменту	Наукові напрями та ключові положення концепції	Основні ідеї, використовувані в управлінні персоналом	Тип управління
Концепція управління людиною (персоналом) (з 90 х років ХХ ст.)	Системний і ситуаційний підхід	Взаємодія і взаємозв'язок всіх частин організації. Облік впливу факторів навколишнього середовища. Аналіз ситуаційних змінних	Розгляд організації як цілісної системи. Значення аналізу ділового середовища для ефективного управління персоналом. Прийняття кадрових рішень з урахуванням ситуації, що склалася	Стратегічне системне
	Школа стратегії, інновацій та лідерства	Безперервність взаємодії організації з навколишнім середовищем і розробка стратегії розвитку організації. Інновації як основа конкурентоспроможності. Радикальна зміна взаємин між персоналом і керівництвом	Розробка стратегії управління персоналом як складової стратегії організації. Інноваційний підхід до змін у сфері управління персоналом. Мотивація і лідерство як найважливіші основи управління персоналом	
	Концепція управління за цілями	Демократизація управління, участь трудящих у прибутках. Посилення впливу глобальних тенденцій в управлінні	Структуризація цілей управління персоналом з подальшим проектуванням системи організації і мотивації їх досягнення	
	Концепції інформаційних технологій та управління знаннями	Синтез діяльності персоналу і високих технологій. Формування навчаються організацій	Формування інтерактивного навчального оточення. Розвиток організації через розвиток персоналу. Професіоналізація управління персоналом	

4) У 90х роках з'явилися Концепції управління людиною, Концепція управління за цілями, Концепція інформаційних технологій та управління знаннями. Основними положеннями яких були:

- Взаємодія і взаємозв'язок всіх частин організації
- Облік впливу факторів навколишнього середовища
- Аналіз ситуаційних змінних
- Безперервність взаємодії організації з навколишнім середовищем і розробка стратегії розвитку організації
- Інновації як основа конкурентоспроможності
- Радикальна зміна взаємин між персоналом і керівництвом
- Демократизація управління, участь трудящих у прибутках
- Посилення впливу глобальних тенденцій в управлінні
- Синтез діяльності персоналу і високих технологій
- Формування навчаються організацій

На сучасному етапі людину розглядають не тільки як ресурс виробничої системи, її важливий елемент, але й як особистість, головний суб'єкт управління, з власними потребами, мотивацією, цінностями.

Такі українські вчені як В. Авер'янов, О.Воронько, С.Дуденко, займаються дослідженням проблем державного управління та місцевого самоврядування.[45] У своїх працях вони аналізують суттєві зміни, що відбуваються в підготовці та просуванні державних службовців і вказують на необхідність формування системи кадрової політики, прогнозують майбутній стан кадрової політики.

Також багато вітчизняних вчених таких, як С.Озінська, Л.Пашко, О.Куленкова, Ю.Полянський, І.Грицяк та багато інших досліджують закордонний досвід, сутність та особливості функціонування інституту державної служби, кадрової політики в органах публічної влади. В їх дослідженнях міститься цікавий і корисний матеріал із найрізноманітніших питань державного управління, державних служб, кадрової політики різних країн світу [48].

1.2. Персонал об'єкт та суб'єкт управління, його класифікація

Як вже зазначалося, протягом еволюції людства, чітко виявилось, що людський фактор- персонал є важливим інструментом управління, трудовим ресурсом. Від вміння користуватися таким ресурсом залежить успіх реалізації поставленої задачі окремо і загальний результат в цілому. Трудові ресурси, людські ресурси, кадри, персонал – ці поняття можна застосовувати людей, що задіяні в певних процесах в рамках теорії управління.

Поняття «трудові ресурси» з'явилося в 20-ті роки ХХ століття, академік С. Струмлінний використовував зазначене поняття як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. На сьогодні ж, поняття трудових ресурсів тлумачиться як людські ресурси, що поєднують в собі трудовий потенціал, стан здоров'я, освіту, здібності і культуру, професійні знання.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у певній сфері діяльності [45]. Інколи, в зарубіжній та вітчизняній літературі під цим терміном розуміють лише частину працюючих, що є спеціалістами високої кваліфікації і відповідним стажем роботи на даному підприємстві.

Саме тому використання терміну «персонал» є найдоцільнішим, так як визначає собою особовий склад організації, що працює за наймом і має характерні ознаки. Ознаками персоналу прийнято вважати:

- наявність трудових взаємовідносин з працедавцем, які зазвичай оформлюються трудовим договором;
- володіння певним рівнем якостей та характеристик;
- цільова спрямованість діяльності у поєднанні особистих та організаційних цілей.

Управління галуззю, підприємством, управління територіально-господарським комплексом, управління фінансами, людськими ресурсами можна віднести до соціального управління, що являє собою лише одним під

видом управління економікою. Управління економікою виступає в ролі механізму, що реалізує систему інтересів всіх учасників процесу: державних, колективних. Управління організовується таким чином, що трудова діяльність поєднує працівників із засобами процесу. Таким чином управління будь-яким підприємством, об'єднанням слід розглядати як важливу ланку економіки країни, що поєднує в собі управління компонентами і параметрами: виробничим і кадровим потенціалом, фінансами, якістю. Трудовий колектив поєднується спільними економічними інтересами, які формують їх ставлення до праці і результатів, що створює не лише сприятливі умови для розвитку особистості, а й збільшує трудовий потенціал колективу. Таким чином бачимо, що людина, яка має власні цілі й інтерес, може виступати суб'єктом виробничого процесу і може впливати на нього як позитивно так і негативно. З викладеного вище можемо зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина може бути як суб'єктом управління при прийнятті рішення так і об'єктом управління при виконанні рішення керівництва.

Процес управління можна представити як вплив суб'єкта управління на його об'єкт з метою отримання очікуваних результатів. На рис. 1.1 представлена найпростіша схема управління

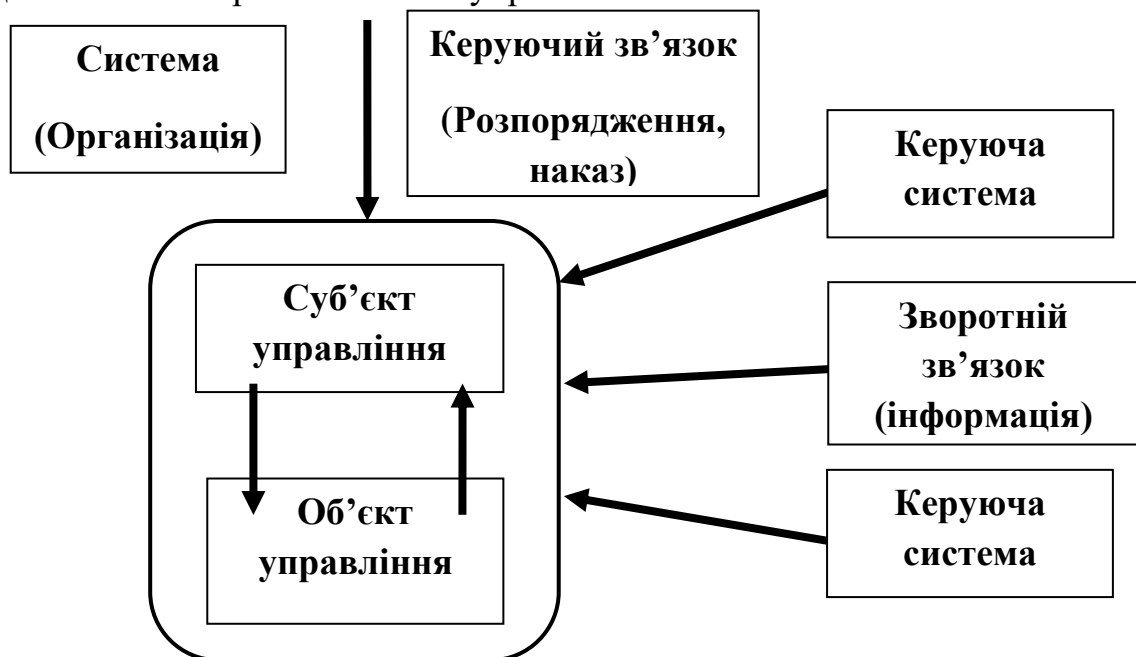


Рис. 1.1 Найпростіша схема управління

Під об'єктом управління розуміються демографічні та соціально-економічні відносини, що пов'язані з виробництвом, формуванням, розподілом та використанням ресурсів. Суб'єкт управління- це керуючі елементи системи в якості яких виступають органи державної влади та органи управління працею різних рівнів та секторах економіки.

Основними функціями об'єкту є компоненти системи управління персоналом – підбір, розстановка, оцінка, стимулювання. Суб'єкт же володіє функціями управління персоналом, займає активне положення по відношенню до об'єкта управління і має всі необхідні для цього можливості.

Розглянемо схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів управління персоналом (рис. 1.2)[45]



Рис. 1.2 Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом

Вище керівництво приймає рішення по функціях управління персоналом, має закріплені статутом організації повноваження, що дають право приймати остаточне рішення, спрямовувати та координувати роботу інших. Лінійні менеджери уповноважені координувати роботу своїх

підлеглих і несуть відповідальність за виконання основних завдань. Менеджери по персоналу надають допомогу лінійним менеджерам у вигляді консультацій стосовно кращих шляхів досягнення основних цілей по роботі з персоналом. Суб'єкти управління персоналом поділяють на внутрішні та зовнішні (рис. 1.3) [48].

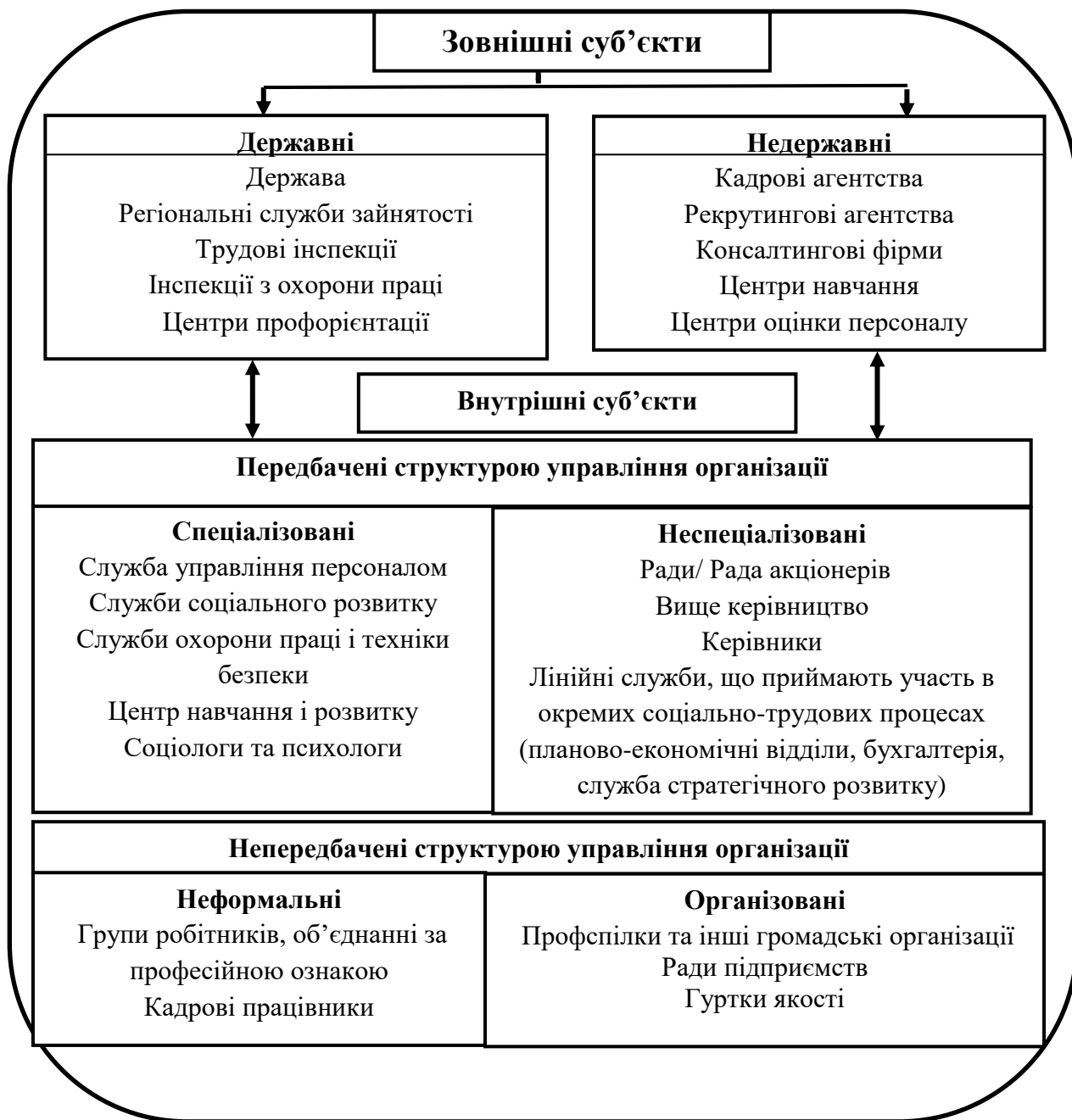


Рис. 1.3 Класифікація суб'єктів управління персоналом

До внутрішніх суб'єктів можна віднести:

- Функціональний апарат, що займається керуванням процесами підготовки, прийому, адаптування, переміщення кадрів;
- Лінійний управлінський персонал, що здійснює керування підлеглими підрозділами;
- Різні робочі, профспілкові, громадські організації, діяльність яких згуртовує колектив, виховує його членів та сприяє їхньому творчому розвитку;
- Неформальні лідери, що є у колективі.

До зовнішніх суб'єктів управління відносяться: держава та органи законодавчої та виконавчої влади, що регулюють сферу трудових відносин. Також до зовнішніх суб'єктів можна віднести асоціації підприємств, організації з питань праці, профспілки і навіть власники підприємств.

Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а лише надають необхідну інформацію про стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень їх заробітної платні.

Рекрутингові агентства пропонують свої послуги «Executive search» (прямий пошук, широкомасштабне дослідження ринку праці з метою пошуку найкращих претендентів), «head hunting» (полювання за головами, цілеспрямований пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні управлінці і навряд чи шукають нову роботу, переманювання кращих працівників з інших організацій), «recruitment» (класичний рекрутмент, пошук претендентів з використанням більш простих засобів набору персоналу з використанням бази даних оголошень та інтернету).

Персонал як об'єкт управління може розглядатися як особистість, колектив (соціальна організація) і група (рис. 1.4) [51].

Виходячи з цього в управлінні персоналом можна виділити такі види функцій:

- Управління особистістю (індивідуальна кадрова робота), дозволяє стимулювати розвиток особистих якостей та властивостей працівника;

- Управління трудовим колективом, як соціальною організацією, - цілеспрямований вплив на соціальні відносини;
- Управління групами, вплив на працівників на формальному і неформальному рівні

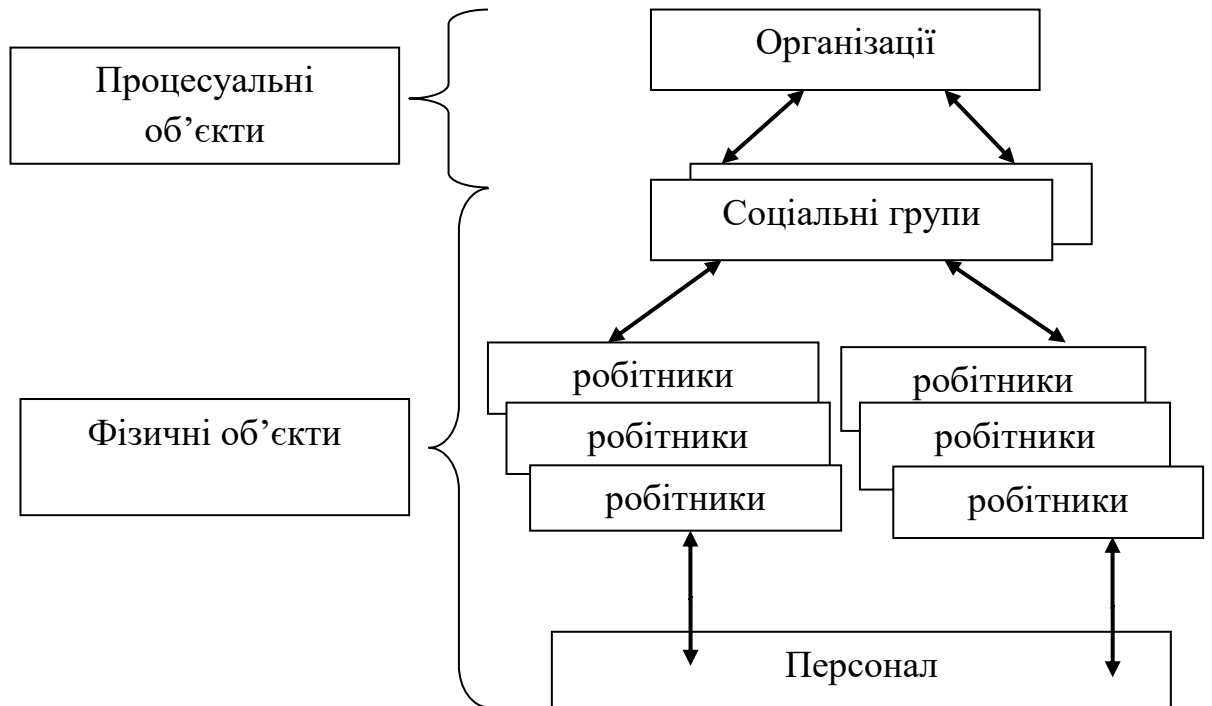


Рис. 1.4 Об'єкт управління персоналом

Головною метою використання людини як об'єкта управління є використання її здібностей у процесі виконання завдань для отримання найбажанішого результату.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Нормативну кількість персоналу визначають залежно від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих процесів, рівня автоматизації та комп'ютеризації. За об'єктивну характеристику кількості персоналу беруть середньоспискову чисельність працівників, що офіційно працевлаштовані в організації на певний проміжок часу. Спискову кількість персоналу поділяють на три категорії [48]:

- Постійні, які працюють в організації більше року на контрактні або безстроковій основі;

- Тимчасові, що прийняті строком на 2-4 місяці;
- Сезонні, на виконання сезонних робіт до 6 місяців.

До спискової чисельності не включають осіб, які працюють за сумісництвом, чи тих що виконують разові роботи, а також тих, що направлені на навчання з відривом від виробництва.

Структури персоналу бувають таких видів [48]:

- штатна (визначає кількісно-професійний склад персоналу, фонд та розмір заробітної платні);
- функціональна (відображає розподіл управлінських функцій між керівниками та окремими підрозділами);
- організаційна (відображає склад та підпорядкованість взаємопов'язаних ланок управління в організації);
- соціальна (характеризує працівників як сукупність суспільних груп, що розподіляються за статтю, професією, кваліфікацією, освітою, сімейним станом);
- рольова (характеризує працівників за виконанням комунікаційних та поведінкових ролей, участь у творчому процесі).

Існують різні підходи до класифікації персоналу, однією з них є класифікація залежно від функцій, що виконуються. За цією класифікацією передбачаються дві категорії персоналу: управлінський та виробничий.

До управлінського персоналу відносяться працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій, до них можна віднести лінійних та функціональних керівників та спеціалістів. Лінійні керівники, це ті що несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації, спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджаються ресурсами організації, приймають рішення.

До функціональних керівників відносять керівників підрозділів, основним завданням яких є сприяння ефективній роботі лінійних керівників. Адміністрація складається з керівників і головних спеціалістів. За рівнем

управління керівників розподіляють керівників вищої ланки, середньої та нижчої. Вони зайняті переважно розумовою та інтелектуальною працею. Спеціалісти зайняті створенням і впровадженням нових технологій, методів, знань. Технічні спеціалісти надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління, вона залучається в зборі, обробці, збереженні та передачі інформації.

Виробничий персонал - це є виконавці, що реалізують поставлені задачі, плани організації. Розподіляють його на основних робітників, що безпосередньо приймають участь у виробничому процесі, та допоміжних, що обслуговують основне виробництво[21].

Працівників прийнято поділяти за рівнем кваліфікації на такі групи:

- висококваліфіковані працівники, які закінчили вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації (термін навчання 2-4 роки) та вищі професійно-технічні училища;

- кваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 6-24 місяців;

- низькокваліфіковані працівники, що пройшли виробничу підготовку протягом 2-5 місяців;

- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочому місці протягом кількох тижнів.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, здатність якісно виконувати свої функції, уміння оволодіти новими знаннями, здатність до адаптування до нових умов. Такі здібності при поєднанні показують рівень кваліфікації працівника, він називається компетенцією. Компетенція буває функціональна, інтелектуальна, ситуаційна, соціальна.

Функціональна компетенція проявляється професійними знаннями та вміннями їх застосовувати. Інтелектуальна виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання обов'язків. Ситуаційна – уміння діяти залежно від ситуації. Соціальна компетенція-

уміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, уміння вірно сприймати і передавати погляди інших, уміння підтримати розмову.

За для реалізації цілей та завдань управління персоналом необхідна наявність кадрової політики. Кадрова політика являє собою систему принципів, ідей, вимог, що задають основні напрямки роботи з персоналом, їх форми і методи.

1.3. Кадрова політика, її мета та основні принципи

На різних етапах функціонування суспільства запорукою успішного розвитку та прогресивної трансформації була й залишається кадрова політика, вона й визначає основний зміст та специфіку усіх видів управління як в державі, так і на підприємствах.

Будь-яка організація, чи то владна структура, державна служба розробляє власну систему принципів і правил, що не суперечать законам та конституції держави, та за якими діють працівники як у зовнішньому середовищі, так і внутрішньому. Така система принципів і правил називається політикою.

Кадрова політика є частиною політики організації та має цілковито відповідати концепції її розвитку, вона тісно пов'язана з усіма напрямками роботи організації, і в той же час являє собою основні напрями та підходи в управлінні персоналом для реалізації цілей компанії та заявлених керівництвом стратегічних цілей.

Важливим підчас розробки системи правил і принципів є відповідність функціональної політики і стратегії розвитку організації, така умова досягається за допомогою кадрової політики.

Кадрова політика – це стратегія, розрахована на довгий строк лінія розвитку та використання людських ресурсів, вдосконалення кадрів, з метою досягнення бажаних результатів у економічній, політичній, культурній

сферах. Вона визначає головний напрямок і сутність роботи з кадрами, загальні вимоги до них, з урахуванням можливої специфіки. Найбільш основними кадровими політиками ми прийнято вважати політику підбора кадрів, політику навчання, політику оплати праці, політику формування кадрових процедур, політику соціальних відносин.

