

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

**КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Виконала: студентка 4-го курсу, гр. 6.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
Д.О. Балєна

Керівник: завідувач кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Бутченко Т.І.

Рецензент: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Краснокутський О.В.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи

_____ — Т.І. Бутченко
« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Баленій Дар'ї Олександрівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Кадрове забезпечення місцевих органів державної
влади

керівник роботи: Бутченко Т.І., доцент, д.філос.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» січня 2024 року № 78-с

2. Строк подання студентом роботи 18 травня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в
органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції:
практика та досвід. Серія: Державне управління.* 2017. № 12. С. 102–107;
Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні :
монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010, с. 28; Соколов В., Шаповал
О. А., Іваній А.О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент
системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної
інженерної академії.* 2018. Вип. 5. С. 149-151.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які
потрібно розробити) 1. Підходи до дослідження кадрового забезпечення
місцевих органів влади 2. Зміст понять «кадрове забезпечення», «кадрова
політика», «місцеві органи державної влади» 3. Принципи та методи
дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади 4. Державна
кадрова політика як підґрунтя

забезпечення місцевих органів державної влади кадрами 5. Організація конкурсних процедур на заміщення вакантних посад в місцевих органах державної влади 6. Напрями удосконалення кадрової політики місцевих органів державної влади на прикладі Запорізької обласної державної адміністрації 7. Адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрового забезпечення місцевих органів державної влади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1 таблиця

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	02.02.2024	02.02.2024
Розділ 2	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.03.2024	11.03.2024
Розділ 3	Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	03.04.2024	03.04.2024

7. Дата видачі завдання 18 січня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2024	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2024	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Лютий 2024	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Березень 2024	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Квітень 2024	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Травень 2024	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Травень 2024	<i>виконано</i>

Студент _____ Д.О. Балсна

Керівник роботи _____ Т.І. Бутченко

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 52 сторінок, 46 позицій у списку літератури, 1 додатка.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, МІСЦЕВІ ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Мета дослідження: аналіз кадрового забезпечення місцевих органів державної влади задля визначення шляхів підвищення ефективності державної служби.

Об'єкт дослідження: процес кадрового забезпечення місцевих органів державної влади.

Предмет дослідження: механізм кадрового забезпечення місцевих органів державної влади, шляхи та умови вдосконалення його дії.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний аналіз.

Гіпотеза: удосконалити існуючу систему кадрового забезпечення місцевих органів державної влади через використання сучасних методів оцінки кандидатів, розширення можливостей для навчання та професійного розвитку державних службовців, включаючи участь у тренінгах, семінарах та конференціях; систему мотивування працівників місцевих органів державної влади та інших.

Висновки: 1. Адаптація кадрового забезпечення до стандартів Європейського Союзу вимагає нових підходів до управління персоналом, зокрема впровадження ефективних систем підбору, оцінки та розвитку кадрів.

2. Впровадження механізму кадрового забезпечення передбачає розробку чітких критеріїв оцінки кандидатів, які враховують їхні професійні навички, досвід, особисті якості та здатність до роботи у команді.

3. Ключовим етапом удосконалення кадрового забезпечення місцевих органів державної влади є розробка нової системи кадрової політики, в якій будуть визначені цілі, завдання та пріоритети впровадження цієї системи.

SUMMARY

The qualification work consists of 52 pages, 46 items in the references list, 1 appendix.

PERSONNEL MANAGEMENT, LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES

The purpose of the study: analysis of the personnel management of local government authorities to identify ways to improve the efficiency of the civil service.

Object of research: the process of personnel management of local government authorities.

The subject of the study: the mechanism of personnel management of local government authorities, ways and conditions for improving its operation.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, structural and functional analysis.

Hypothesis: improve the existing system of personnel management of local government authorities through the use of modern methods of candidate assessment, expanding opportunities for training and professional development of civil servants, including participation in trainings, seminars and conferences; a system