Кадрова політика розробляється на основі ключових цілей (рис.1.5):

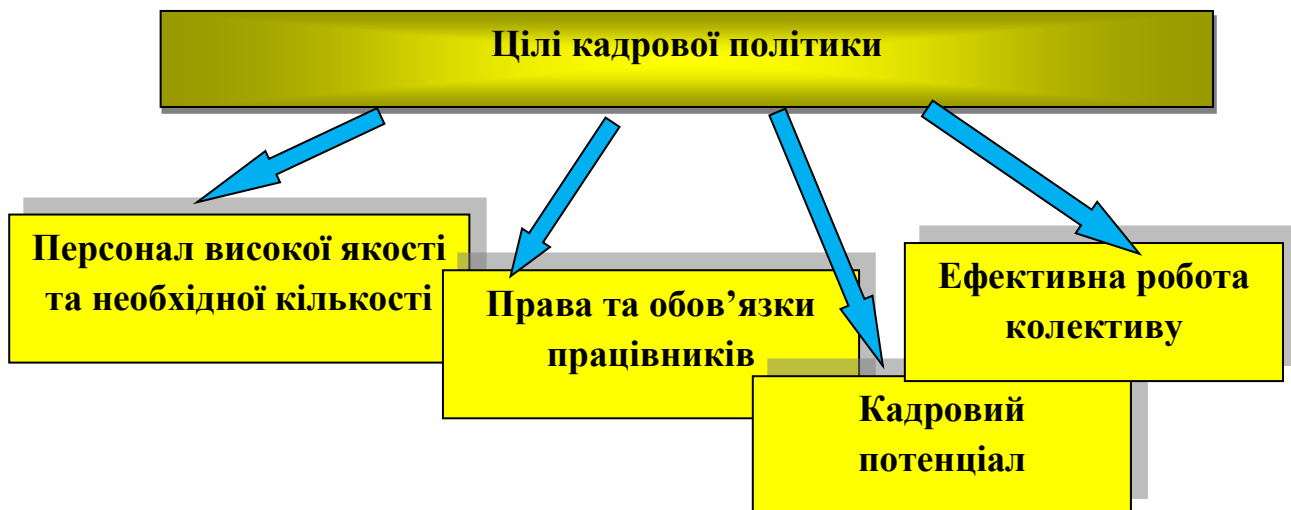


Рис. 1.5 Цілі кадрової політики

- своєчасне забезпечення організації персоналом в необхідній кількості, що має високу якість;
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників за трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи колективів.

При формуванні кадрової політики слід приділяти особливу увагу формулюванню принципів кадрової політики. Принципами кадрової політики є керівні правила, методи та технології до вирішення кадрових питань організації. Якщо їх узагальнити, то можна виділити такі основні принципи кадрової політики (рис. 1.6)[49]:

- справедливість;
- послідовність;
- законність;

- рівноправність;
- відсутність будь-якої дискримінації (за віком, статтю, віросповіданням, національністю, політичними поглядами).



Рис. 1.6 Основні принципи кадрової політики

Також принципи кадрової політики повинні відповідати наступним критеріям [48]:

- науковість;
- комплексність;
- системність;
- ефективність;
- демократизація управління персоналом;
- професіоналізм і компетентність персоналу;
- оптимізація використання кадрових ресурсів;
- корпоративність;
- стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників

Відповідальність держави за створення необхідних умов для реалізації людини, її прав на освіту і працю як громадянина, культура у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання- все це також є основними принципами кадрової політики. Для додержання цих принципів кадрова політика має:

- бути складовою частиною державної політики;
- науково обґрунтованою, враховуючи потреби держави в кадрах у різні періоди;
- вирішувати стратегічні завдання послідовно і поетапно;
- націленою на відродження і сталий розвиток України, із залученням до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з творчими прагненнями та мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховуючи різні аспекти вирішення кадрових питань (соціальні, політичні, економічні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- єдиною для всієї країни, але водночас державною, регіональною, місцевою, охоплюючи всі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;
- бути перспективною, працювати на запобігання та випередження, формувати кадри нової генерації з урахуванням соціального прогресу, змін змісту та характеру праці персоналу;
- бути демократичною і за цілями, і за механізмом вирішення кадрових проблем;
- бути стабільною і гнучкою водночас, виправдовуючи сподівання працівників з одного боку, а з другого – вміти пристосовуватись залежно від ситуації та відповідно до зміни тактики організації;
- мати індивідуальний підхід до кожного;

- бути духовно-моральною, виховуючи в кожному державному службовці патріотизм, гуманізм, чесність, вірність й громадянську відповідальність за свою справу та особисті вчинки;
- бути правовою, здійснюватися не виходячи за в межах закону, і гарантувати його засади, за для створення правових гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;
- урахувувати досвід попередників як вітчизняний, так і зарубіжний.

Всі ці ознаки та принципи є фундаментальними основами державної кадрової політики. Забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, що здатні реалізувати національні інтереси у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою і є метою державної кадрової політики

На формування кадрової політики впливають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів можна віднести [22]:

- Національне трудове законодавство;
- Взаємовідносини з профспілками;
- Стан економіки країни;
- Стан і перспективи розвитку ринку праці;

До внутрішніх факторів можна віднести [22]:

- Структура, цілі, стратегія організації;
- Територіальне розміщення;
- Технології виробництва;
- Організаційна культура;
- Кількісний і якісний склад персоналу, можливість оновлення персоналу;
- Фінансові можливості організації у витратах на управління персоналом;
- Рівень оплати труда

Внутрішніми факторами, що визначають кадрову політику організації є [22]:

1. Місія і цілі організації.

2. Стиль управління, який впливає на організаційну культуру, формує шаблони робочих та неформальних відносин в організації.
3. Особливості організації праці, тобто її тривалість, структуру
4. Якісні характеристики трудового колективу.
5. Тип влади.
6. Корпоративна культура та імідж організації

Державна кадрова політика, задля своєї реалізації, має бути спрямована [22]:

- на досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення в професійної самореалізації і в рівні оплати праці у соціальній сфері;
- на забезпечення всіх напрямків суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності держави, рівня добробуту населення в економічній сфері;
- на вдосконалення нормативно-правової бази, задля впровадження нових підходів у кадровому управлінні в інституційному аспекті;
- на розбудову системи управління трудовими ресурсами, беручі за основу соціальний діалог та партнерство держави і суб'єктів підприємницької діяльності в організаційному аспекті.

Функціями кадрової політики є:

- проведення аналізу робочих місць, методи найму, способи відбору, просування по службі, відпустки, звільнення (зайнятість);
- проведення перевірки нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу (навчання);
- оплата і стимулювання праці, пільгові схеми (оплата праці);
- розробка та впровадження найбільш ефективного стилю керівництва, відносини з профспілками (трудова відносина);
- пенсії, допомоги різного виду, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт і суспільна діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем (добробут).

Пріоритетними завданнями формування і реалізації державної кадрової політики є [8]:

- підготовка і прийняття державної цільової програми на основі оновлених нормативно - правових актів про засади державної кадрової політики, зокрема "Кодексу законів про працю України", прийняття Закону України "Про Національну систему кваліфікацій" [8];
- розроблення технологій і методів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської діяльності в державі [8];
- розроблення професійних стандартів; механізмів оцінки та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання протягом життя[8];
- реформування системи органів у сфері підтвердження кваліфікацій;
- реформування системи фінансування управління освітою та наукою, Національної системи кваліфікацій [8];
- відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації [8];
- формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки, перепідготовки, навчання і атестації протягом життя [8];
- посилення державної уваги до моральних якостей осіб, а також контролю за проявами корупції, вдосконалення процедур дисциплінарного провадження і розвиток системи апеляційних механізмів [8];
- відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на засадах залучення новоутворених служб управління персоналом та інститутів, що мають державні повноваження, для організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій [8];
- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави [8];

- запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і преференцій [8].

Існують різні типи кадрової політики, залежно від обраного шляху управління персоналом, їх можна розподілити на два основних напрями: за рівнем впливу управління апарату на кадрову ситуацію; за ступенем відкритості формування кадрового складу (див. рис. 1.7)

Пасивну кадрову політику можна охарактеризувати наступним чином:

- керівництво немає чіткої програми щодо дій відносно персоналу, сутність кадрової роботи полягає в усуненні негативних наслідків;
- відсутній прогноз кадрових потреб, відсутні способи оцінки праці персоналу, аналізу кадрової ситуації;

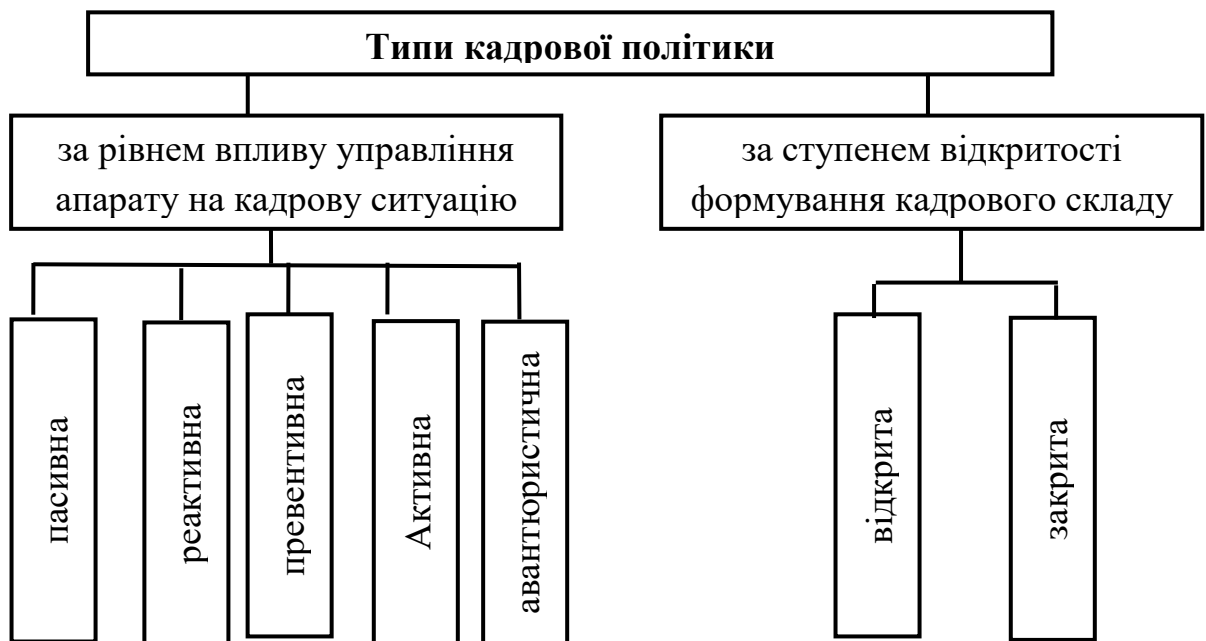


Рис. 1.7 Типи кадрової політики

- керівництво реагує лише екстрені на конфліктні ситуації, та усуває їх будь-якими засобами, не виявляючи причин та наслідків.
- відсутність мотивації до збільшення продуктивності праці;
- у кадрової служби розроблені засоби моніторингу та діагностики ситуації, що дає змогу надати вчасно екстрену допомогу;
- складнощі виникають при прогнозуванні на середній строк.

Превентивну кадрову політику можна охарактеризувати так:

- керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, не маючи при цьому засобів впливу на неї;
- кадрова служба має засоби для діагностування персоналу та середньо-строківі прогнози кадрової ситуації;
- відсутність цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика:

- керівництво організації має прогнози і засоби впливу на ситуацію з кадрами;
- кадровою службою розробляються антикризові програми, проводиться моніторинг ситуації, регулює виконання програм з урахуванням внутрішньої та зовнішньої ситуації;
- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з різними шляхами їх реалізації, в залежності від ситуації.

Авантюристична кадрова політика полягає у наступному:

- керівництво не маючи якісної характеристики кадрової роботи, прагне впливати на ситуацію;
- кадрова служба не маючи прогнозування кадрової ситуації, включає до програми розвитку організації плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного реагування на можливі зміни в ситуації;
- плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, та при різких змінах виявляються нездатними здійснення швидкого переорієнтування персоналу, або залучення персоналу з інших джерел.

За ступенями відкритості формування кадрового складу в організації розрізняють відкриту та закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика характеризується прозорістю для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті на посади різних ланків. Приймають на роботу спеціалістів на основі конкурсного відбору. Така кадрова політика характерна для організацій, що проводять конкурентну

політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і зайнятті перших позицій на зовнішньому ринку.

Закрита кадрова політика зорієнтована на просуванні по службових сходах лише своїх працівників. Такий тип кадрової політики характерний при дефіциті кадрових ресурсів. Порівняльна характеристика цих двох типів кадрових політик наведена в табл. 1.2 [48]

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

п.п	Види процесів роботи з персоналом	Відкритий тип кадрової політики	Закритий тип кадрової політики
1.	Добір персоналу	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку	Здійснюється з числа власних працівників в умовах дефіциту на ринку праці
2.	Адаптація персоналу	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новими співробітниками	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
3.	Навчання та розвиток персоналу	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організацій	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
4.	Просування по службі	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
5.	Мотивування та стимулювання	Перевага надається стимулюванню праці	Перевага надається мотивуванню праці (задоволенні потреб, стабільності кадрів, безпеці праці)

п.п	Види процесів роботи з персоналом	Відкритий тип кадрової політики	Закритий тип кадрової політики
б.	Впровадження інновацій	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій, підвищується відповідальність працівників	Необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій. Висока відповідальність кадрів за проведення змін в організації

Основними завданнями кадрової політики є своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії; створення умов реалізації, що передбачені трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи організації. Основними документами, вимог яких має дотримуватись кадрова політика є: загальна декларація прав людини, Конституція, Цивільний кодекс, Трудовий кодекс.

Слід зазначити, що всі гілки влади, міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації розробляють свою кадрову політику, але вона має бути в межах стратегій і тактик державної кадрової політики. Таким чином сутністю кадрової політики є робота з персоналом у відповідності до стратегії розвитку організації, а її метою є забезпечення збалансованого процесу оновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів, не порушуючи при цьому трудового законодавства.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах постійних соціально-економічних змін значення кадрової політики стає особливо вагомим, так як її призначенням є балансування процесів оновлення та збереження кадрового потенціалу, з урахуванням потреб організації, чинного законодавства та ринку праці.

Кадрова політика є основним важелем впливу на ефективне функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

В деяких словниках поняття «кадрова політика» визначається, як основний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу[4]. Науковці визначають поняття «кадрова політика», як головний напрям роботи з кадрами, чітку і послідовну діяльність, щодо підбору, підготовки та розстановки кадрів з урахуванням кількісної і якісної потреби в посадових особах.[4]

У сфері державного управління кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики. [4]

Метою кадрової політики є формування системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату. [4]

Сутністю управління персоналом в органах публічної влади є взаємовідносини між суб'єктом та об'єктом управління, що спрямовані на створення кількісного та якісного оптимального складу кадрів, забезпечення та організацію професійного та соціального розвитку кадрів, раціональне використання кадрового резерву. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, публічна влада має приділяти особливу увагу управлінню кадрами, саме кадрова політика є основою підтримки такого рівня.

Таким чином, кадрова політика організації – це система стосунків із зовнішнім середовищем, що забезпечує висококваліфікованим персоналом, та внутрішнім, всередині організації, шляхом збереження і розвитку існуючих кадрів.

З урахуванням наукових праць вчених, можна стверджувати, що для органів публічної влади ключовими процесами управління кадрами є: підбір персоналу, його оцінка, мотивація та розвиток, й контроль.

Кадрову політику розподіляють на такі типи: відкриту та закриту, залежно від відкритості здійснення набору персоналу. За рівнем впливу на кадрову ситуацію розрізняють: активну, пасивну, реактивну, превентивну та авантюристичну кадрову політику.

Кадрова політика, на думку багатьох зарубіжних вчених, має будуватися на таких основних принципах: довіра до працівника і найбільш можлива його самостійність; головним місцем в економічному управлінні фінанси мають поступитися людині та її ініціативам; збільшення значимості згуртованості колективу; мотивування працівників, що призведе до високої продуктивності їхньої роботи та задоволеністю нею.

Основні положення кадрової політики органів публічної влади мають відповідати законам та положенням, що закріплені в нормативно- правових документах, та впливати на функціонування організації, з урахуванням мети та стратегії державної кадрової політики.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

2.1. Законодавче забезпечення формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади.

Відомо, що будь-якій країні для її життєдіяльності необхідна певна система владних відносин, що спрямована на вирішення суспільних питань в межах конституції цієї країни. Для характеризування цієї системи владних відносин використовують поняття «публічна влада». О. Сушинський [48] тлумачить поняття влади, як сукупну систему суспільних відносин, що виражається через такі види діяльності влади як: законодавчої (встановлення), виконавчої (виконання), судової (забезпечення), контрольної (перевірки).

Система органів публічної влади являє собою сукупність органів влади народу, кожна з яких має свої форми здійснення цієї влади. У кожного органу публічної влади є завдання реалізації цілей і програм, що забезпечують захист прав, свобод та інтересів громадян в рамках закону, безпеку держави і суспільства, розвиток соціально-економічної та культурної сфери країни.,

Публічна влада може здійснюватися як безпосередньо народом так і через органи публічної влади. Публічну владу розподіляють в залежності від форми, на органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Система органів публічної влади має бути жорсткою, внутрішньо узгодженою та взаємопов'язаною.

Система органів публічної влади в Україні, згідно Конституції України, розподіляється на дві системи : органи державної влади та органи місцевого самоврядування (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Система органів публічної влади в Україні

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування – є органами влади народу, проте мають різні форми здійснення цієї влади.

Відповідно до положень Конституції України система органів публічної влади в Україні поділяється наступним чином [44]:

1. Система органів державної влади: а) глава держави ; б) єдиний орган законодавчої влади; в) система державних органів виконавчої влади; г) система державних органів судової влади

2. Система органів місцевого самоврядування: а) представницькі органи місцевого самоврядування; б) виконавчі органи місцевого самоврядування; в) органи самоорганізації населення

Діяльність державної служби та служби місцевого самоврядування регулюється двома окремими законами:

- Закон України «Про державну службу»;
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Зазначені закони містять положення, які впливають на систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У 2012 році Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 було введено «Стратегію кадрової політики на 2012-2020 роки», яка передбачала підвищення рівня професіоналізації державної служби, формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», розробку заходів, щодо недопущення виникнення конфліктів інтересу, удосконалення механізмів детінізації ринку праці, впровадження електронного урядування, створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу[8]

Відповідно до цього указу було створено Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» Указом Президента України від 5 квітня 2012 року № 246/2012 «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації». Кадровий резерв було створено з метою формування нової державницької управлінської еліти, здатної усвідомлювати національні інтереси і брати на себе відповідальність за їх реалізацію, готової не лише приймати вольові рішення, а й ефективно надавати управлінські послуги¹. [9]

Добір кандидатів до Президентського кадрового резерву та винесення відповідних пропозицій Президентові України здійснювався Комісією з питань Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» на підставі рекомендацій Національної державної служби України. Перелік осіб, що

¹ <http://static.rada.gov.ua/zakon/new/NEWSAIT/ADM/zmist.html>

були зараховані до Президентського кадрового резерву, затверджувався Президентом України. Гранична чисельність Президентського кадрового резерву становила 500 осіб.

Формування Президентського кадрового резерву здійснювалося поетапно, протягом п'яти років шляхом зарахування до 100 осіб щороку. Строк перебування особи у Президентському кадровому резерві становив п'ять років, крім випадків дострокового. Ще однією умовою було те, що особа може перебувати у Президентському кадровому резерві лише один строк.

Конкурс з добору кандидатів складався з таких етапів: оприлюднення оголошення, прийом документів від кандидатів, проведення оцінювання учасників конкурсу, відбір кандидатів. Зарахування кандидата до Президентського кадрового резерву залежить від успішного проходження конкурсного відбору.

Добір кандидатів здійснювався за сферами державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку: фінансово-економічною, соціально-гуманітарною, інвестицій та інновацій, паливно-енергетичного комплексу, сільського господарства, житлово-комунального

Президентський кадровий резерв проіснував два роки, після чого у 2014 році Указом Президента України № 702/2014 від 02 вересня 2014 «Про припинення існування кадрового резерву “Нова еліта нації”»² припинив своє існування.

У 2015 році Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 року схвалено «Стратегію сталого розвитку "Україна- 2020 "», у якій серед першочергових реформ та програм під №5 зазначена децентралізація та реформа державного управління.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 474-р від 24 червня 2016 року було затверджено «Стратегію реформування державного

² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246/2012#Text>

управління України на період до 2021 року», а також «План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки». Дія цієї Стратегії не поширювалася на реформування місцевого самоврядування.

Постановою Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 року було створено координаційну раду з питань реформування державного управління, до складу якої увійшли [5]:

- Міністр Кабінету Міністрів України, голова Координаційної ради;
- Голова (заступник Голови) НАДС;
- Заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України, секретар Координаційної ради;
- Державний секретар Кабінету Міністрів України;
- Перший заступник (заступник) Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства;
- Перший заступник (заступник) Міністра розвитку громад та територій;
- Перший заступник (заступник) Міністра фінансів;
- Перший заступник (заступник) Міністра юстиції;
- Перший заступник (заступник) Міністра цифрової трансформації;
- Голова (заступник Голови) Держаудитслужби;
- Заступник Керівника Офісу Президента України (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування (за згодою);
- Представник Рахункової палати України (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань бюджету (за згодою);
- Представники Комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики (за згодою);
- Представники громадських організацій (за згодою);

Координаційну раду було створено з метою моніторингу реалізації та координації Стратегії реформування державного управління на період до 2021 та. Дії координаційної ради регламентуються Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України і «Положенням про координаційну раду з питань реформування державного управління».

Основними завдання Ради є³:

- 1) сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади, пов'язаних з розробленням проектів та реалізацією стратегій, а також виконанням планів заходів з їх реалізації;
- 2) проведення аналізу проектів актів законодавства, спрямованих на створення нормативно-правової бази з питань реформування державного управління;
- 3) підготовка пропозицій щодо:
 - удосконалення системи органів виконавчої влади з метою підвищення ефективності діяльності таких органів та державних службовців;
 - діяльності органів виконавчої влади, пов'язаної з проведенням реформи державного управління, та надання допомоги в її проведенні;
 - удосконалення нормативно-правової бази з питань адміністративних правовідносин, економічних засад діяльності центральних органів виконавчої влади, впровадження дієвих адміністративних процедур;
 - деконцентрації повноважень центральних органів виконавчої влади, спрощення процедур надання органами виконавчої влади фізичним та юридичним особам управлінських послуг;
 - визначення разом з відповідними центральними органами виконавчої влади обсягу фінансових ресурсів, необхідних для здійснення заходів з реалізації стратегій;
 - оновлення стратегій та планів заходів за результатами їх реалізації;

³ (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-%D0%BF#Text>)

4) виконання інших завдань, передбачених рішеннями Кабінету Міністрів України.

У 2018 році «Стратегію реформування державного управління» було оновлено, були внесені зміни відповідно до висновків проведеного оцінювання експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту «SIGMA»⁴ (див. додаток А) та за результатами проведеного Рахунковою палатою аудиту комплексної реформи державного управління. (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Програма «SIGMA»

Програма «SIGMA» - це принципи державного управління розроблені під керівництвом Карен Хілл (рис. 2.3), з метою підтримки підходу Європейської комісії до реформ державного управління в процесі розширення Європейського союзу.

Принципи програми «SIGMA» охоплюють шість напрямків державної політики [16]:

- Стратегічні засади реформування державного управління;
- Формування і координація державної політики;
- Державна служба і управління людськими ресурсами;
- Підзвітність;
- Надання послуг;

⁴ (<http://www.center.gov.ua/en/pro-tsentr/dostup-do-publichoji-informatsiji/>)

- Управління державними фінансами: державні закупівлі та зовнішній аудит;



Рис. 2.3 Карен Хилл Karen Hill

Саме ці шість принципів і є технічною підтримкою програми «SIGMA» (рис. 2.4) [16]



Рисунок 2.4 Принципи програми «SIGMA»

Метою Програми «SIGMA», є зміцнення основ державного управління, сприяння соціально-економічному розвитку за рахунок посилення інституційної спроможності державного сектору, зміцнення

горизонтального урядування, вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління [45].

Реалізація реформи державного управління є умовами Європейської інтеграції України і вступу до НАТО. Реформа ґрунтується, відповідно до Угод про асоціацію між Україною, Європейським Союзом, Європейським товариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, на спільних цінностях, на дотриманні демократичних принципів, верховенства права, належному врядуванні.

Зазначена реформа дає можливість для подальшого вдосконалення нормативно-правової бази державної служби та забезпечила її ефективне впровадження. Завдяки проведеній реформі розробили і запровадили нову систему класифікацій посад на державній службі. Було фінансово стабілізовано систему оплати праці державних службовців. Реформа посилила інституційні спроможності НАДС та служб управління персоналом в органах виконавчої влади, що в свою чергу зміцнило спроможності структурних підрозділів з управління персоналом у міністерствах та центральних органах виконавчої влади розвиватися у напрямку сучасних підходів управління людськими ресурсами. Було проведено реформування системи оплати праці, підвищення заробітної платні здійснюється Законом України про державну службу (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43). Реформа державної служби передбачала поступове оновлення складу міністерств, поступове реформування центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів у 2019-2021 роки і місцеві держадміністрації у 2020-2021 роки. Також планувалося створення робочих груп фахівців з питань реформ в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету міністрів України та інші.

У грудні 2018 року було переглянуто План заходів з реалізації Стратегії, затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474 «План заходів з реалізації Стратегії реформування

державного управління України на 2019-2021 роки» (Розпорядження КБМУ № 1102-р від 18.12.2018).

На кінець 2019 року було проведено аналіз виконання Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки та відповідного Плану заходів групою експертів РПР «Реформа публічної адміністрації». За висновками експертів з моменту запуску реформи державного управління були впроваджені нові підходи забезпечення якості відбору фахівців на публічну службу до міністерств, збільшення розмірів заробітної платні державних службовців. Та з огляду на часові рамки впровадження реформування ці досягнення доволі мізерні. Можливо це є результатом недосконалості та неповноти заходів плану реалізації реформи, не визначеності найбільш гострих проблем в державній службі. До того ж відсутність реформування системи управління персоналом, і як наслідок незрозумілий процес відбору та розвитку персоналу, що призводить до зниження якості процедур конкурсного відбору, неякісного оцінювання рівня досягнень показників ефективності державного службовця.

Для підтримки реформування державного управління Європейським Союзом у липні 2020 року було здійснено пряму виплату в державний бюджет України у розмірі 11,5 млн євро, ще раніше було виділено 37,6 млн. євро, такі виплати є частиною пакету обсягом 90 млн. євро у межах програми бюджетної підтримки реформування. Проте відсутня будь-яка інформація, щодо розподілення цих коштів чи бюджетного планування, для фінансової стабільності Стратегії реформування. І хоча було проведено реформи системи управління державними фінансами із запровадженням середньострокового бюджетного планування, відсутність планування політики і чіткого визначення пріоритетів на рівні Уряду не має підґрунтя для ефективного впровадження планування бюджету.

Більше того, у червні 2020 року Указом Президента України №214/2020 від 06.06.2020 було припинено дію «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки», що була основою для підтримання

функціонування системи кадрового забезпечення в державі, створення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, формування кадрового резерву, посилення вимог до особистих моральних якостей державних службовців, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Що ж до органів місцевого самоврядування, то незважаючи на реформи децентралізації, то їхні нормативно-розпорядчі документи Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ВВР № 33,2001, ст.75), Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ВВР №24, 1997,ст.170) стосовно кадрової політики залишаються без реформування.

Слабким місцем у сфері державної кадрової політики є її невідповідність вимогам трансформаційних процесів у державі, а з недавніх пір відсутність стратегії кадрової політики.

На рис. 2.5 наведена часова шкала нормативно- правових актів, що наочно відображує стан законодавчої бази. Недосконалість законодавчої не дає повною мірою функціонувати кадровим процесам в межах правового поля, що не забезпечує їхньої урегульованості і захищеності. Європейські стандарти, що надиктовані нам програмою «SIGMA» не можливо втілювати у початковому вигляді, вони потребують адаптування до українських реалій, більш глибинного підходу з врахуванням ментальності українського народу та історичних процесів.

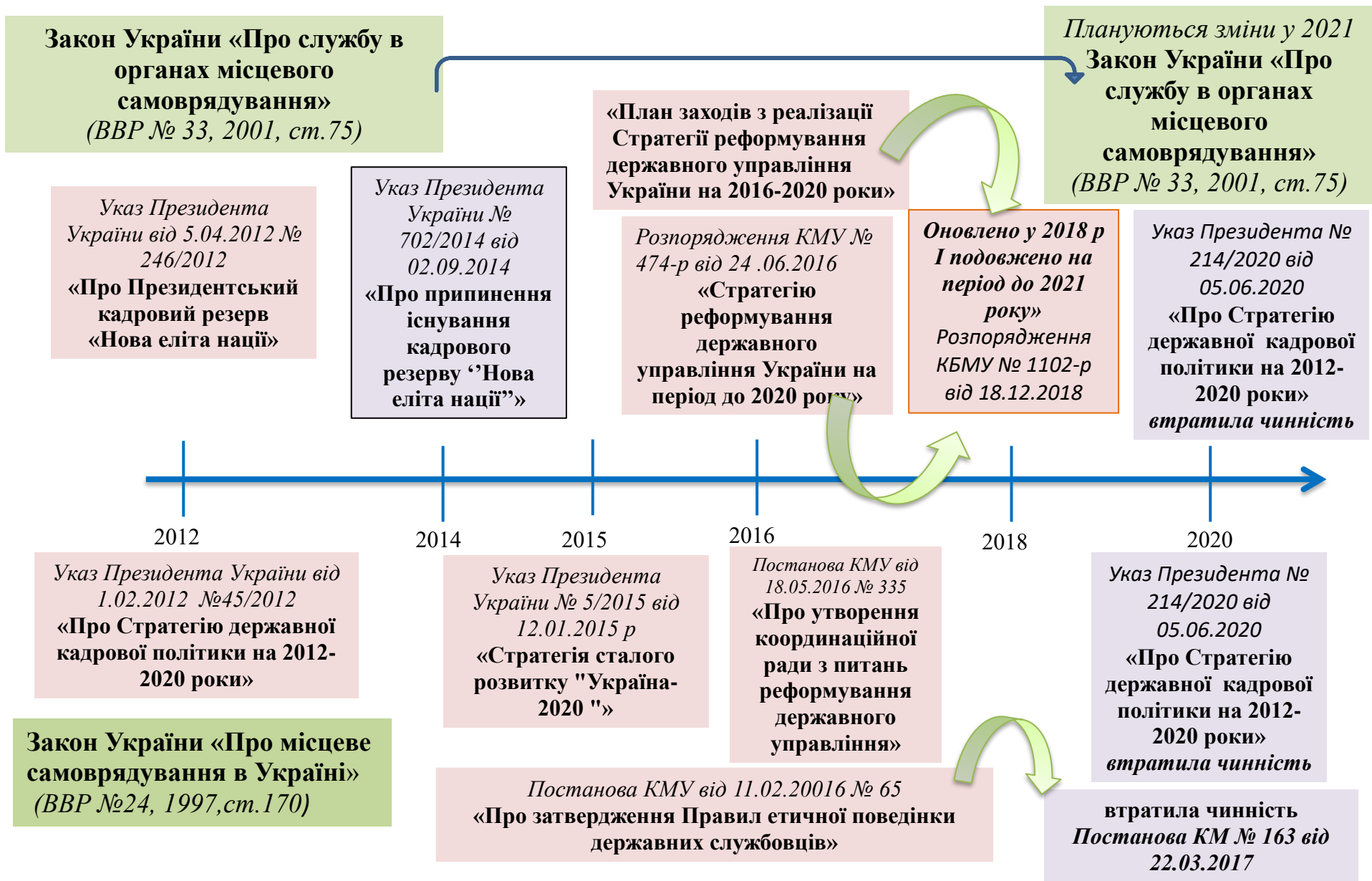


Рис. 2.5 Часова шкала законодавчого забезпечення кадрової політики в органах публічної влади

2.2. Сучасний стан кадрової політики в органах публічної влади

За інформацією Національного агентства України з питань державної служби, в Україні станом на кінець 2019 року (додаток Б) кількість державних службовців становить 204654 особи, на середину 2020 року- 199404 особи. Як бачимо відстежується тенденція скорочення, це пов'язано з реформуванням місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. За даними сайту Верховної Ради України станом на 1 листопада 2020 року (додаток В) в країні налічується 8538 міських, селищних, районних рад та 907 об'єднаних територіальних громад⁵. Тоді як у листопаді 2018 року в країні налічувалося 10 299 органів місцевого самоврядування. На рис.2.6, рис. 2.7 наведено дані щодо загальної кількості державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування за 2010-2020 рр.

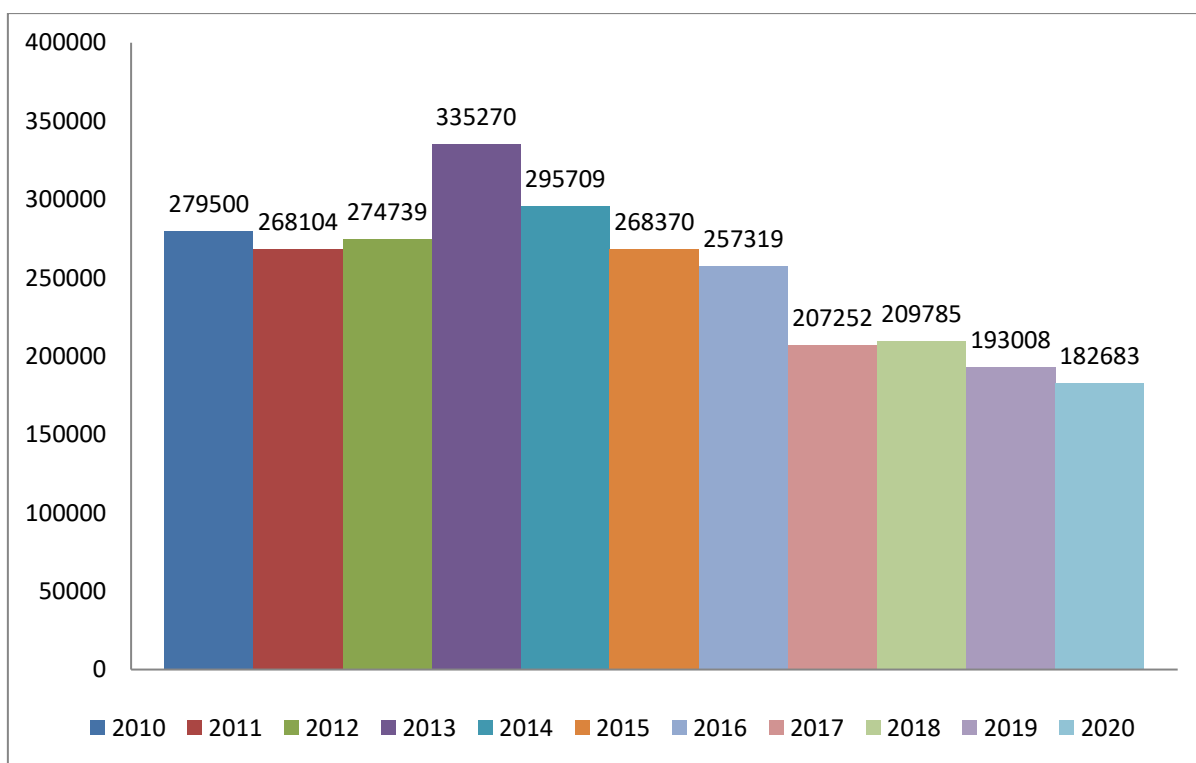


Рис. 2.6 Кількість державних службовців за період 2010-2020 роки

⁵ (<http://static.rada.gov.ua/zakon/new/NEWSAIT/ADM/zmist.html>)

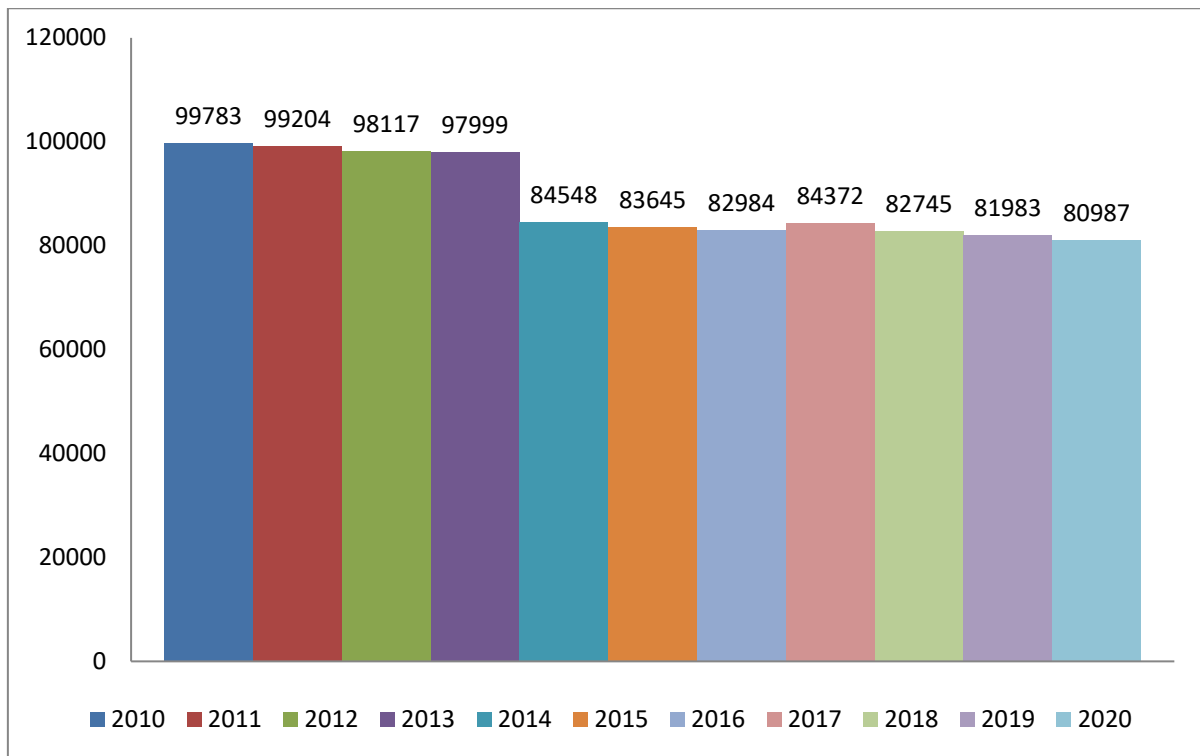


Рис. 2.7 Кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування за 2010-2020 роки

Як бачимо з рисунків 2.6, 2.7 починаючи з 2013 року відстежується тенденція зменшення кількості публічних службовців, це пов'язано з адміністративно-територіальним реформуванням. Інформацію щодо кількісного розподілу державних службовців по органах влади порівняно 2019 з 2020 роками представлено у табл. 2.1. і на рис. 2.8

Таблиця 2.1

Інформація про розподіл державних службовців по органах влади

п/п	Найменування органів влади	2019 рік		2020 рік	
		Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ, КМУ	1895	0,98%	2009	1,1%
2.	Міністерства, у т.ч. їх територіальні органи	25606	13,3%	28945	15,8%
3.	Центральні органи виконавчої влади, у т.ч. територіальні органи	88167	45,7%	73287	40,1%
4.	Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, у т.ч. територіальні органи	2548	1,3%	2675	1,5%

Закінчення таблиці 2.1

5.	Органи судової влади і прокуратури	4547	2,4%	3571	1,9%
6.	Колегіальні органи	1235	0,64%	1113	0,6%
7.	Інші державні органи, у т.ч. територіальні органи	2046	1,1%	2479	1,3%
8.	Координуючі наукові, консультативні та дорадчі органи	138	0,07%	145	0,07%
9.	Обласні, Київська міська державна адміністрація	51814	26,85%	47979	26,3%
10.	Суди спеціального підпорядкування, апеляційні, окружні, адміністративні, господарські	4907	2,5%	5805	3,2%
11.	Суди міські, районні та міськрайонні	10105	5,2%	10077	5,5%
12.	Всього:	193008	100%	182683	100%

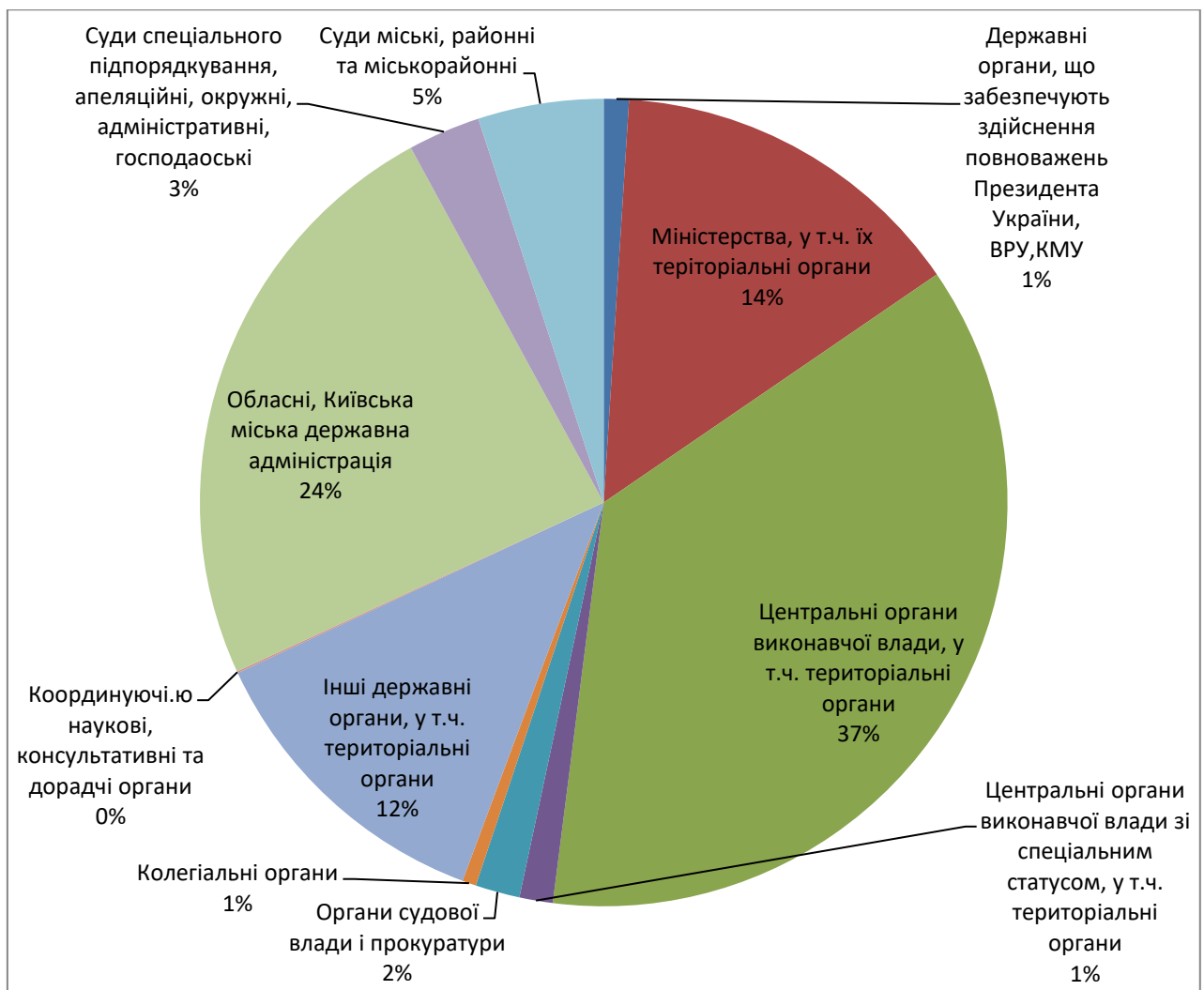


Рис. 2.8 Інформація щодо кількісного розподілу державних службовців по органах влади у 2020 р.

Кількість державних службовців розподілених по органах влади у 2020 році менша на 10325 осіб ніж у 2019 році (додаток Б), проте процентне співвідношення державних службовців в органах влади не має суттєвих змін. Щодо розподілення посадових осіб органів місцевого самоврядування, то інформація наведена на рис. 2.9.



Рис. 2.9 Відсотковий розподіл посадових осіб органів місцевого самоврядування на 2020 рік

Розподіл державних службовців за статтю наведено у табл. 2.2 (інформація станом на 30.09.2020)(див. додаток Б, В) та рисунку 2.10

Таблиця 2.2

Розподіл державних службовців за статтю

	Найменування органів влади	2020	
		чол.ст	жін.ст
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ, КМУ	692	1216
2.	Міністерства, у т.ч. їх територіальні органи	7360	17798
3.	Центральні органи виконавчої влади, у т.ч. територіальні органи	20748	46858
4.	Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, у т.ч. територіальні органи	729	1770
5.	Органи судової влади і прокуратури	960	2389
6.	Колегіальні органи	464	711
7.	Інші державні органи, у т.ч. територіальні органи	2511	20253

8.	Координуючі наукові, консультативні та дорадчі органи	44	85
9.	Обласні, Київська міська державна адміністрація	7818	36316
10.	Суди спеціального підпорядкування, апеляційні, окружні, адміністративні, господарські	1124	3993
11.	Суди міські, районні та міськрайонні	1794	7173

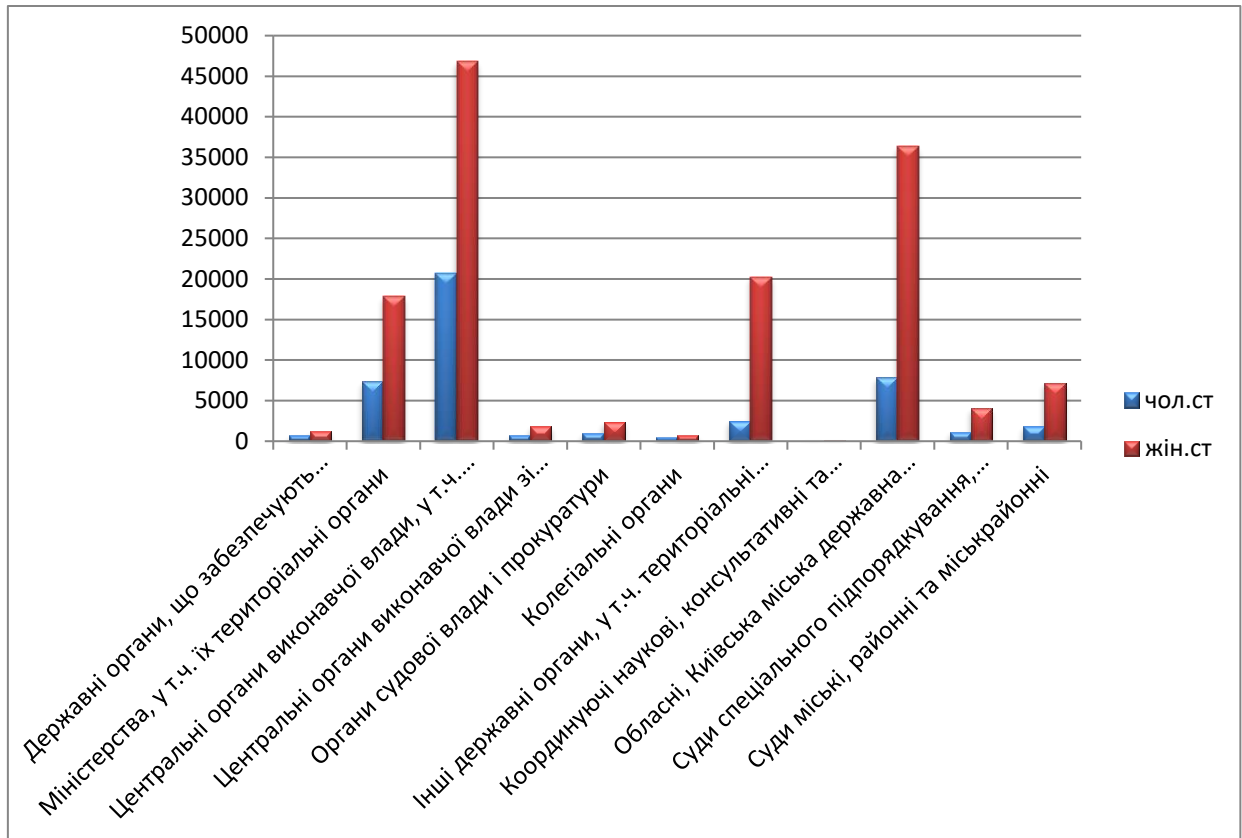


Рис. 2.10 Розподіл за статтю державних службовців в органах влади

Публічні службовці є носіями влади, її невід'ємною частиною, виступають засобом зв'язку між публічною владою та суспільством, відображаючи соціальні відносини і напрями їх розвитку. Ці відносини (процес) і є взаємодія між суб'єктами та об'єктами кадрової політики. Серед основних процесів у публічній службі повинні бути такі, як становлення професіоналів, включення особистості у сферу професійної діяльності, посадовий ріст, професійне навчання, оволодіння професією.

Проте на сьогоднішній день процеси у публічному управлінні знаходяться в проміжному періоді, вони набули непередбачуваного характеру, нелінійні та непослідовні, як результат висока змінюваність

персоналу, відсутність соціальної захищеності, збільшилися випадки корупції, не зберігається неупередженість при проведенні конкурсів на посаду державних службовців, відчутний вплив посадових осіб, які діють у власних інтересах, всупереч логіки і навіть закону. Підтвердження цьому є швидка плинність кадрів у публічній службі, що підтверджує статистика НАДС (табл.2.3)[14]⁶

Таблиця 2.3

Кількість призначених та звільнених державних службовців у III кварталі 2020 року

п./п	Найменування органів влади	Кількість державних службовців, призначених у III кварталі 2020	Кількість державних службовців, звільнених у III кварталі 2020
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	54	61
2.	Міністерства (апарат)	416	584
3.	Міністерства (територіальні органи)	963	707
4.	Центральні органи виконавчої влади (апарат)	364	311
5.	Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	1074	1571
6.	Центральні органи виконавчої влади зі	65	61
7.	спеціальним статусом (апарат)	61	71
8.	Центральні органи виконавчої влади зі	30	22
9.	спеціальним статусом (територіальні органи)	2	1
10.	Колегіальні органи (апарат)	100	61
11.	Колегіальні органи (територіальні органи)	29	15
12.	Органи судової влади та прокуратури	138	322
13.	Інші державні органи (апарат)	4	1
14.	Інші державні органи (територіальні органи)	9	5
15.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (апарат)	1151	1457
16.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (територіальні органи)	159	195

⁶ (<https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>)

Закінчення таблиці 2.3

п./п	Найменування органів влади	Кількість державних службовців, призначених у III кварталі 2020	Кількість державних службовців, звільнених у III кварталі 2020
17.	"Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)"	365	394
18.	Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	54	61
19.	Суди міські, районні та міськрайонні	416	584
20.	Всього	4984	5839

За попередній 2019 рік статистика про звільнення та призначення (додаток Б) має трохи іншу тенденцію (табл. 2.4) [14]

Таблиця 2.4

Кількість призначених та звільнених державних службовців у IV кварталі 2019 року

п./п	Найменування органів влади	Кількість державних службовців, призначених у IV кварталі 2019	Кількість державних службовців, звільнених у IV кварталі 2019
1.	Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	76	64
2.	Міністерства	1703	1740
3.	Центральні органи виконавчої влади (апарат, територіальні органи)	7791	16841
4.	Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (у т.ч. територіальні органи)	146	129
5.	Колегіальні органи	28	46
6.	Органи судової влади та прокуратури	174	94
7.	Інші державні органи (у т.ч. територіальні органи)	61	58
8.	Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (у т.ч. територіальні органи)	13	13
9.	"Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)"	2180	3582
10.	Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	351	193
11.	Суди міські, районні та міськрайонні	388	292
12.	Всього	12911	23052

Як бачимо, найбільший кількісний розрив між звільненими та призначеними службовцями за 2019 рік в центральних органах виконавчої влади. Це можна пояснити децентралізацією, скороченням штату та не досконалою кадровою політикою, через що було втрачену таку велику кількість кадрів.

З наведених даних можна стверджувати, що кадровий стан публічних органів влади досить нестабільний, процеси управління персоналом значно викривлені внаслідок політичних впливів, невважених рішень в соціально-політичній системі. Кадрові зміни в публічному управлінні не лише негативно впливають на вже існуючий персонал, а й є відштовхуючим фактором для майбутніх посадовців.

У 2017 році Київським міжнародним інститутом соціології було проведено дослідження серед службовців органів місцевого самоврядування, в ході якого службовці мали оцінити важливість різних факторів, які впливають на зацікавленість та привабливість в публічних органах.

Привабливість роботи в органах влади ОТГ з такою ознакою важливості як стабільна визначили 72 % респондентів, 62% вважають таку роботу привабливою за можливість спілкування з цікавими людьми, 44% оцінили за цікаві завдання. Результати опитування зображені на рис. 2.11

Коли ж респондентів з усіх аспектів пропонували вибрити лише три найважливіших на їхню думку, то порядок важливості змінювався: найбільш важливим фактором стає робота з цікавими людьми, за ним – цікаві завдання, а вже потім- стабільність роботи.

Таке дослідження допомагає виявляти різні мотиви вступу на публічну службу, що може допомагати в корегуванні кадрової політики та створення відповідних умов.

Важливим, у кадровому управлінні є обізнаність у ступені задоволеності працею публічними службовцями, що допомагає бачити картину емоційного стану службовців, баланс між особистими сподіваннями службовців та ступенями їх реалізації. За рівнем задоволеності працею

можна визначити й ставлення службовця до процесу праці, форм та способів її організації.

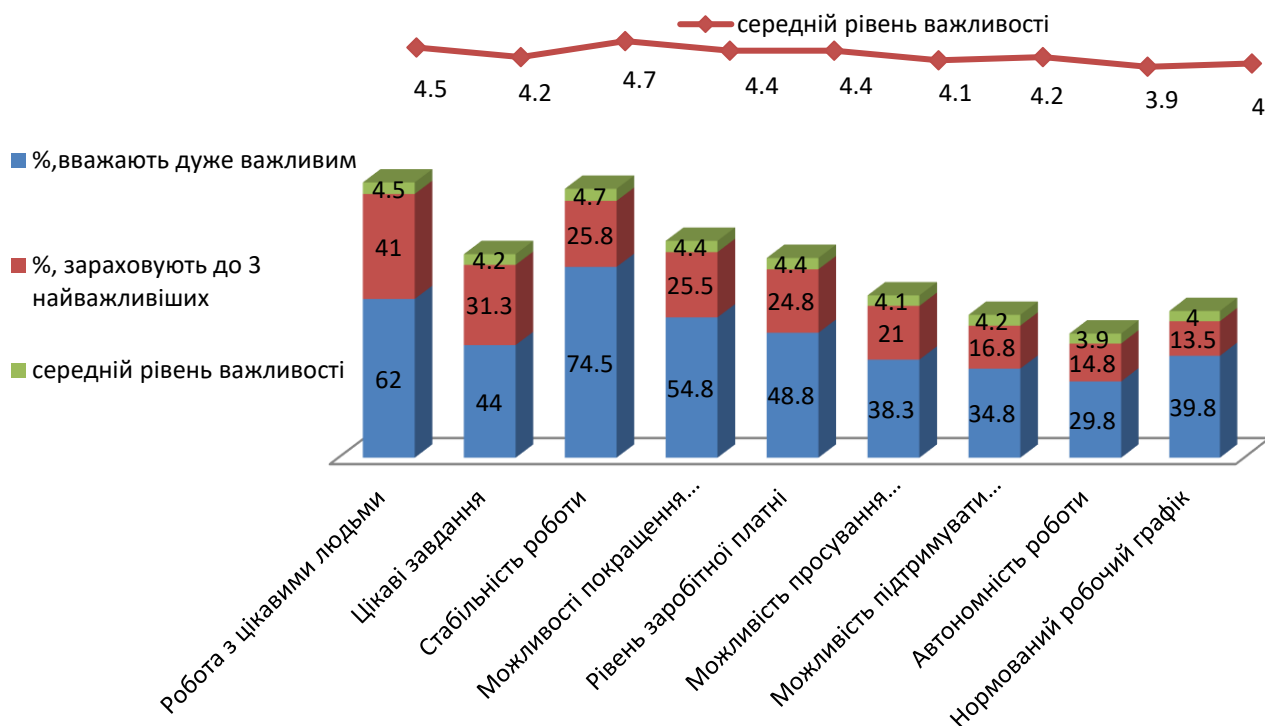


Рис. 2.11 Результати опитування, щодо важливості різних факторів, що впливають на привабливість роботи у виконавчому органі ради

За результатами опитування, більшість керівного складу ОТГ (76%) вважають, що за 2017 рік умови роботи у виконавчому органі покращилися, тоді як 7% стверджують про їх погіршення. Серед депутатів ради 71% відмітили покращення умов, а 5% депутатів говорять про погіршення. 83% представників керівного складу задоволені умовами праці і стверджують, що робота здійснюється в плановий, системний спосіб, з чітким розподілом завдань між працівниками. Результати опитування, щодо змін умов роботи у виконавчому органі представлені на рис. 2.12

Ще однією важливою характеристикою управлінських процесів у публічній службі є реалізація професійних здібностей, кар'єрного зростання. При опитуванні були запропоновані якості, навички, риси характеру, які найбільш впливають на просування по кар'єрних сходах.

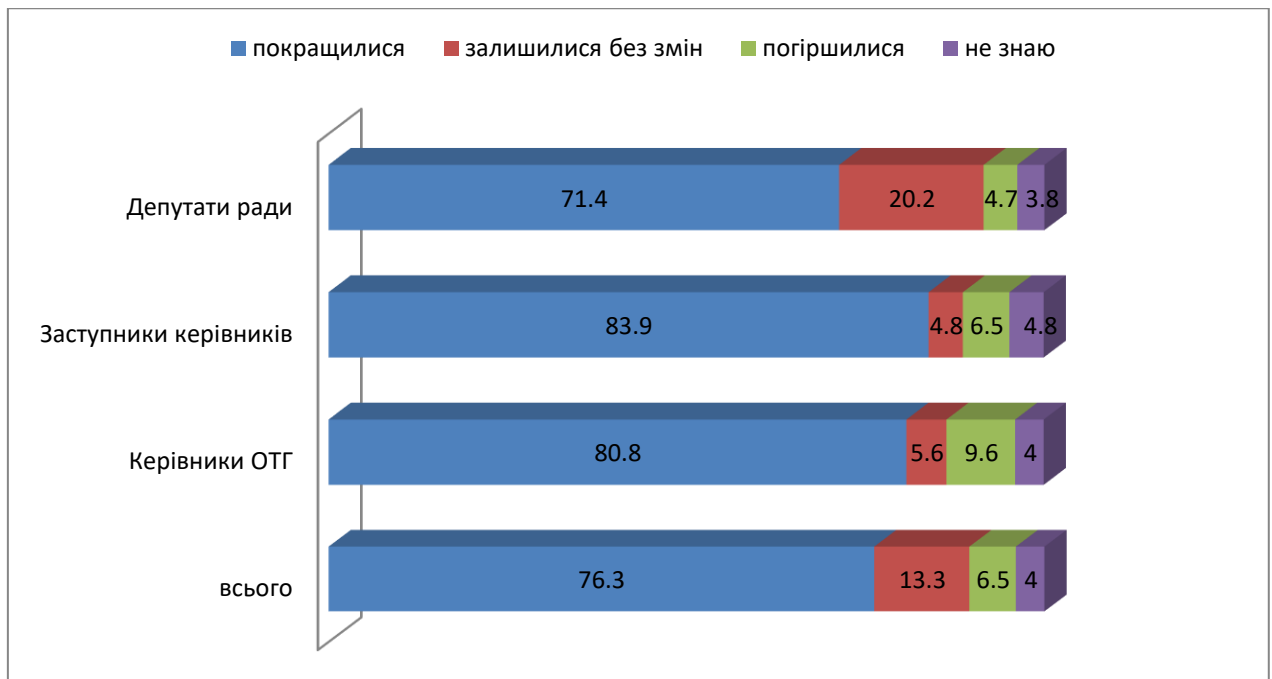


Рис. 2.12 Результати опитування, щодо змін умов роботи за 2017 рік у виконавчому органі

Найчастіше одним з найважливіших факторів визначали уміння працювати в команді (87%), рівень задоволеності споживача – 81%, комп’ютерна грамотність -81%. Але при обранні двох найбільш важливих якостей, респонденти обирали професійний досвід -49% та уміння працювати в команді – 41%. На рис. 2.13 наведено результати опитування, щодо факторів просування по кар’єрі.

Відчуття задоволеності чи розчарування, дисгармонії, незадоволеності службовця мають ситуаційний характер і піддаються управлінському впливу. Зміна умов праці, її змісту, проведення підвищення кваліфікації, визначення способів та технологій самореалізації службовців здатні знизити рівень незадоволеності та впорядкувати кадрові відносини і процеси в публічній службі.

Саме тому існує потреба в подібних дослідженнях, що дає змогу вчасно розставляти акценти в управлінських процесах, а за допомогою технологій та способів, які продиктовані кадровою політикою, можна здійснювати ефективне управління кадровим потенціалом.

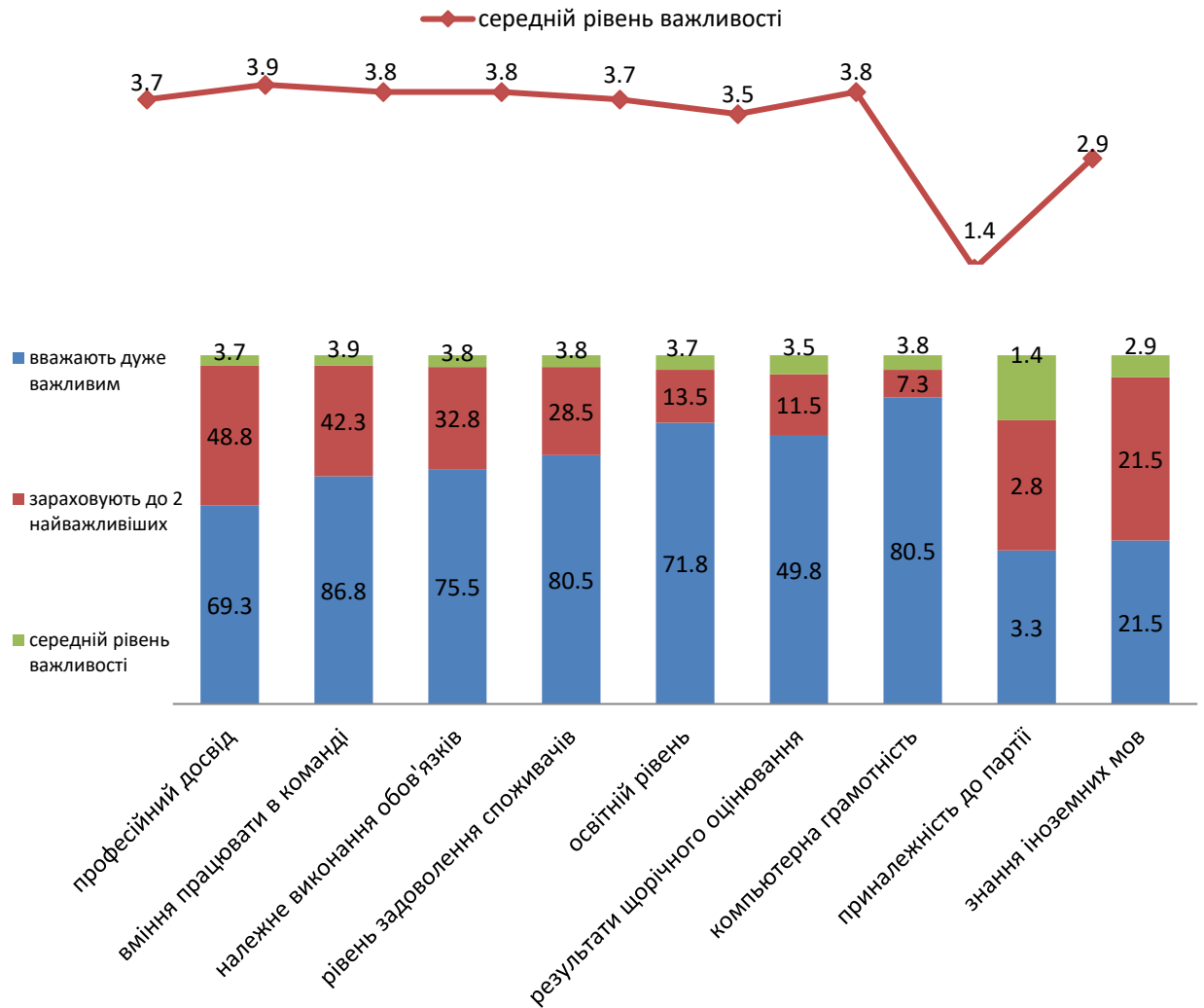


Рис. 2.13 Результати опитування, щодо визнання факторів просування по кар'єрі

З проведеного дослідження стану кадрового забезпечення державної служби та органів місцевого самоврядування можна зробити висновки, що під час проведення реформування державної служби та органів самоврядування існують великі прогалини в нормативно-розпорядчих документах. Так як існує потреба у зміцненні правового і соціального статусу публічних службовців, вдосконалення систем поліпшення професійної підготовки і перепідготовки персоналу, необхідна розробка планів навчання, оцінювання при відборі на посаду, оцінювання ефективності роботи службовців, стимулювання та мотивування персоналу. Всі перелічені умови і є складовими кадрової політики публічної служби.

Більша частина публічних службовців не готові до роботи в сьогоdnішніх умовах реформації. Вони не здатні працювати на перспективу, вірно оцінювати та аналізувати, розробляти та втілювати, нести відповідальність.

Слабким місцем у кадровій політиці є стратегічне управління, щодо підготовки кадрів як державних службовців, так і службовців органів місцевих самоврядувань. Потрібне кваліфіковане прогнозування, планування і оцінювання кадрової ситуації, впровадження системного підходу до управління, який охопить усі ланки кадрової сфери: профорієнтації, профвідбору, профпідготовки, технології професійного розвитку. Необхідні програми, здатні забезпечити неперервність підготовки кадрів, створення кадрового резерву молодих і досвідчених працівників.

2.3. Формування та реалізація кадрової політики в зарубіжних країнах

Світовий досвід свідчить, що більшість перепон у розвитку організації, підприємств чи навіть країн виникають через несумлінне виконання своїх обов'язків публічними службовцями. Що в свою чергу спричинене неякісним і неефективним управлінням персоналом в органах публічної влади. Саме ефективність управління персоналом і є основоположною рейтингу країни, а не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів, як може здатися на першій погляд. Досвід багатьох країн підтверджує, що неналежно організована робота публічних службовців змушує державу зіштовхуватися з багатьма труднощами.

Багато зарубіжних країн приділяють найсерйознішу увагу стратегічним питанням формування та реалізації кадрової політики. Наведемо найбільш типові проблеми, з якими стикалися провідні країни в процесі удосконалення кадрової політики [32]:

- Модернізація системи управління, з метою оцінки результатів адміністративної діяльності, з запровадженням нових методів оцінки ефективності та технологій обліку;
- Посилення управління людськими ресурсами, із застосуванням гнучких статусних положень і норм права, диференційована оплати праці (залежна від результату), мотивування працівників на досягнення результату, пошук ефективних методів роботи;
- Спрощення та модернізація адміністративних процедур, з широким використанням механізмів контрактного управління, внутрішнього і зовнішнього аудиту, реформування центральних адміністрацій, розвитком електронних засобів інформації та комунікації.

І хоча процеси формування та реалізації кадрової політики кожної держави унікальні, все ж можна виділити їх загальні тенденції:

- Державна кадрова політика формує концепції, в яких відображається позиція держави як суб'єкта управління до людини (об'єкта), її функціонування в стратегії розвитку суспільства;

- Державна кадрова політика визначає загальну стратегію розвитку правових основ у формуванні, розвитку та використанні кадрового потенціалу суспільства (система гарантій, компенсацій і захисту інтересів громадян);

- Державна кадрова політика виступає інструментом, що накопичує кадровий потенціал та ефективно використовує його ресурс, як в середині самої країни, так і зовні – кадровий потенціал, що працює в інших країнах та здатний відстоювати національні інтереси;

- Визначає механізми управління кадровими професійними ресурсами, відповідно до існуючої стратегії соціально-економічного розвитку держави;

- Сутність державної кадрової політики покладено в основні принципів захисту суспільства від непрофесіоналізму, що може бути небезпечним для суспільства та здоров'я людини

- Державна кадрова політика визначає основні пріоритети та принципи у розвитку кадрового потенціалу, з урахуванням новітніх наукових тенденцій та технологій;

- Державна кадрова політика має розмежовувати повноваження центральних та місцевих органів влади в частині формування і реалізації кадрового потенціалу.

Одним з важливих кроків у забезпеченні органів публічної влади підготовленими кадрами зарубіжних країн є створення відкритих і прозорих конкурсних процедур, запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати на професійних засадах. Важливим є досвід зарубіжних країн у професійній адаптації, просуванні посадовців за ієрархічною градацією, механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних служб.

В Японії запроваджено практику, коли призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, участь у яких можуть узяти всі охочі, після оприлюднення у ЗМІ оголошення про час та місце проведення іспитів.

У США проведення іспитів на посаду державної служби складається з трьох етапів: проведення перевірки загальної інтелектуальної підготовленості кандидата з історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; визначення здатності кандидата вільно висловлювати свої погляди англійською мовою; проведення перевірки професійних якостей та комунікаційних здібностей, вміння діяти в різноманітних ситуаціях. У США процедури конкурсного заміщення посад, просування по службі на основі іспитів та щорічна атестація стимулюють державних та муніципальних службовців постійно підвищувати свій професіональний рівень.

Надзвичайно актуальною у зарубіжних країнах постає проблема постійного підвищення рівня професійної підготовки. На 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 залежить також від типу державної служби – кар’єрної (Європа) чи контрактної (Північна Америка). (табл. 2.5)⁷

Таблиця 2.5

Приклади систем підготовки державних службовців різних країн

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Франція	Підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться в компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють п’ять регіональних інститутів державного управління; Складається рейтинг слухачів, і залежно від місця випускнику надається можливість обрати посаду ;
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються 1,5 року і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати 5 років; Вищі школи державного управління;
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектора, та посадовці в місцевих урядів, які працюють на виборних посадах.
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

⁷ (<http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601>)

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління готує на посади органів державного управління за напрямком: 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- 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 кваліфікація кадрів, наданням консультативних послуг органам державної влади та науково-методичної допомоги особам, що обіймають керівні посади в урядових установах

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дозволяє задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі. Наприклад у Франції, максимум через три роки з моменту вступу на службу, посадовець підвищується, не залежно від оцінки його роботи, запроваджена так звана «таблиця просування».

У Німеччині передбачається підготовча служба та випробувальний термін, під час якого службовець не може бути підвищений, а звичайне службове зростання відбувається за результатами складених іспитів.

У Японії формально закріплюють право за кожним службовцем на підвищення на посаді, конкурсні іспити проводить Рада зі справ персоналу, що відбуваються кожен рік, претендент повинен мати відповідну освіту, проте рішення про переведення на посаду приймається після випробувального терміну- 6 місяців, незалежно від результату складання іспитів.

Атестація та оцінювання персоналу у зарубіжних країнах жорстко регламентується на всіх етапах процедур. У Великобританії атестація проходить шляхом заповнення звітної анкети особою, що атестується, в якій зазначаються особисті дані, мета та опис роботи за минулий та на наступний рік, пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації, деталізація та оцінка особистих якостей, оцінка можливого службового зростання, думки особи, яка затверджує звіт про працівника про особу та його звіт.

У США підчас проведення щорічного оцінювання працівники звітують про реалізацію поставленого на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. Якщо службовець не виконав з якоїсь причини поставлений річний план йому надається право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати такого оцінювання є основою для просування особи по службі або її звільнення або застосування певного виду покарань.

Цікавим є досвід управління персоналом на державній службі Ірландії, зокрема, це стосується створення державного органу, до компетенції якого належать питання залучення і відбору кадрів для заняття посад державної служби.

Так, у системі Міністерства фінансів Ірландії була створена Служба з призначень на державну службу (PAS — Public Appointments Service, далі — Служба PAS)⁸. Основними завданнями такої Служби є забезпечення в інтересах міністерств та відомств (у відповідності із запитами) проведення процедур відбору і найму персоналу на державну службу, який буде підтримувати зростання світового рівня державної служби.

Служба PAS також здійснює контроль за дотриманням правил проведення конкурсів на державну службу у тих міністерствах і відомствах, які мають відповідну ліцензію для самостійного проведення конкурсних процедур. Такий підхід вважається виправданим і може бути використаний в

⁸ (<http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601>)

процесі здійснення позаповідомчого контролю за призначенням на посади державної служби [43].

Веб-портал Служби PAS є не тільки джерелом інформації, але й засобом первинної оцінки кандидатів при розгляді на ту чи іншу вакантну посаду державної служби. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка спеціальних знань, тестування для встановлення ділових якостей тощо. В рамках створення єдиної кадрової системи державної служби була розроблена Інформаційна система управління кадрами (HRMS — Human Resource Management System). Протягом двох років до HRMS були під'єднані державні органи виконавчої влади Ірландії. Основною задачею є відхід від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на виробленні кадрової стратегії в цілому.

У політиці державної служби Сінгапуру також важливе місце посідає навчання державних службовців. Кожний державний службовець має право на 100 годин навчання щорічно, з яких 60% — це курси, пов'язані з роботою, 40% — курси саморозвитку, самовдосконалення.

На державній службі Сінгапуру існує Кодекс поведінки державного службовця, що базується на певних принципах. В Україні також існував такий Кодекс затверджений постановою Кабінету Міністрів № 65 від 11 лютого 2016 р., проте він втратив чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів № 163 від 22.03.2017 року . На сьогодні в Україні діє Наказ 158 Національного Агентства України з питань державної служби від 05.08.2016. «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»[11].

Принципи Кодексів поведінки державних службовців Сінгапуру наведено у табл. 2.6⁹ :

⁹ (<http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601>)

**Принципи Кодексу поведінки державного службовця на прикладі
Сінгапуру**

Принципи кодексу поведінки державного службовця	непідкупність
	чесність
	порядність
	політична нейтральність
	відмова від використання свого службового положення для досягнення своїх приватних інтересів
	відмова від надання послуг для будь-якого зовнішнього учасника
	відмова від участі у діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів

У Сінгапурі передбачені суворі покарання за порушення принципів Кодексу,- бюро по розслідуванню випадків корупції та зловживанню посадовим становищем перевіряє випадки порушень та повідомляє відповідні органи з метою вжиття необхідних заходів.

В багатьох зарубіжних країнах вже давно прийшли до висновку, що етика і державна служба знаходяться у міцному зв'язку, саме тому в багатьох країнах були прийняті спеціальні нормативні акти з питань етики державних службовців. Ще в грудні 1996 року Резолюцією 51/59 Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй було затверджено «Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб», згідно якого державний службовець має виконувати свої обов'язки та функції професійно і ефективно у відповідності до законів та адміністративних положень, з цілковитою доброчесністю. Державні службовці мають бути уважні, справедливі і неупереджені при виконанні своїх функцій, не повинні надавати неправомірну перевагу будь-якій особі чи групі осіб, не допускати дискримінації, мають попереджати і не допускати конфлікту інтересів , не

мають права використовувати державні грошові кошти у власних інтересах, користуватися службовим становищем, переслідуючи власний інтерес.

Комітет міністрів Ради Європи схвалив і рекомендував до прийняття країнам-членам Ради Європи зразок Кодексу поведінки державних службовців (рекомендація №R(2000)10) . Загальні принципи цього кодексу наведені у табл. 2.7 [12].

Таблиця 2.7

Загальні принципи Європейського Кодексу поведінки державних службовців

п/п	№ статті кодексу	Зміст принципів
1.	Стаття 4	Державний службовець повинен здійснювати свої повноваження відповідно до закону, і тих законних вимог і етичних стандартів, що стосуються його чи її функцій
		Державний службовець повинен діяти політично нейтрально і не повинен намагатись створювати перешкоди щодо законної політики, рішень і дій державної влади
2.	Стаття 5	Державний службовець зобов'язаний віддано служити законно сформованій державній, регіональній та місцевій владі.
		Державний службовець повинен бути чесним, безстороннім і ефективним і виконувати свої повноваження найкращим можливим чином, виходячи з його чи її навиків, чесності та розуміння, беручи до уваги публічні інтереси і ті обставини, що стосуються справи
		Державний службовець повинен бути ввічливим і у своїх стосунках з громадянами, яким він служить, і у своїх стосунках з керівниками, колегами і підлеглими.
3.	Стаття 6	Під час виконання своїх повноважень, державний службовець не повинен діяти легковажно, на шкоду інтересам будь-якій особі, групі або органу і повинен брати до уваги права, обов'язки та відповідні інтереси всіх інших.

Закінчення таблиці 2.7

п/п	№ статті кодексу	Зміст принципів
4.	Стаття 7	Під час прийняття рішень державний службовець повинен діяти законно і здійснювати свої дискреційні повноваження безсторонньо, беручи до уваги обставини, що мають відношення до справи
5.	Стаття 8	Державний службовець не повинен допускати, щоб його чи її особисті інтереси були у конфлікті з його чи її державною посадою. Уникнення таких конфліктів реальних, потенційних або можливих є його чи її обов'язком.
		Державний службовець не повинен зловживати своєю посадою на користь своїх особистих інтересів.
6.	Стаття 9	Державний службовець зобов'язаний завжди поводитись таким чином, щоб була забезпечена віра громадськості у чесність, безсторонність і ефективність публічної влади.
7.	Стаття 10	Державний службовець підзвітний своєму безпосередньому керівнику, за винятком випадків передбачених законом.
8.	Стаття 11	Беручи до уваги право на доступ до офіційної інформації, державний службовець зобов'язаний трактувати відповідно, з належною конфіденційністю, всю інформацію і документи, надані йому чи їй у зв'язку з або в результаті його чи її працевлаштування

У цьому кодексі відсутні принципи професіоналізму державних службовців так, як кваліфіковану роботу мають виконувати професійно підготовлені особи.

Основні ідеї етичного Кодексу в Європі мають схожість з підходом, що реалізується у США. Проте способи цієї реалізації відрізняються. Наприклад Британській державній службі притаманна висока корпоративна етика, суворі відповідності кодексу адміністративної моралі. Британський етичний кодекс унікальний тим, що він з одного боку регламентує етику професійної діяльності, а з другого- визначає взаємодію службовців і міністрів, саме тому він складається з двох частин: вимоги до службової

діяльності міністрів та вимоги до решти службовців. У Великобританії, вирішальною в успішному реформуванні державної служби визнано моральну мотивацію- свідоме ставлення державних службовців до реформ як до особистих цілей. У Франції етика державного службовця означає повагу до закону.

Сучасний світовий досвід у формуванні кадрової політики пропонує різні підходи та регулювання кадрових процесів. Так у США до кадрів суто прагматичний, механічний підхід, одночасно надаючи важливого значення удосконаленню організації і стимулюванню праці. В Японії основою кадрової політики є орієнтування на традиції, довічний найм, гуманізація, що базується на продуманій, виваженій системі добору кадрів. Не дивлячись на різні підходи ці дві кардинально різні кадрові політики приносять своїм державам високий результат: відтворення національних економічних систем, соціальному розвитку, технічному прогресі і зростанні рівня життя.

Сутністю Європейського підходу у формуванні кадрової політики, важливим є активізування творчого потенціалу службовця. Так в Фінляндії кадрова політика заснована на активізації людського чинника «управління за результати», її сутність полягає в тому, що визначення кінцевих цілей організації полягає на вище керівництво та керівних менеджерів, разом з працівниками розглядаються способи досягнення, а конкретні дії визначаються вже виконавцем.

Аналізуючи зарубіжний досвід в формуванні і реалізації кадрової політики стає зрозумілим, що важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів влади у зарубіжних країнах відіграють вміло побудовані технології управління кадровими процесами: відбір кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання службовців.

Висновки до розділу 2

Система органів публічної влади в Україні, згідно Конституції України, розподіляється на дві системи : органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Діяльність державної служби та служби місцевого самоврядування регламентується законами: Законом України «Про державну службу» (ВВР 2016 № 4, ст 43) та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» (ВВР 2001, №33).

Протягом 2012 -2020 років в Україні стосовно нормативно-правового регулювання кадрової політики були здійснені наступні кроки: прийнята «Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» (2012р), «Стратегію реформування державного управління України на період до 2020 року» та «План заходів її реалізації» (2016 р.), створено Координаційну раду з питань реформування державного управління, прийнятий «Кодекс етичної поведінки державного службовця (2016 р.), та згодом у 2017- він втратив чинність».

У 2018 році в рамках продовження співпраці з ЄС та НАТО , експертами програми «SIGMA» було проведено комплексний аудит реформ державного управління. За результатами аудиту і рекомендаціями експертів було переглянуто «Стратегію реформування , План заходів з її реалізації» та подовжено реалізацію стратегії до 2021 року.

У 2020 році Указом Президента України втратили чинність «Стратегія державної кадрової політики», «План заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики» «Комплексна програма підготовки державних службовців». Що якоюсь мірою паралізує функціонування державної служби. У процесі реформування державного управління Закони про місцеве самоврядування та про службу в органах місцевого самоврядування залишилися без уваги.

Аналіз статистичних даних Верховної ради України за період з 2014 по 2020 роки показав, що чисельність державних службовців скоротилася

майже у два з половиною рази. Найбільша кількість державних службовців зосереджено в органах центральної та територіальної виконавчої влади, саме там і спостерігається велика тенденція по скороченню. Щодо гендерного розподілу, то на вищих керівних посадах переважають посадовці чоловічої статі, на керівних посадах середньої ланки і нижче переважають посадовці жіночої статі.

Результати проведеного аналізу дослідження про привабливість роботи в органах публічної влади надають інформацію щодо настроїв, задоволеності роботою, мотивування та побажань працівників державної служби, що може бути використана для регулювання механізмів кадрової політики.

В наслідок недостатньо виважених реформ державної служби та політики децентралізації, велика кількість державних службовців залишилась незатребувана, виникла велика плінність кадрів. Більшість державних службовців дезорієнтована і не готова до роботи в умовах реформації.

Переважна більшість зарубіжних країн приділяють серйозну увагу реалізації кадрової політики. Цікавим та корисним може бути для України підхід зарубіжних країн до підбору персоналу публічної служби Японії, США, Ірландії. Що ж стосовно підготовки державних службовців, то в зарубіжних країнах її здійснюють чітко визначені спеціалізовані коледжі, інститути та академії державного управління, цікави та корисним є досвід Сінгапуру. Корисними може бути досвід мотивування персоналу через кар'єрне зростання таких країн як Франція, Японія, Великобританія

Через хаотичність реформування та, як наслідок недосконалість законодавчої бази, кадрові процеси в органах публічної влади не можуть функціонувати ефективно і повною мірою. В наслідок невиваженого процесу реформування державного управління в Україні з'явилася кадрова криза.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Пропозиції удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в органах публічної влади

Система державного управління в Україні не відповідає потребам держави у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою.

Відповідно до законодавства міністерства визначено як органи, відповідальні за формування та реалізацію державної політики, а Кабінет Міністрів України - як орган, який спрямовує, координує та контролює діяльність міністерств. Проте існуючі механізми спрямування і координації міністерств, так само як і спроможність міністерств до формування політики, потребують вдосконалення.

Зокрема, процес планування діяльності Кабінету Міністрів України повинен належним чином узгоджуватися з бюджетним процесом. Слід розробити і затвердити державну кадрову політику, стратегію реалізації державної кадрової політики та план її реалізації, згідно яких будуть побудовані механізми взаємодії органів публічної влади. У процесі реформування не звернули увагу на корегування та ув'язку процесів взаємодії органів публічної влади, через це у кожному регіоні, чи то організації формується та реалізується кадрова політика, яка враховує лише цілі самої організації та не відповідає єдиній меті держави в цілому. Що значно уповільнює процеси діяльності органів публічної влади. Необхідно розробити такі нормативно-правові документи, що будуть чітко декларувати державну кадрову політику з чітко визначеними метою та стратегією, яка й буде покладена в основу кадрової політики в усіх органах публічної влади.

Необхідно побудувати систему взаємовідносин між державними органами та органами місцевого самоврядування. Та перш за все необхідно визначитись з тим до якої моделі самоврядування наша держава хоче прийти. У європейських країнах виділяють три моделі місцевого самоврядування (табл. 3.1) [43]

Таблиця 3.1

Моделі місцевого самоврядування зарубіжних країн

п.п	Модель місцевого самоврядування	Країни, що застосовують	Характерні ознаки моделі
1.	Англосаксонська	Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> - висока автономність місцевого самоврядування, - населення має повноваження вибору та контролю; - на місцях відсутні спеціальні державні уповноважені, що виконували б функцію контролю над органами місцевого самоврядування. - місцеві адміністрації відсутні
2.	Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	<ul style="list-style-type: none"> - пряме державного управління і місцеве самоврядування поєднуються; - наявність ієрархії системи управління, в якій місцеве самоврядування ланка державної влади; - обмежена автономія місцевого самоврядування; - на місцях наявні спеціальні державні уповноважені службовці, на яких покладено контроль за органами місцевого самоврядування

Закінчення таблиці 3.1

п.п	Модель місцевого самоврядування	Країни, що застосовують	Характерні ознаки моделі
3.	Змішана	Німеччина, Австрія	Місцеве самоврядування може виступати ланкою муніципального управління і ланкою державної адміністрації

Для України не може бути прийнята жодна з запропонованих в табл. 3.1 моделей у чистому вигляді, проте їх можна розглядати як етапи єдиного процесу реформування:

- На першому етапі може бути застосована «континентальна модель», що стане перехідним поступовим процесом реформування публічного управління. Деякою мірою Україна вже знаходиться на цьому етапі, проте бракує законодавчого підкріплення цього процесу;
- На другому етапі може бути застосована «змішана модель», в якій повноваження місцевого самоврядування будуть більш автономнішими буде створена ієрархія системи управління, чітко визначені механізми взаємодії між державною адміністрацією та місцевим самоврядуванням, а їхні повноваження обов'язково мають бути закріплені на законодавчому рівні;
- На третьому, завершальному етапі, можна вже переходити до «англосаксонської моделі», в якій органи місцевого самоврядування будуть автономною системою і не потребуватимуть контролю з боку державної адміністрації.

Слід наголосити, що за реалізацією кожного етапу потрібно постійно вести моніторинг та проводити аналіз того, як відбувається процес, які виникають поточні питання, те наскільки дійсно реалізується модель на місцях, та як в цілому реагує суспільство на запроваджені моделі.

При впровадженні реформування державного управління слід проводити реформування юридичної, адміністративно- територіальної та

податкової сфер одночасно, для того щоб механізм реалізації був злагодженим та узгодженим з кожним із них.

Необхідно визначати правові та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку держави, встановлення загального порядку розроблення, затвердження і виконання документів державного стратегічного планування, чіткого закріплення повноважень учасників цих процесів, має бути розроблений та прийнятий Закон України «Про державне стратегічне планування».

Через недотримання розробниками вимог Регламенту Кабінету Міністрів України проекти урядових рішень часто не мають належних фінансово-економічних розрахунків та прогнозу впливу реалізації акту на ключові інтереси зацікавлених сторін. Так, «Стратегія реформування державної служби»[5] не має чіткого планування бюджету, відсутні розрахунки на реалізацію поставлених задач у планах реалізації Стратегії. Тому слід розробити план бюджетування реформи державного управління на основі плану реалізації цього реформування, з урахуванням усіх можливих витрат пов'язаних з реалізацією.

У 2014 році на підставі Указу Президента України №702/2014 від 02.09.2014 кадровий резерв «Нова еліта нації» припинив своє існування. У 2017 році на підставі Постанови Кабінету Міністрів України №163 від 22.03.2017 року втратила чинність Постанова Кабінету Міністрів №65 від 11.02.2016 року «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців».

У сфері державної служби проблемою залишається відсутність централізованої бази даних державних службовців, що ускладнює облік та запровадження сучасних практик управління персоналом. Існуючі підходи до визначення посадових обов'язків є формальними, а відсутність методики проведення оцінки та системи класифікації посад створює дисбаланс в оплаті праці. Необхідно створення державного кадрового резерву та єдиної бази державних службовців. На сьогодні в Україні з'явилося багато організацій,

що пропонують послуги з підготовки публічних службовців та пропонують внесення даних до кадрового резерву. Проте справжні повноваження таких організацій досить розмиті та не зрозумілі, у кожній своя база даних, що не має взаємоув'язки з іншими організаціями, та немає нічого спільного зі створенням єдиного державного кадрового резерву, схоже це лише схема звичайного заробітку. Саме слід розробити такі нормативно-правові документи, в яких будуть чітко визначені повноваження та можливості, права та обов'язки, сфера діяльності таких організацій, та можливо визначити перелік таких організацій, які можуть займатися підготовкою публічних службовців. Такі документи мають бути розроблені з урахуванням вже існуючих, таких як «Положення про Національне агентство України з питань державної служби» (Постанова Кабінету Міністрів України №500 від 01.10.2014 р.).

Відсутність кодексу етичної поведінки державного службовця не дозволяє сформувавши єдиний образ державного службовця з високоморальним та етичними принципами, саме тому необхідно розробити принципи етичної поведінки для публічних службовців. Розробити нормативно-правові акти в яких буде визначена міра відповідальності публічних службовців в межах кодексу етичної поведінки, та міру покарання за порушення етичної поведінки.

Система управління міністерства є надто централізованою, а керівництво міністерства переобтяжене питаннями організаційного характеру, які доцільно делегувати керівникам нижчого рівня, та за допомогою нормативно-правових актів прописати їхні межі повноважень та відповідальності.

Проблемою також є відсутність єдиних правил чи критеріїв щодо організаційного забезпечення реалізації державної політики. Починаючи з липня 2020 року в Україні втратили чинність фундаментальні нормативні акти : «Стратегія кадрової політики 2012-2020 роки», «Комплексна програма підготовки державних службовців».

І хоча було розроблені і затверджені такі як «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (2015 року), реформування », «Стратегія реформування державного управління 2016-2021» (2016 р), «План заходів Стратегії реформування 2016-2021 » вони не визначають чіткі засади державної кадрової політики, її формування та здійснення.

Необхідно скласти детальний фінансовий аналіз плану заходів реалізації стратегії реформування, визначити усі ризики як фінансові так і людські, та урахувати результати при складанні бюджету на період реформування.

У травні 2020 року Кабінет Міністрів України Розпорядженням №622-р «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» схвалив реформування оплати праці державних службовців. Яке ставило на меті створення прозорості та спрощення структури заробітної платні державних службовців, юридично обґрунтованості механізму планування та розподілу оплати праці між державними органами, класифікацію посад державних службовців. В той самий час місцеві органи самоврядування отримали можливість встановлювати оплату праці службовцям на власний розсуд маючи власний бюджет. І як результат в цілому в Україні з'явився великий розрив між оплатою праці державного службовця і оплатою праці службовців органів місцевого самоврядування. Тому необхідно розробити такий нормативно-правовий акт, що буде регламентувати оплату праці державної служби і служби органів місцевого самоврядування.

Отже в Україні на сьогоднішній день існує потреба у прийнятті нормативно – правових актів з питань державної кадрової політики. Необхідно провести комплексний аналіз чинного законодавства, і на підставі отриманого результату здійснити оновлення чинних документів і розробити нові.

Таким чином, при розробці державної кадрової політики слід визначити чітко її поняття, сутність і зміст. Визначити її місце і роль в

політичному управлінні, розробити механізми взаємодії держави і громадських організацій, політичних партій у виробленні кадрової політики та роботі з кадрами, потрібно чітко визначитись з пріоритетами розвитку соціально-економічних сфер держави. Реформування державного управління і державної служби не дало бажаних результатів переважно через відсутність системності в законодавчому забезпеченні цих реформ, відсутністю відповідального координатора реформ, відсутність чіткого розрахунку витрат та розподілення бюджету на реалізацію реформ. Що й призвело до появи програм з низькою ефективністю реалізації, до того ж які перевантажують державний бюджет другорядними завданнями.

3.2. Шляхи застосування передового досвіду зарубіжних країн в управлінні кадровим потенціалом публічної влади.

В основу ефективної діяльності органів публічної влади закладена різних зарубіжних країн покладена виважена політика управління людськими ресурсами. Світовими країнами визнано три найефективніші і найрозвиненіші системи кадрової роботи в органах публічного управління:

- Американська система, що побудована на індивідуальних ділових відносинах;
- Японська система, що побудована на принципах колективізму, групові цінності переважають над індивідуальними;
- Західноєвропейська система, що поєднала в собі американську та японську;

Такі країни як Німеччина, Швеція, Японія, при формуванні та реалізації кадрової політики орієнтуються на надання рівних можливостей працівникам для прояву своїх здібностей, дотримуючись прав і свобод особистості.

Західноєвропейська система націлена на розробку та реалізацію стратегій кадрової політики, розроблена з урахуванням усіх явищ та подій що відбуваються у державі як соціальних так і економічних.

Для України актуальною на сьогоднішній день є західноєвропейська система, яка повністю відповідає вимогам інтеграції в рамках Європейського союзу. Вона спрямована на забезпечення якісних норм оцінки та вимірювання послуг, забезпечення ефективного управління людським фактором та раціональним використанням людського потенціалу.

Фундаментальну основу кадрової роботи в органах публічного управління зарубіжних країн становлять положення, що регламентують діяльність кадрів, стратегію керівництва в управлінні кадрами, методіку управління кадрами, що побудована з урахуванням нормативно-правових документів.

Реформа державної служби передбачала поступове оновлення складу міністерств, поступове реформування центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів у 2019-2021 роки і місцеві держадміністрації у 2020-2021 роки. Також планувалося створення робочих груп фахівців з питань реформ в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету міністрів України та інші. Як бачимо, на сьогоднішній день реформування державного управління не завершилося а знаходиться приблизно по середині процесу. З проведеного у другому розділі дослідження з кадрового стану державної служби та органів місцевого самоврядування можна помітити слабкі місця в управлінні, які не врахували при проведенні реформ.

Для заповнення цих прогалин нам може бути корисним досвід зарубіжних країн. Для початку необхідно окреслити ті питання що потребують доопрацювання:

- 1) Удосконалення системи підготовки кваліфікованих фахівців, перепідготовки та підвищення кваліфікації ;
- 2) Удосконалення і покращення дії механізмів відбору професійних кадрів для державної служби та органів місцевого самоврядування;

3) Мотивування та стимулювання публічних службовців;

4) Підтримання розвитку професійної компетентності претендентів на зайняття високих керівних посад;

У провідних країнах світу практикують створення незалежних атестаційних організацій для відбору кандидатів на державну службу. Наприклад в Ірландії така державна служба входить до складу системи Міністерства фінансів Ірландії: «Служба з призначень на державну службу». Можливо в Україні теж було б непогано створити таку незалежну атестаційну організацію, це дало б змогу забезпечити високу якість рівня відбору персоналу, виключаючи певною мірою конфлікт інтересів та корупційну складову. Тим більше, в такій організації можна було започаткувати єдину державну базу кадрового резерву.

В Сінгапурі в основі діяльності державної служби лежить принцип мерітократія, залежності просування по службі від здібностей людей. Держава виявляє перспективних учнів в ранньому віці, спостерігає і заохочує їх протягом їх навчання. Вони отримують стипендії для вступу до університетів, деякі отримують можливість навчання закордоном. Учні ж, в свою чергу, зобов'язуються працювати на уряд протягом 4-6 років, а деякі з них навіть вступають до Партії народної дії. Таким чином найкращі і обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою передові компанії мають доступ до запасу людських ресурсів. Деякі з чиновників вищого рангу стають членами правління таких компаній і можуть бути залучені на постійній основі. Завдяки цьому державна служба захищена від політичного втручання, а конкурентоздатна заробітна платня є запорукою, що талановиті службовці не перейдуть працювати в приватний сектор.

Звичайно ж для України ще зарано говорити про такий рівень управління, проте ідею підтримки талановитих і здібних людей з раннього віку можна було б взяти на озброєння.

Ще одним важливим елементом державної служби в Сінгапурі це «ідеал чесності». Жорсткі Закони, правила і суворі дисциплінарні стягнення з

боку Комісії державної служби та Бюро розслідування випадків корупції допомагають Уряду вирішити питання пов'язані з корупцією на державній службі. В Україні існує гостра необхідність для створення механізмів у боротьбі з корупцією у державних органах та органах місцевого самоврядування, тому досвід Сінгапуру стався б в нагоді.

Підготовкою державних службовців Сінгапуру займається Інститут з підготовки персоналу державної служби, підготовкою вищих посадових осіб займається Коледж державної служби. У державній службі створена комісія, яка з групою управління персоналом, інститутом розвитку політики та консультаційною групою державної служби забезпечують необхідне службовцям постійне навчання (100 годин навчання на рік). Налагоджені зв'язки з іноземними державними інститутами і службами дозволяють обмінюватися досвідом роботи державної служби всього світу. Саме таку практику в організації підготовки фахівців Україні слід перейняти. Обмінюючись досвідом, маючи прямий доступ до новітніх технологій і механізмів управління, та методів їх запровадження з наочними прикладами державне управління України змогло б покращити свої навички та вміння .

У Японії діє система довічного найму, яка передбачає. Що на посади високого рівня не потрапляють випадкові люди. Система загальної освіти забезпечує лише базовим навчанням, а внутрішньовідомче забезпечує професійним навчанням. Велику увагу приділяють підготовки і перепідготовці державних службовців, починаючи з нижчих рівнів і до начальника відділу міністерств, відомства, заступника мера провінції. Далі підвищують кваліфікацію шляхом самоосвіти, що закріплено законодавчо.

В Конституції Японії прописано, що місцеві органи влади- це органи самоврядування і підготовкою посадовців органів місцевого самоврядування займається Академія публічної служби, що входить до структури Міністерства у справах місцевого самоврядування, принципи підвищення професійного розвитку цієї категорії державних службовців такі ж як і для службовців органів влади.

А в основі забезпечення публічної служби в Японії покладено «принцип заслуг», такий принцип і став важливим чинником соціально-економічного прогресу країни. Згідно цього принципу пошук професійних кадрів ведеться у вищих навчальних закладах з метою виявлення здібних студентів та залучення їх до державної служби. Так створюється кадровий резерв, ще на стадії навчання у вузах, такий досвід допоміг би Україні контролювати та відслідковувати процес працевлаштування випускників вищих учбових закладів на державній службі і могло б стати програмою зайнятості молоді.

Для України такий досвід в організації навчання і підготовки державних службовців і посадовців органів місцевого самоврядування дуже корисний. В Україні згідно Положення «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», затвердженого постановою КМУ № 564 від 07.07.2010, зазначено, що провідним навчальним закладом у підготовці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є Національна Академія державного управління при Президентові України, інші навчальні заклади можуть здійснювати таку підготовку і перепідготовку на підставі ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів МОН. Така подрібненість навчальних закладів не дають можливості якісно контролювати кількість підготовлених фахівців та рівень їх підготовки, і як результат деякі з випускників залишаються незатребуваними. Для уникнення не ефективного використання людського ресурсу, в Україні необхідно систематизувати і окреслити навчальні заклади, які будуть займатися підготовкою і перепідготовкою державних службовців і службовців органів місцевих самоврядувань, що полегшить моніторинг кадрового ресурсу.

В зарубіжних країнах на сьогодні виділяють два основних шляхи розвитку управління кадрами в публічній владі:

- Посилення вимог до професіоналізму державного службовця;

- Делегування повноважень службовцям нижчих посад, зокрема управлінських функцій.

В більшості зарубіжних країн розроблені системи кар'єрного просування, підкріплені нормативно- розпорядчими актами, тим самим створюючи певну соціальну захищеність і стабільність для публічних службовців. В Україні слід розробити таку систему, і не важливо чи то буде як у Франції: підвищення через певний проміжок часу; чи то як у Великобританії: шляхом оцінки тестування, напрацьованих результатів і майбутніх розробок, головне наявність системи просування кар'єрою і підкріплена розпорядчими документами. Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дозволяє задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі, тим самим контролювати рівень задоволеності від роботи, а також стримувати плинність кадрів.

Забезпечення підготовки і перепідготовки кадрів публічної служби, враховуючи вітчизняний і зарубіжний досвід, потребує впровадження і підтримання наступних заходів:

- Удосконалене правове забезпечення працівників публічної служби відповідно до сфери діяльності;
- Прийняття низки правових актів, що забезпечують оптимальні умови праці на державній службі і в органах місцевого самоврядування, а також їхнє ресурсне забезпечення;
- Підвищення ефективності впливу керівного персоналу на процеси діяльності державної служби і органів місцевого самоврядування;
- Забезпечення обміну досвідом з зарубіжними країнами в державній службі і органах місцевого самоврядування;
- Залучення механізмів дослідження стану і оптимізації державної служби і органів місцевого самоврядування;
- Забезпечення постійного оновлення програм підготовки та перепідготовки фахівців державної служби та органів місцевого самоврядування;

- Створення кадрового резерву та механізмів конкурсного відбору до нього.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження вище зазначених заходів сприятиме підвищенню якості державної служби і органів місцевого самоврядування, в забезпеченні підготовки і перепідготовки кадрів публічної служби, враховуючи вітчизняний і зарубіжний досвід, що і є однією з умов інтеграції до Європейського союзу.

3.3. Шляхи удосконалення кадрової політики в органах публічної влади

Державна служба основною складовою державного управління, тому саме державна кадрова політика є головним інструментом реалізації стратегічних цілей держави. Першим кроком удосконалення державного управління має бути запровадження державної кадрової політики, так як у «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки» втратила чинність на підставі Указу Президента України № 214/2020 від 05.06.2020. Зазначена стратегія вказувала мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика.

Удосконалення кадрової політики- складний процес, що потребує послідовного здійснення ряду законодавчих, організаційно- управлінських, науково-дослідних та інших заходів спрямованих на створення умов досягнення цілей розвитку держави і суспільства. Необхідність в модернізації кадрової політики викликана тим, що за останнє десятиліття, незважаючи на здійснення реформування державної служби та децентралізації і введення в дію низки Постанов та Указів, державне управління людськими ресурсами знаходиться у кризовому стані.

Так як вдосконалювати на сьогоднішній день не має що, тому необхідно розробити нову державну кадрову політику, з урахуванням досвіду як наукового так і практичного.

Для початку необхідно визначитися з пріоритетними цілями та загальними принципами кадрової політики:

Мету державної кадрової політики можна запозичити з п.2 «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [8] (додаток Г) : забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами для забезпечення національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

За основні цілі та завданнями державної кадрової політики можуть бути прийняті зі п.3 «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [8] (див. додаток Г) з певними доповненнями:¹⁰

- Розроблення відповідних нормативно правових документів, чи внесення змін до існуючих, що забезпечать соціальну захищеність та стабільність публічних службовців;
- Розроблення дієвих механізмів підготовки кваліфікованих фахівців, до роботи у сфері державного управління та місцевого самоврядування;
- Розробка механізмів залучення до роботи у сферах державного управління та місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери;
- Вдосконалення існуючої технології добору кадрів для зайняття управлінських посад з числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері;
- Розробка механізмів кар'єрного просування службовців;
- Розробка механізмів створення кадрового резерву та його формування на зайняття посад у сферах державного управління та місцевого самоврядування;

¹⁰ (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>)

- Розробка нормативно-розпорядчих актів (Кодекс етики) та механізмів щодо встановлення жорстких вимог до моральних якостей публічних службовців, з метою запобігання корупції, виникненню конфліктів інтересів, підтримання національних інтересів, розроблення процедур адміністративного, дисциплінарного, карного провадження, в залежності від міри порушення;
- Впровадження сучасних підходів, новітніх методик та технологій управління персоналом, з застосуванням обміну досвідом з іноземними державами;
- Проведення профорієнтаційної роботи серед молоді;
- Розробка механізмів підтримки цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку, мотивування і управління людським ресурсом;
- Розробка програм підготовки та професійного розвитку керівних кадрів державної служби та органів місцевого самоврядування, здатних забезпечити реалізацію цілей стратегії;

Відповідно до зазначених основних цілей реалізації державної кадрової політики можемо взяти за основу вже розроблені у «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [8] (додаток Г) виконання першочергових завдань з певним удосконаленням та доповненням:

а) за напрямом підготовки кадрів¹¹:

- удосконалення законодавства в частині вимог до надання освітніх послуг, вимог до кандидатів на посади державних службовців та службовців місцевих органів самоврядування;
- проведення дослідження, оцінювання державних стандартів вищої освіти і проведення їх оптимізації з урахуванням міжнародних вимог;
- розроблення національної системи оцінювання якості освіти;
- створення сучасних методів розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти, та освіти публічних службовців;
- розроблення стандартів з нових робітничих професій, а також оновлення діючих державних стандартів у урахуванням сучасних нових професій;

¹¹ (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>)

- оновлення національного класифікатору професій України;
- реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;
- підвищення престижу робітничих професій;
- дослідження та прогнозування потреб у підготовці кваліфікованих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- налагодження механізмів державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття освіти;

б) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів¹²:

- реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі удосконалення форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;
 - переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;
 - формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців та регламентування частоти та строку проходження підготовки;
 - розроблення методів мотивування та стимулювання: ув'язки оціночних результатів підготовки з кар'єрним просуванням;
 - формування механізмів забезпечення проведення підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів
 - запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів, з періодичним обміном досвіду з фахівцями зарубіжних країн;
- в) за напрямом державного регулювання професійної діяльності:

¹² (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>)

- детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці;

- перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

- супроводження кар'єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;

- створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;

- запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;

- удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі;

- удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;

- створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- створення єдиного кадрового резерву, розроблення механізмів конкурсного відбору і вимог до кандидатів;

- подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій;

г) за напрямом соціального захисту працівників¹³:

- створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;
- забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом;
- подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати;
- реформування системи соціального страхування;
- розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб передпенсійного віку;
- розроблення заходів щодо попередження втрати кадрового потенціалу державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в умовах реформування;
- відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;
- створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;
- гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;
- забезпечення гендерної рівності;
- створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;

д) за напрямом забезпечення зайнятості населення¹⁴:

- гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;
- формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;

¹³ (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>)

¹⁴ (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>)

- ефективного використання трудових ресурсів у регіонах;
- впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;
- удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення;
- недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;
- розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення;
- поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій;
- є) за напрямом модернізації кадрових служб¹⁵:
 - реорганізація кадрових служб у служби персоналу;
 - покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки та моніторингу кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;
 - розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом;
 - продовження впровадження технологій електронного урядування;
 - вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом

Етапи реалізації кадрової політики необхідно розробити спільно з представниками усіх сфер діяльності держави, та при наявності детального аналізу стану кадрового забезпечення та потреб кожної сфери. Тільки тоді кадрова політика зможе досягнути своєї мети: забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави висококваліфікованими кадрами, що здатні реалізовувати національний інтерес.

¹⁵ (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>)

Запропоновані доповнення до цілей і завдань кадрової політик оснований на «Принципах державного управління» програми « SIGMA».

Таким чином, наведені основні цілі та завдання кадрової політики спрямовані на нові підходи, підтримання конкурентоспроможності персоналу, його постійний розвиток та навчання. Такий тип кадрової політики називається «відкрита». Вона дає можливість запровадити певні механізми та процеси в державі для створення кадрового потенціалу держави, з основним наголосом на реалізації її національних інтересів, створенні висококваліфікованого кадрового резерву управлінців з високою моральністю, що матимуть змогу підняти країну на такий щабель розвитку, що вона стане на одні ланці з передовими країнами світу.

Висновки до розділу 3

Для підтримки реформування державного управління Європейським Союзом у липні 2020 року було здійснено пряму виплату в державний бюджет України у розмірі 11,5 млн євро, ще раніше було виділено 37,6 млн. євро, такі виплати є частиною пакету обсягом 90 млн. євро у межах програми бюджетної підтримки. Проте відсутня будь-яка інформація, щодо розподілення цих коштів чи бюджетного планування. Відсутні розрахунки на реалізацію поставлених задач у планах реалізації Стратегії.

Саме тому слід розробити новий план реалізації з зазначенням відповідних розрахунків витрат як часових так і грошових та внести відповідні зміни до бюджету. Необхідно провести комплексний аналіз чинного законодавства, та за результатами здійснити оновлення чинних документів та розробити нові. Слід розробити Кадрову політику з зазначенням чіткої мети і стратегії державного управління, Кодекс етичної поведінки публічного службовця.

Також слід розглянути такі шляхи удосконалення в управлінні кадровим потенціалом в органах публічної влади:

- 1) Удосконалення системи підготовки кваліфікованих фахівців, перепідготовки та підвищення кваліфікації ;
- 2) Удосконалення і покращення дії механізмів відбору професійних кадрів для державної служби та органів місцевого самоврядування;
- 3) Мотивування та стимулювання публічних службовців;
- 4) Підтримання розвитку професійної компетентності претендентів на зайняття високих керівних посад;

Наведений приклад державного управління Сінгапуру, коли держава виявляє обдарованих та здібних учнів ще у ранньому віці, спостерігає, заохочує протягом навчання, надає стипендію для вступу до університетів, деякі отримують можливість навчання за кордоном, після навчання вони зобов'язуються працювати на уряд протягом 4-6 років, їхні дані вносять до єдиного кадрового резерву, доступ до якого мають провідні компанії країни, що можуть залучати кращих службовців до діяльності компанії як членів правління. Також існує необхідність у створенні єдиного державного кадрового резерву.

Необхідно визначити та затвердити на державному рівні перелік навчальних закладів, що займаються підготовкою і навчанням державних службовців, Розробити та затвердити програми підготовки державних службовців з урахування зарубіжного досвіду

Запропонована в роботі державна кадрова політика створена на основі «Стратегії державної кадрової політики», розроблені доповнення до цілей і завдань кадрової політик, оснований на «Принципах державного управління» програми « SIGMA»а саме.

- Удосконалення правового забезпечення працівників публічної служби відповідно до сфери діяльності;

- Прийняття низки правових актів, що забезпечують оптимальні умови праці на державній службі і в органах місцевого самоврядування, а також їхнє ресурсне забезпечення;
- Підвищення ефективності впливу керівного персоналу на процеси діяльності державної служби і органів місцевого самоврядування;
- Забезпечення обміну досвідом з зарубіжними країнами в публічній владі;
- Залучення механізмів дослідження стану і оптимізації публічної служби;
- Забезпечення постійного оновлення програм підготовки та перепідготовки фахівців державної служби та органів місцевого самоврядування;
- Створення кадрового резерву та механізмів конкурсного відбору до нього.

Необхідно впровадити в нашій державі такі механізми кадрової політики, що дозволять створити потужну базу кадрового потенціалу, здатного реалізовувати національний інтерес в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуті теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, розроблено практичні рекомендації, щодо її формування та реалізації в органах публічної влади, з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

У процесі досягнення мети дипломної роботи були вирішені такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

- висвітлено історичний огляд формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- охарактеризовано персонал об'єкт та суб'єкт управління, наведена його класифікація;
- розглянуто поняття кадрової політики, описані її мета та основні принципи;
- досліджено законодавче забезпечення, формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади;
- проаналізовано сучасний стан кадрової політики в органах публічної влади;
- окреслено особливості формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади зарубіжних країн;
- розроблено механізмів удосконалення кадрової політики в органах публічної влади;
- сформовано основні шляхи застосування передового досвіду зарубіжних країн в управлінні персоналом публічної влади;
- надано пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на законодавчому рівні в сфері публічного управління.

Під час проведеного дослідження було з'ясовано, що сучасна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, історично конкретною, враховувати нагальні потреби суспільства в кадрах, плановою і перспективною, ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними принципами,

враховувати світоглядні й ідеологічні уявлення людей, стан держави, її перспективи, можливості виконання поставлених цілей.

При проведенні дослідження законодавчого забезпечення формування та реалізації кадрової політики було виявлено, що реформування державного управління проходило хаотично та не виважено, більшість фундаментальних нормативно–правових документів кадрової політики втратили чинність, що й призвело до недосконалості законодавчої бази і порушенню функціонування кадрових процесів в органах публічної влади, і як наслідок, призвели до появи кадрової кризи в органах публічної влади.

Проведений аналіз стану кадрової політики в органах публічної влади дає можливість висвітлити низку проблемних сторін кадрової політики у органах публічної влади:

- недосконала система призначення на посаду, кар'єрного просування та ротації кадрів;
- надмірна політизація, що проявляє себе таким чином, що при зміні команди політичних діячів при владі, добір кадрів на державну службу проходить за належністю до певної партії чи на основі особистої відданості конкретній особі, а не за принципом професійності й компетентності та неупередженості;
- недосконалість системи управління персоналом;
- недостатньо ефективні заходи запобігання корупції, що здійснюються органами публічної влади;
- низький рівень оплати праці публічних службовців;
- недосконалість системи підготовки публічних службовців: професійної, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- відсутність дієвого громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів публічної влади та їхньою відповідальністю.
- недосконалість критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки роботи персоналу органів публічної влади

- відсутність нормативно розпорядчих документів, що регламентували морально-етичні принципи публічних службовців та окреслювали їх міру відповідальності та покарання за порушення цих принципів.

Досліджуючи зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики було встановлено, що важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів публічної влади у зарубіжних країнах відіграють вміло побудовані технології управління кадровими процесами: відбір кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання службовців.

Для забезпечення відкритих і прозорих процедур прийому осіб на публічну службу в Україні доречно було б використати досвід Японії, де забезпечується вільний доступ до участі у конкурсі всіх бажаючих. Щодо підготовки кадрів доцільно б було перейняти досвід Німеччини, Польщі, Франції. Щодо атестації, то саме досвід Великобританії допоміг би в стимуляції і мотивуванні працівників. А досвід Сінгапуру, щодо відповідальності за порушення, можливо став би першим кроком у ліквідації корупції в Україні.

Саме використання зарубіжного досвіду формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади може дати можливість Україні підвищити ефективність органів публічного управління. Проте для ефективного його втілення в Україні потрібне подальше теоретичне і практичне дослідження кадрової політики органів публічної влади.

В дипломній роботі запропоновані цілі та принципи кадрової політики, що мають стати мобілізуючою й організуючою силою в координації і взаємодії всіх державних, економічних і громадських структур у вирішенні кадрових питань, у формуванні, розвитку та раціональному використанні всього кадрового потенціалу, в тому числі управлінського і підприємницького. Кадрова політика є рушійним прискорювачом соціально-

демократичних перетворень, центром усього управлінського процесу. Для її реалізації в органах публічної влади необхідно створити умови:

- ✓ забезпечення високим рівнем кваліфікації державних службовців;
- ✓ удосконалення законодавчої бази, що дасть кадровим процесам правової фундаментальності, урегульованості та захищеності;
- ✓ створення кадрового резерву;
- ✓ створення правової, соціальної, організаційної основи для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців;
- ✓ упровадження ефективної системи мотивації праці публічних службовців
- ✓ забезпечення прозорості та відкритості кадрової політики у сфері публічного управління;
- ✓ удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- ✓ удосконалення та оптимізація кадрових служб;
- ✓ дотримання демократичних принципів відкритості, гласності й справедливості під час вирішення кадрових питань

Саме такі кроки дозволять запровадити механізми та процеси в державі для створення кадрового потенціалу держави, з основним наголосом на реалізації її національних інтересів, створенні висококваліфікованого кадрового резерву управлінців з високою моральністю, за допомогою яких країна підніметься на такий щабель розвитку, що стане на одні ланці з передовими країнами світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» , Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997,№24, ст.170, Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001,№33, ст.175 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
3. Закон України «Про державну службу», Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, №4, ст.43, Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Кабінет Міністрів України- Постанова № 65 від 11 лютого 2016 р.. «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців». *Урядовий портал*: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>
5. Кабінет Міністрів України, Постанова «Про Координаційну раду з питань реформування державного управління», від 18 травня 2016 р. №335, Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-%D0%BF#Text>
6. Кабінет Міністрів України Розпорядження від 24 червня 2016 року № 474-р, «Деякі питання реформування державного управління України», Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
7. Кабінет Міністрів України, Розпорядження від 27 травня, 2020р №622-р, «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації», Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>
8. Указ Президента України від 1 лютого 2012 р №45/2012, «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки», Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
9. Указ Президента України «Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації"», № 246/2012 від 05.04.2012, Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246/2012#n30>

10. Указ Президента України «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України» № 214 від 05.06.2020, Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214/2020#n11>

11. Національне Агентство України з питань державної служби, Наказ № 158 від 05.08.2016. «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»

12. Комітет Міністрів Ради Європи «Рекомендація №R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців», 106 сесія, 2000 р, Ресурс: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-monitoryngu-dotrymannya-zakonodavstva-pro-konflikt-interesiv-ta-inshyh-obmezhen-shhodo-zapobigannya-koruptsiyi/pravove-zabezpechennya/>

13. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі 4 країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції . Підготовлено в рамках проекту TWINING ЄС “Підтримка розвитку державної служби в Україні”. –2011/27-102 (компонент 1,Захід 1.1.4), 2015.

14. «Інформація про кількісний склад державних службовців в органах державної влади», II квартал 2020 року, Ресурс: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>

15. Рахункова палата № 4-2 від 26.02.2019, «Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Національному агентству України з питань державної служби на керівництво та функціональне управління у сфері державної служби», Київ, 2019

16. Карен Хілл, «Принципи державного управління», «SIGMA», Київ 2017

17. Sandhya M., «Personnel Policies», EconomicsDiscussion.net,
Ресурс: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440>
18. Smirti Chand, «Personnel Policies: 6 Steps Used to Formulate Personnel Policies», YourArticleLibrary,
Ресурс: <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/personnel-policies-6-steps-used-to-formulate-personnel-policies/24726>
19. А. Паршикова, Європейський дослідницький центр, «Правила етичної поведінки державних службовців (Досвід країн Європейського Союзу)», Ресурс: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/>
20. А.Д. Чикуркова, «Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу», Подільський державний аграрно-технічний університет, 2010 р, С. 150-157.
21. О.А. Дороніна, «Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики», Донецький національний університет, 2012, С. 129-134.
22. Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи», Наукова доповідь, НАДУ при Президентіві України, Київ, 2012, С. 72.
23. Л.В. Дробиш, «Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах», Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, №3 (59), 2013, С 287-291.
24. В.Ф. Золотарьов, «Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади», ХарРІ НАДУ, Харків, 2013, С. 12.
25. М.В. Канавець, «Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні», Державне будівництво, №2, 2013, С. 11.

26. І. Гусак, «Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції», «Демократичне врядування», 2013, № 11, С 11.
27. Н.Ю. Голобор, « Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні», НАДУ, 2015, С. 8.
28. О. Багрим, «Законодавче забезпечення державної кадрової політики у сфері державної служби України у контексті концепції сталого розвитку», Збірник наукових праць «Ефективність Державного Управління», 2015, №45, С. 255-263.
29. О.А. Швиданенко, С.М. Січко, «Проблеми кадрового забезпечення в США», Збірник наукових праць, 2015, №5.1(97), С 91-97.
30. О.А. Дороніна. «Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні». ISSN 1814-1161. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. № 4 (85), 2015. С 10-17.
31. Г.О. Зелінська, «Теоретичні аспекти удосконалення кадрової політики на підприємстві», «Кадровий менеджмент та управління трудовими ресурсами», 2015, С 174-176.
32. А.М. Ткаченко, «Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу», Вісник Економічних наук України, 2015, №1, С 141-146.
33. О. Лаврук, «Кадрове планування в системі управління персоналом», Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства, №1, 2016, С 118-123.
34. Я.Ф. Жовнірчик, «Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування», «Державне управління, інвестиції: практика та досвід», №12, 2017, С. 102-107.
35. О.О. Корбут, Р.М. Федоряк, «Формування кадрової політики», «Ефективно економіка», №1, 2018, С 55-59.

36. Л.О. Бойко, Л.В. Мариняк, «Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України», «Державне управління: удосконалення та розвиток», № 10, 2018, С. 6.
37. А.Ю. Погребняк, І.М. Лінник, «Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства», «Ефективна економіка», №10, 2018, С. 5.
38. Н.Т. Гончарук, Л.В. Придиус, «Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні», «Аспекти публічного управління», том 6, № 1-2, 2018, С 42-51.
39. І.М. Мінаєва, «Складові поняття "Публічна влада"», Хар РІ НАДУ, №69, 2018, 10 с.
40. Н. Волкова, Ж. Красноштан, «Кадрова політика: напрями та інструменти реалізації», «Економічні науки», №8, 2019, С 40-42.
41. В. Незяць, «Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування», «Державне управління та місцеве самоврядування», 2019, №1 (40), С. 130-136.
42. Н. Гончарук, Є. Кулакова, «Удосконалення механізму доборів кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду», «Державне управління та місцеве самоврядування», 2019, № 3 (42), С 128-136.
43. О. Костенко, Н. Грущинська, «Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід», Економічний простір, Збірник наукових праць, 2020, № 158, С. 77-82
44. Київська міська рада профспілок, «Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ», Об'єднання профспілок, організацій профспілок у м.Києві "Київська міська рада профспілок", м. Київ, 2017, Ресурс: <http://kyiv.fpsu.org.ua/index.php/sotsialnyi-dialoh/uhody-prospivpratsiu/240-zarubizhnij-dosvid-provedennya-detsentralizatsijnikh-reform>
45. Виноградський М.Д., «Управління персоналом», Навч. Посібник, ООО «Видавництво "Центр навчальної літератури"-2009р

46. А.П. Бутенко, В.М. Григорьев, «Методичні рекомендації щодо підготовки модельного кодексу етики і професійної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування», НАДС, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2011, 100 с.
47. С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук. «Кадрова політика і державна служба». Навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с
48. Никифоренко В.Г., «Управління персоналом», Навч. Посібник, Одеса-2013
49. М.М. Білинська, В.М. Сороко, В.О. Чмига, «Стратегія державної кадрової політики України: Цілі та шляхи реалізації », Навчально-методичні матеріали, Київ, 2013, 52 с.
50. Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко. «Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток». К. НАДУ, 2015. 404 с
51. Л.Л. Прокопенко, О.М. Рудік, «Правові аспекти публічного управління: теорія та практика», НАДУ при Президентові України, X науково-практична конференція, 2018, 159 с.
52. В.М. Олуйко, «Управління персоналом в умовах децентралізації», «Бібліотека місцевого самоврядування», Київ, 2018, 508 с.
53. В.С. Загарський, А.В. Ліпенцева, «Проблеми розвитку публічного управління в Україні», Пленарне засідання науково-практичної конференції за міжнародною участю до 100-річчя запровадження державної служби в Україні, 2018, 124 с.

ДОДАТКИ

Додатки	Назва додатку	Номер сторінки
А	Принципи державного управління за програмою «SIGMA»	108
Б	Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців в органах державної влади на 2019 рік	114
В	Кількісний склад державних службовців в органах державної влади станом на 2020р	121
Г	Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки	125

Принципи державного управління за програмою «SIGMA»



SIGMA
Creating Change Together



Celebrating
25
years



OECD
A joint initiative of the OECD and the EU,
principally financed by the EU

Принципи державного управління

Чому всі про них говорять!

Карен Хіл
Керівник SIGMA
Київ
16 листопада 2017 р.



SIGMA



Celebrating
25
years

A joint initiative of
the OECD and the EU,
principally financed
by the EU



OECD

Чому ми сьогодні тут?

У нас всіх є обов'язки, але є і
можливості....

Ми – міністри та високопосадовці з
України, державні службовці з різних
країн, працівники міжнародних
організацій – ми можемо **змінити
життя людей.**



Чого ми хочемо досягти?

Я певна, ми всі хочемо, щоб наші країни розвивалися і процвітали, щоб:

- громадяни та підприємці отримували необхідні послуги
- поліпшувалась якість життя людей
- було легше займатися бізнесом
- високі стандарти доброчесності та служіння вселяли довіру громадян до державних органів
- представники влади слухали ідеї та пропозиції людей і пояснювали свої вчинки
- люди бачили, що у їхніх дітей є майбутнє у власній країні



Як цього досягти?

Завдяки професійному та ефективному державному управлінню, що забезпечить:

- виконання пріоритетних завдань
- високоякісні послуги громадянам і підприємствам
- належне управління державними фінансами
- надійну інформацію для прийняття вмотивованих рішень і подолання складних проблем



Що таке SIGMA?

- SIGMA - результат 25-річного партнерства між ЄС та ОЕСР
- Ми займаємося виключно реформами державного управління
- Всі наші провідні експерти здобули знання і досвід, працюючи в урядах своїх країн
- Реальний та різноманітний досвід щодо проблем та завдань, які вирішує державна влада
- Працюємо з країнами в рамках політики розширення та добросусідства ЄС – 18 партнерів
- Двосторонні заходи, регіональні ініціативи, стратегічна підтримка нового підходу ЄК до реформи ДУ



З ким ми працюємо

Наші партнери:

- органи забезпечення діяльності уряду, ключові міністерства з координаційними функціями
- державні агенції (напр., держслужби, держзакупівель)
- незалежні контрольні органи (напр., омбудсман, вищий орган аудиту)
- парламенти

Ми працюємо разом над:

- розробкою політики та стратегії реформи ДУ
- створенням інструментів моніторингу реформ
- розробкою законів та планів їх виконання
- обміном досвідом, організацією обговорень на семінарах і в аналітичних документах



SIGMA



A joint initiative of the OECD and the EU, principally financed by the EU



Приклади досягнень SIGMA

В Україні ми нещодавно працювали з :

- Агентством з питань державної служби над новим Законом про державну службу та підзаконними актами
- Міністерством фінансів над поправками до Закону про бюджет з метою зменшення витратної частини та моніторингу виконання нової стратегії управління державними фінансами

В цьому регіоні ми також сприяли:

- розробці Закону про ДС в Грузії
- перегляду організаційної структури та функцій прокуратури в Молдові
- розробці стратегії ДС у Вірменії на шляху до нового закону

Creating change together in my lifetime



SIGMA
25 years

Стратегічна основа реформи державного управління

Розробка та координація політики

Державна служба та управління людськими ресурсами

Підзвітність

Надання послуг

Управління державними фінансами





Якими є принципи?

Принципи:

- є основою державного управління – як “належне” управління виглядає на практиці
- ґрунтуються на законодавстві ЄС, досвіді країн ЄС та ОЕСР, міжнародних стандартах та вимогах
- є дороговказом для країн в процесі реформ – українська стратегія державного управління побудована на цих принципах
- дозволяють оцінити нинішній стан справ і створюють мірила оцінки майбутнього прогресу



Як вони використовуються?

- У 2015 р. SIGMA скористалася базовими принципами для проведення оцінки ситуації в усіх 7 кандидатах на вступ до ЄС і потенційних кандидатах
- Було досліджено стан справ у кожній сфері, надано рекомендації щодо порядку здійснення основних реформ
- У 2016 та 2017 р. були проведені наступні оцінки
- У 2016 р. SIGMA провела базові вимірювання та оцінку ситуації в Молдові
- У 2017 р. SIGMA проводить галузеві оцінки в Грузії та Йорданії
- Принципи лежать в основі всієї нашої проектної роботи в кожній з країн-партнерів



Структура

- **17 ключових вимог**, що визначають загальні характеристики належного державного врядування
- **48 принципів**, згрупованих відповідно до ключових вимог, що стосуються:
 - реалізації та практичної дії системи
 - моніторингу на основі фактів
- **Під-принципи**, що точніше визначають необхідні компоненти
- **Аналітична частина** пояснює шляхи практичного втілення принципів та оцінки прогресу з використанням якісних та кількісних показників



Проведення оцінки в Україні

До кінця червня 2018 р. SIGMA проведе оцінку виконання принципів в наступних сферах:

- стратегія реформування ДУ
- розробка та координація політики
- державна служба та управління людськими ресурсами
- підзвітність
- надання послуг

Аналіз на основі фактів виявить сфери належного виконання та ті, де потрібна подальша робота

Це стане основою короткострокових та середньострокових рекомендацій для належного планування реформи ДУ на наступні п'ять років



Співпраця

- Ця оцінка може бути успішною і надати корисні результати лише за умови спільної роботи у тісній співпраці
- Для збирання необхідних даних потрібні значний час і зусилля
- Ми залучатимемо якомога більше місцевих експертів, але нам потрібна буде участь всіх органів забезпечення виконавчих органів, профільних міністерств та інших ключових установ
- Необхідна підтримка на найвищому рівні, як для проведення оцінки, так і для подальшого використання висновків та рекомендацій



Ми сподіваємося йти разом з вами на наступному етапі цієї дороги – такої важливої для вашої країни!

Дякую за увагу.

<http://www.sigmaweb.org/>

Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців в органах державної влади на 2019 рік

Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців у органах державної влади *IV квартал 2019 року* (станом на 31.12.2019)

Відповідно до підпункту 9 пункту 4 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500, НАДС веде облік кількісного складу державних службовців міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також органів судової влади.

Інформація аналізується за такими показниками:

- кількість посад державної служби за штатним розписом (у т.ч. за категоріями посад);
- кількість вакантних посад державної служби (у т.ч. за категоріями посад);
- фактична чисельність працюючих державних службовців (у т.ч. за категоріями посад);
- облікова кількість державних службовців;
- кількість призначених державних службовців – за результатами конкурсу, за переведенням (у т.ч. за категоріями посад);
- кількість звільнених державних службовців (у т.ч. за категоріями посад);
- інші посади (недержавної служби) за штатним розписом;
- інші вакантні посади (недержавної служби).

Станом на **31 грудня 2019 року** за інформацією, що надійшла від державних органів, які забезпечують здійснення повноважень Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, міністерств, центральних органів виконавчої влади (у т.ч. їх територіальних органів), колегіальних органів, органів судової влади та прокуратури, координуючих, наукових, консультативних та дорадчих органів, обласних, районних державних адміністрацій та Київської міської державної адміністрацій (у т.ч. районних у м. Києві), судів спеціального підпорядкування (апеляційних, окружних, адміністративних, господарських) та судів (міських, районних та міськрайонних) здійснено аналіз щодо кількісного складу державних службовців. Інформацію наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, а також частини території проведення операції об'єднаних сил.

**Кількісний склад державних службовців
IV квартал 2019 року**

Державні органи	Склад			Прийнято	Звільнено
	Кількість посад за штатним розписом	Вакантні посади	Фактична чисельність працюючих		
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ:	2242	362	1895	76	64
Міністерства:	30237	3616	25606	1703	1740
Центральні органи виконавчої влади (у т.ч. їх територіальні органи):	133461	47338	88167	7791	16841
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи):	3088	603	2548	146	129
Колегіальні органи:	1514	249	1235	28	46
Органи судової влади та прокуратури:	4979	406	4547	174	94
Інші державні органи (у т.ч. їх територіальні органи):	2404	291	2046	61	58
Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (у т.ч. їх територіальні органи):	181	43	138	13	13
Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації):	58569	6803	51814	2180	3582
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	5884	887	4907	351	193
Міські, районні та міськрайонні суди	10994	753	10105	388	292
РАЗОМ:	253 553	61 351	193 008	12 911	23 052

Загальна кількість працюючих у державних органах

Складова структура органу виконавчої влади	Кількість посад державної служби за штатним розписом	З них за категоріями посад			Інші посади (недержавної служби) за штатним розписом	Кількість вакантних посад державної служби	З них за категоріями посад			Інші вакантні посади (недержавної служби)	Фактична чисельність працюючих державних службовців	З них за категоріями посад			Облікова кількість державних службовців
		А	Б	В			А	Б	В			А	Б	В	
Органи державної влади (у т.ч. суди)	253 553	206	64 748	188 599	58 665	61 351	74	13 813	47 464	6 758	193 008	132	50 097	142 779	204 654

**Кількість посад державної служби за штатним розписом
за категоріями посад**

I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад		
“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”
194	63 423	179 981	197	63 146	181 593	203	68 631	197 497	206	64 748	188 599
243 598			244 938			266 331			253 553		

За результатами аналізу простежується зменшення фактичної чисельності працюючих державних службовців. Так, порівняно з минулим кварталом, кількість фактично працюючих державних службовців зменшилась на **13 469 осіб**.

Фактична чисельність працюючих державних службовців

I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад		
“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”
149	56214	153032	149	55881	153111	141	55232	151104	132	50097	142779
209 395			209 141			206 477			193 008		

Водночас кількість вакантних посад державної служби збільшилась на **6 395 осіб**.

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

Кількість вакантних посад

I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад		
“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”	“А”	“Б”	“В”
45	6719	22967	48	6765	24272	62	12986	41908	74	13813	47464
29 731			31 085			54 956			61 351		

У IV кварталі 2019 року **призначено 12 912 державних службовців**, що на 14 686 осіб менше порівняно з III кварталом.

Така велика різниця обумовлюється реорганізацією деяких державних органів.

Кількість призначених державних службовців

I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад		
"А"	"Б"	"В"	"А"	"Б"	"В"	"А"	"Б"	"В"	"А"	"Б"	"В"
4	1407	5815	4	3121	13857	11	5902	21685	22	2603*	10287
7 226			16 982			27 598			12912		
* У Державній аудиторській службі України поновлено одну особу за рішенням суду											

Призначених державних службовців у IV кварталі 2019 року							
За результатами конкурсу	із них за категоріями посад			За переведенням	із них за категоріями посад		
	"А"	"Б"	"В"		"А"	"Б"	"В"
	17	893	4901		4	1725	5379
РАЗОМ:	5 811			РАЗОМ:	7 100		

Кількість звільнених державних службовців

I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад			із них за категоріями посад		
"А"	"Б"	"В"	"А"	"Б"	"В"	"А"	"Б"	"В"	"А"	"Б"	"В"
7	1260	5197	3	3497	12868	21	5844	20289	27	4781	18244
6 464			16 368			26 154			23 052		

**Кількісний склад державних службовців
обласних та районних державних адміністрацій
IV квартал 2019 року**

Область	Обласна державна адміністрація / районні державні адміністрації в області	Склад			Прийнято	Звільнено
		К-ть посад за штатним розписом	Вакантні посади	Фактична чисельність працюючих державних службовців		
Вінницька	ОДА	602	48	526	10	13
	РДА	2663	340	2243	61	102
	РАЗОМ:	3265	388	2769	71	115

Волинська	ОДА	421	42	377	13	9
	РДА	1354	153	1238	46	91
	РАЗОМ:	1775	196	1615	59	100
Дніпропетровська	ОДА	718	130	588	39	40
	РДА	1379	165	1214	78	428
	РАЗОМ:	2097	295	1802	117	468
Донецька	ОДА	1032	237	757	13	25
	РДА	1605	233	1305	30	65
	РАЗОМ:	2637	470	2062	43	90
Житомирська	ОДА	480	54	426	28	15
	РДА	1715	198	1533	55	90
	РАЗОМ:	2195	252	1959	83	105
Закарпатська	ОДА	434	95	359	29	11
	РДА	1226	166	1091	34	93
	РАЗОМ:	1660	261	1450	65	104
Запорізька	ОДА	725	130	595	24	25
	РДА	1608	217	1391	37	132
	РАЗОМ:	2333	347	1986	61	157
Івано-Франківська	ОДА	553	95	441	47	16
	РДА	1661	99	1508	18	31
	РАЗОМ:	2214	194	1949	65	47
Київська	ОДА	679	178	501	47	40
	РДА	2236	279	1957	99	362
	РАЗОМ:	2915	457	2458	146	402
Кіровоградська	ОДА	494	27	452	9	8
	РДА	1586	162	1384	35	51
	РАЗОМ:	2008	189	1836	44	59
Луганська	ОДА	715	160	538	20	20
	РДА	1458	230	1176	45	57
	РАЗОМ:	2173	390	1714	65	77
Львівська	ОДА	639	104	535	54	35

	РДА	1861	148	1713	0	0
	РАЗОМ:	2500	252	2248	54	35
Миколаївська	ОДА	552	82	439	29	28
	РДА	1633	261	1362	30	50
	РАЗОМ:	2185	343	1801	59	78
Одеська	ОДА	588	95	494	34	37
	РДА	2335	451	1884	62	54
	РАЗОМ:	2923	546	2378	96	91
Полтавська	ОДА	543	34	509	3	8
	РДА	1710	121	1589	18	19
	РАЗОМ:	2253	155	2098	21	27
Рівненська	ОДА	510	47	456	15	10
	РДА	1544	96	1336	63	128
	РАЗОМ:	2054	143	1792	78	138
Сумська	ОДА	516	45	461	18	8
	РДА	1472	128	1413	30	77
	РАЗОМ:	1988	173	1874	48	85
Тернопільська	ОДА	493	42	427	9	8
	РДА	1784	136	1598	31	44
	РАЗОМ:	2277	178	2025	40	52
Харківська	ОДА	708	95	610	38	41
	РДА	1962	87	2210	40	91
	РАЗОМ:	2610	182	2820	78	132
Херсонська	ОДА	520	89	530	22	91
	РДА	1225	132	1022	56	208
	РАЗОМ:	1745	221	1552	78	299
Хмельницька	ОДА	419	24	386	9	9
	РДА	1782	190	1567	45	79
	РАЗОМ:	2201	214	1953	54	88
Черкаська	ОДА	447	40	396	15	17
	РДА	1200	154	1293	47	229

	<i>РАЗОМ:</i>	1647	194	1689	62	246
Чернівецька	ОДА	493	61	432	18	22
	РДА	691	15	676	333	368
	<i>РАЗОМ:</i>	1184	76	1108	351	390
Чернігівська	ОДА	536	37	477	18	15
	РДА	1310	75	1233	26	34
	<i>РАЗОМ:</i>	1846	112	1710	44	49
м. Київ	МДА	2240	290	1898	77	52
	РДА	3644	285	3268	223	96
	<i>РАЗОМ:</i>	5884	575	5166	300	148
	РАЗОМ:	58569	6803	51814	2180	3582

Кількісний склад державних службовців в органах державної влади станом на 2020р.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО КІЛЬКІСНИЙ СКЛАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ



III квартал 2020 року



Станом на
30.09.2020

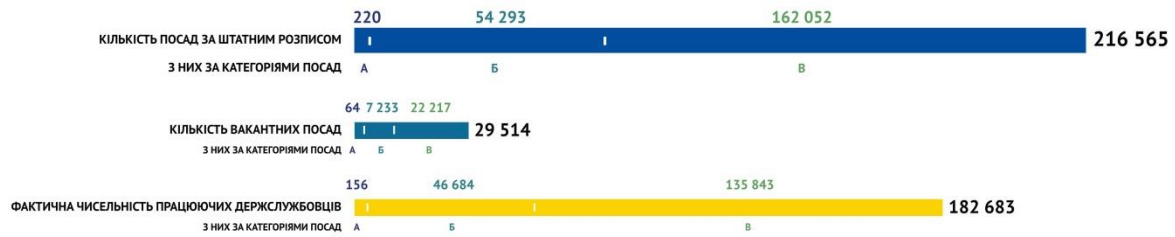
Відповідно до підпункту 9 пункту 4 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500, НАДС веде облік кількісного та якісного складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу».

Станом на **30 вересня 2020 року** інформацію про кількісний та якісний склад державних службовців узагальнено за даними, що надійшли від державних органів, які забезпечують здійснення повноважень Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, міністерств, центральних органів виконавчої влади, колегіальних органів, органів судової влади та прокуратури, координуючих, наукових, консультативних та дорадчих органів, обласних, районних державних адміністрацій та Київської міської державної адміністрацій, судів спеціального підпорядкування (апеляційних, окружних, адміністративних, господарських) та судів (міських, районних та міськрайонних).

ДОВІДКОВО: ДАНІ НАВЕДЕНО БЕЗ УРАХУВАННЯ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНОЇ ТЕРИТОРІЇ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ І М. СЕВАСТОПОЛЯ, ЧАСТИНИ ТЕРИТОРІЇ ПРОВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЇ ОБ'ЄДНАНИХ СИЛ, А ТАКОЖ БЕЗ УРАХУВАННЯ ПОСАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПЕРЕБУВАННЯ НА ЯКИХ СТАНОВИТЬ ДЕРЖАВНУ ТАЄМНИЦЮ.

! *Вакантною посадою вважається наявна у штатному розписі органу посада на котру не укладений трудовий договір.*

КІЛЬКІСНИЙ СКЛАД ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ СТАНОМ НА 30.09.2020



КІЛЬКІСНИЙ СКЛАД ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ СТАНОМ НА 30.09.2020



Реформа Державного Управління

КІЛЬКІСТЬ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗА ШТАТНИМ РОЗПИСОМ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ПОСАД

СКЛАДОВА СТРУКТУРА ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ТА СУДОВОЇ ВЛАДИ	РАЗОМ	КАТ. А	з них за підкатегоріями посад			КАТ. Б	з них за підкатегоріями посад			КАТ. В	з них за підкатегоріями посад		
			A1	A2	A3		Б1	Б2	Б3		В1	В2	В3
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, БРУ та КМУ	2 275	21	4	17	0	710	136	193	381	1 544	1 419	95	30
Міністерства (апарат)	8 836	18	17	1	0	2 641	467	474	1 700	6 177	5 815	320	42
Міністерства (територіальні органи)	21 693	1	1	0	0	3 269	73	69	3 127	18 423	10 301	4 906	3 216
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	8 562	115	32	83	0	2 557	517	504	1 536	5 890	5 688	190	12
Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	75 674	3	1	2	0	18 317	948	1 198	16 171	57 354	44 235	10 555	2 764
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (апарат)	1 743	18	5	13	0	517	108	83	326	1 208	1 115	92	1
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (територіальні органи)	1 492	9	1	8	0	492	53	48	391	991	932	51	8
Колегіальні органи (апарат)	1 234	3	3	0	0	417	54	96	267	814	696	111	7
Колегіальні органи (територіальні органи)	157	0	0	0	0	39	25	4	10	118	96	22	0
Органи судової влади та прокуратури	3 769	21	7	8	6	662	192	91	379	3 086	1 701	1 203	182
Інші державні органи (апарат)	699	7	2	5	0	165	24	29	112	527	478	41	8
Інші державні органи (територіальні органи)	24 797	0	0	0	0	5 078	188	217	4 673	19 719	16 102	2 532	1 085
Координуючі, наукові, консультативні та радничі органи (апарат)	49	4	2	2	0	13	7	3	3	32	27	5	0
Координуючі, наукові, консультативні та радничі органи (територіальні органи)	118	0	0	0	0	39	24	13	2	79	73	4	2
"Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)"	49 412	0	0	0	0	17 036	7 191	2 535	7 310	32 376	28 169	3 000	1 207
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	6 117	0	0	0	0	1 192	876	268	48	4 925	1 555	2 818	552
Суди міські, районні та міськрайонні	9 938	0	0	0	0	1 149	1 092	49	8	8 789	904	5 285	2 600
РАЗОМ за 3 кв. 2020 р.	21 6565	220	75	139	6	54 293	11 975	5 874	36 444	162 052	119 306	31 030	11 716

Реформа Державного Управління

ФАКТИЧНА КІЛЬКІСТЬ ПРАЦЮЮЧИХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ПОСАД

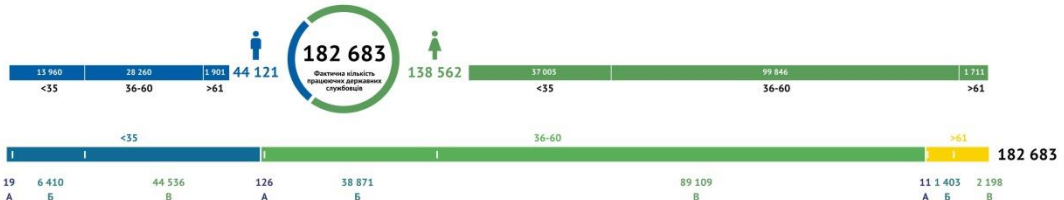
СКЛАДОВА СТРУКТУРА ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ТА СУДОВОЇ ВЛАДИ	РАЗОМ	КАТ. А	з них за підкатегоріями посад			КАТ. Б	з них за підкатегоріями посад			КАТ. В	з них за підкатегоріями посад			Облікова кількість державних службовців
			A1	A2	A3		Б1	Б2	Б3		В1	В2	В3	

КІЛЬКІСТЬ ВАКАНТНИХ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ПОСАД

СКЛАДОВА СТРУКТУРИ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ТА СУДОВОЇ ВЛАДИ	РАЗОМ	КАТ. А	з них за підкатегоріями посад			КАТ. Б	з них за підкатегоріями посад			КАТ. В	з них за підкатегоріями посад		
			А1	А2	А3		Б1	Б2	Б3		В1	В2	В3
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	327	4	2	2	0	129	36	35	58	194	177	14	3
Міністерства (апарат)	1 555	2	2	0	0	576	111	96	369	977	940	25	12
Міністерства (територіальні органи)	3 299	0	0	0	0	568	31	21	516	2 731	1 223	832	676
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	2 961	40	7	33	0	823	143	154	526	2 098	1 978	110	10
Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	11 203	2	0	2	0	2 677	114	164	2 399	8 524	6 119	1 672	736
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (апарат)	453	5	2	3	0	170	31	28	111	278	245	32	1
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (територіальні органи)	303	2	0	2	0	113	14	8	91	188	176	11	1
Колегіальні органи (апарат)	245	0	0	0	0	78	7	18	53	167	124	40	3
Колегіальні органи (територіальні органи)	54	0	0	0	0	16	7	0	9	38	35	3	0
Органи судової влади та прокуратури	360	6	1	4	1	74	18	8	48	280	146	108	26
Інші державні органи (апарат)	151	1	0	1	0	29	4	1	24	121	104	10	7
Інші державні органи (територіальні органи)	2 446	0	0	0	0	349	18	34	297	2 097	1 637	291	169
Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (апарат)	15	2	1	1	0	0	0	0	0	13	10	3	0
Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (територіальні органи)	23	0	0	0	0	6	2	4	0	17	13	2	2
"Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)"	4 454	0	0	0	0	1 416	549	254	613	3 038	2 396	414	228
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	847	0	0	0	0	139	77	48	14	708	247	361	100
Суди міські, районні та міськрайонні	818	0	0	0	0	70	68	2	0	748	80	468	200
РАЗОМ за 3 кв. 2020 р.	29 514	64	15	48	1	7 233	1230	875	5 128	22 217	15 650	4 396	2 174

#РеформаДержавногоУправління

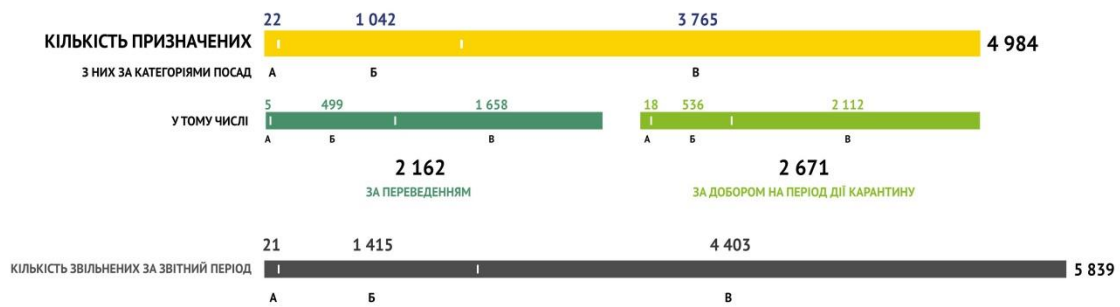
РОЗПОДІЛ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗА СТАТТЮ ТА ВІКОВИМИ ГРУПАМИ СТАНОМ НА 30.09.2020



СКЛАДОВА СТРУКТУРИ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ТА СУДОВОЇ ВЛАДИ	ЧОЛ	ВІК									ЖІН	ВІК								
		<35			36-60			>61				<35			36-60			>61		
		з них за категоріями посад	А	Б	В	з них за категоріями посад	А	Б	В	з них за категоріями посад		А	Б	В	з них за категоріями посад	А	Б	В	з них за категоріями посад	А
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	692	0	30	107	13	217	261	2	37	25	1 216	0	19	139	2	263	766	0	13	14
Міністерства (апарат)	2 493	3	156	526	9	744	904	0	66	85	4 627	0	181	984	4	981	2 403	0	23	51
Міністерства (територіальні органи)	4 867	0	262	1 512	1	769	2 101	0	18	204	13 171	0	359	5 133	0	1 231	6 305	0	27	116
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	1 898	8	148	362	44	568	657	2	38	71	3 558	0	154	832	18	789	1 700	3	19	43
Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	18 850	0	857	4 241	0	4 438	8 673	0	226	415	43 300	0	1 047	9 368	1	8 707	23 762	0	163	252
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (апарат)	464	2	27	124	6	125	156	0	6	18	888	1	34	226	4	178	430	0	5	10
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (територіальні органи)	265	0	20	68	2	85	81	0	8	3	882	1	24	147	4	229	451	0	11	15
Колегіальні органи (апарат)	293	0	27	66	1	93	85	1	6	14	658	0	31	146	1	166	302	0	5	7
Колегіальні органи (територіальні органи)	48	0	1	6	0	9	26	0	4	2	53	0	0	4	0	7	38	0	1	3
Органи судової влади та прокуратури	960	3	44	497	6	134	256	2	4	14	2 389	0	75	904	4	319	1 075	0	9	3
Інші державні органи (апарат)	158	1	3	33	3	39	73	0	1	5	385	0	17	89	2	77	187	0	3	10
Інші державні органи (територіальні органи)	2 353	0	113	564	0	549	1 030	0	46	51	19 868	0	345	3 361	0	3 605	12 327	0	46	184
Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (апарат)	12	0	0	1	1	5	4	1	0	0	22	0	1	4	0	6	10	0	1	0
Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (територіальні органи)	32	0	2	7	0	8	4	0	7	4	63	0	2	13	0	12	33	0	2	1
"Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)"	7 818	0	636	1 642	0	2 643	2 424	0	281	192	36 316	0	1 230	6 729	0	10 361	17 453	0	293	250
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	1 124	0	110	697	0	153	156	0	3	5	3 993	0	172	2 030	0	598	1 171	0	10	12
Суди міські, районні та міськрайонні	1 794	0	84	970	0	145	561	0	6	28	7 173	0	199	3 004	0	620	3 244	0	15	91
РАЗОМ за 3 кв. 2020 р.	44 121	17	2 520	11 423	86	10 722	17 452	8	757	1 136	138 562	2	3 890	33 113	40	28 149	71 657	3	646	1 062

#РеформаДержавногоУправління

КІЛЬКІСТЬ ПРИЗНАЧЕНИХ ТА ЗВІЛЬНЕНИХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ІІІ КВАРТАЛІ 2020 РОКУ



СКЛАДОВА СТРУКТУРИ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ТА СУДОВОЇ ВЛАДИ	Кількість державних службовців, призначених за звітний період	З них за категоріями посад			У тому числі										Кількість державних службовців, звільнених за звітний період	З них за категоріями посад		
		А	Б	В	без досвіду роботи на державній службі	за переведенням	З них за категоріями посад			за добором на період дії карантину	З них за категоріями посад			з інших передбачених законодавством підстав		А	Б	В
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	54	0	18	35	18	18	0	3	15	35	1	16	18	1	61	2	28	31
Міністерства (апарат)	416	3	124	260	55	119	1	29	89	268	2	95	171	29	584	6	139	439
Міністерства (територіальні органи)	963	0	60	901	147	320	0	23	297	641	0	37	604	2	707	0	85	622
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	364	13	97	235	35	170	3	39	128	175	10	58	107	19	311	10	109	192
Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	1 074	2	319	692	52	650	0	230	420	363	2	89	272	61	1 571	0	418	1 153
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (апарат)	65	2	14	28	3	19	1	5	13	25	1	9	15	21	61	0	23	38
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (територіальні органи)	61	0	11	36	4	36	0	7	29	11	0	4	7	14	71	0	26	45
Колегіальні органи (апарат)	30	0	6	24	0	29	0	6	23	1	0	0	1	0	22	0	14	8
Колегіальні органи (територіальні органи)	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1
Органи судової влади та прокуратури	100	0	16	84	0	16	0	2	14	84	0	7	77	0	61	2	6	53
Інші державні органи (апарат)	29	2	4	23	9	2	0	1	1	27	2	3	22	0	15	1	3	11
Інші державні органи (територіальні органи)	138	0	23	115	29	28	0	3	25	109	0	19	90	0	322	0	41	281
Координуючі, наукові, консультативні та радничі органи (апарат)	4	0	0	4	2	0	0	0	0	4	0	0	4	0	1	0	0	1
Координуючі, наукові, консультативні та радничі органи (територіальні органи)	9	0	4	4	2	0	0	0	0	8	0	4	4	1	5	0	2	3
"Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації)"	1 151	0	328	816	24	641	0	148	493	508	0	180	323	7	1 457	0	481	976
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	159	0	6	153	24	34	0	0	34	125	0	6	119	0	195	0	19	176
Суди міські, районні та міський районні	365	0	12	353	100	80	0	3	77	285	0	9	276	0	394	0	21	373
РАЗОМ за 3 кв. 2020 р.	4 984	22	1 042	3 765	504	2 162	5	499	1 658	2 671	18	536	2 112	155	5 839	21	1 415	4 403

КІЛЬКІСНИЙ СКЛАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ОБЛАСНИХ ТА РАЙОННИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

ОБЛАСТЬ	Склад			Призначено	Звільнено
	Кількість посад за штатним розписом	Вакантні посади	Фактична чисельність працюючих держслужбовців		
ВІННИЦЬКА	550	58	473	27	32
	1 910	131	1 743	25	62
	2 460	189	2 216	52	94
ВОЛИНСЬКА	419	48	360	12	11
	1 104	59	1 030	15	25
	1 523	107	1 390	27	36
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	730	207	523	17	27
	1 083	49	1 034	17	16
	1 813	256	1 557	34	43
ДОНЕЦЬКА	1 028	212	763	15	18
	1 185	89	1 057	20	37
	2 213	301	1 820	35	55
ЖИТОМИРСЬКА	476	52	424	17	18
	1 389	84	1 300	23	31
	1 865	136	1 724	40	49
ЗАКАРПАТСЬКА	452	51	374	29	21
	1 004	51	932	10	29
	1 456	102	1 306	39	50
ЗАПОРІЗЬКА	704	202	497	12	24
	919	26	887	6	10
	1 623	228	1 384	18	34
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	551	88	444	10	9
	1 204	39	1 155	14	31
	1 755	127	1 599	24	40
КИЇВСЬКА	672	205	443	69	62
	1 731	119	1 609	36	70
	2 403	324	2 052	105	132
КІРОВОГРАДСЬКА	2 225	281	1 882	75	74
	3 564	284	3 203	92	104
	5 789	565	5 085	167	178
ЛУГАНСЬКА	488	56	424	24	18
	1 211	70	1 125	12	31
	1 699	126	1 549	36	49
ЛЬВІВСЬКА	656	113	541	32	29
	1 492	60	1 432	32	33
	2 148	173	1 973	64	62
МИКОЛАЇВСЬКА	718	171	525	29	34
	941	45	877	27	46
	1 659	216	1 402	56	80
ОДЕСЬКА	547	94	419	10	16
	1 079	92	976	7	3
	1 626	186	1 395	17	19
ПОЛТАВСЬКА	594	107	467	22	27
	1 579	134	1 436	26	47
	2 173	241	1 903	48	74
РІВНЕНСЬКА	548	49	499	18	11
	1 421	118	1 303	21	33
	1 969	167	1 802	39	44
СУМСЬКА	505	41	447	7	14
	1 162	23	1 125	18	23
	1 667	64	1 572	25	37
ТЕРНОПІЛЬСЬКА	515	61	444	4	7
	1 099	38	1 037	4	8
	1 614	99	1 481	8	15
ХАРКІВСЬКА	480	41	418	17	13
	1 263	36	1 220	29	34
	1 743	77	1 638	46	47
ХЕРСОНСЬКА	657	78	577	56	27
	1 937	115	1 787	31	53
	2 594	193	2 364	87	80
ХМЕЛЬНИЦЬКА	488	74	408	33	27
	972	97	874	15	38
	1 460	171	1 282	48	65
ЧЕРКАСЬКА	421	36	374	11	2
	1 203	46	1 142	5	10
	1 624	82	1 516	16	12
ЧЕРНІВЕЦЬКА	414	33	378	14	2
	1 218	72	1 138	29	45
	1 632	105	1 516	43	47
ЧЕРНІГІВСЬКА	462	57	384	20	21
	686	33	635	32	46
	1 148	90	1 019	52	67
М. КИЇВ	552	56	476	16	13
	1 204	73	1 113	9	35
	1 756	129	1 589	25	48
РАЗОМ за 2 кв. 2020 р.	49 412	4 454	44 134	1 151	1 457



Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки

Про Стратегію державної кадр... | від 01.02.2012 № 45/2012 (Текст д...

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/print>



Указ

Президента України

{Указ втратив чинність на підставі Указу Президента № 214/2020 від 05.06.2020}

Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки

1. Схвалити Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки (дається).
2. Кабінету Міністрів України щороку подавати на затвердження Президентові України план заходів, спрямованих на реалізацію положень зазначеної Стратегії.

Президент України

В.ЯНУКОВИЧ

**м. Київ
1 лютого 2012 року
№ 45/2012**

СХВАЛЕНО
Указом Президента України
від 1 лютого 2012 року № 45/2012

СТРАТЕГІЯ **державної кадрової політики на 2012-2020 роки**

1. Загальні положення

Ця Стратегія визначає мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика.

Правовою основою розроблення та реалізації Стратегії є Конституція та закони України, інші нормативно-правові акти, відповідно до яких держава створює умови для здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

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-кваліфікаційним 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.

2. Мета державної кадрової політики

Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

3. Основні цілі та завдання державної кадрової політики

Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення:

в соціальному аспекті - високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

в економічному аспекті - забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;

в інституційному аспекті - удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

в організаційному аспекті - розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Основними цілями реалізації державної кадрової політики є:

розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;

відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;

посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;

впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;

державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;

підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

Відповідно до зазначених основних цілей реалізація державної кадрової політики передбачає виконання таких першочергових завдань:

1) за напрямом підготовки кадрів:

прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;

формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку;

розроблення національної системи оцінювання якості освіти;

проведення оптимізації державних стандартів вищої освіти;

створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти;

розроблення державних стандартів з нових робітничих професій, оновлення діючих державних стандартів;

підвищення престижу робітничих професій;

реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;

налагодження взаємодії держави та суб'єктів підприємницької діяльності для створення сучасної системи підготовки кваліфікованих робітників, інженерно-технічних працівників і працівників сфери обслуговування;

напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття післядипломної освіти;

утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління;

удосконалення законодавства з метою спрощення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку праці;

2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;

переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців;

запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

3) за напрямом державного регулювання професійної діяльності:

детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці;

перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

супроводження кар'єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;

створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;

запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності,

кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;

удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі;

удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;

створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій;

4) за напрямом соціального захисту працівників:

створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;

забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом;

подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати;

реформування системи соціального страхування;

розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб передпенсійного віку;

відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;

створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;

гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;

забезпечення гендерної рівності;

створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;

5) за напрямом забезпечення зайнятості населення:

гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;

формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;

ефективне використання трудових ресурсів у регіонах;

впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;

удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення;

недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;

розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення;

поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій;

6) за напрямом модернізації кадрових служб:

реорганізація кадрових служб у служби персоналу;

покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;

розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом;

запровадження технологій електронного урядування;

вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

4. Етапи реалізації Стратегії

Стратегію передбачається реалізувати в три етапи.

Перший етап (2012-2013 роки):

розроблення та прийняття державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики, необхідних нормативно-правових актів для забезпечення реалізації Стратегії;

створення Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»;

посилення державного контролю за дотриманням стандартів щодо охорони та умов праці;

створення профілів професійної компетентності посад державної служби;

запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою для задоволення потреб ринку праці;

впровадження системи наставництва;

здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;

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.

Другий етап (2014-2016 роки):

розроблення та затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики;

впровадження електронного урядування;

удосконалення системи профорієнтаційної роботи.

Третій етап (2017-2020 роки):

удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів щодо забезпечення реалізації Стратегії;

впровадження системи моніторингу державної кадрової політики;

створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

5. Нормативно-правове, організаційне та фінансове забезпечення реалізації Стратегії

Нормативно-правове та організаційне забезпечення реалізації Стратегії має здійснюватися шляхом розроблення та прийняття в установленому порядку відповідних нормативно-правових актів, затвердження державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики, щорічних планів заходів, спрямованих на реалізацію положень цієї Стратегії, моніторингу стану їх виконання.

Фінансування реалізації Стратегії має здійснюватися за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законом.

**Глава Адміністрації
Президента України**

С.ЛЬОВОЧКІН

Публікації документа

- **Офіційний вісник Президента України** від 03.02.2012 – 2012 р., № 4, стор. 68, стаття 127
- **Офіційний вісник України** від 13.02.2012 – 2012 р., № 10, стор. 44, стаття 365, код акта 60303/2012

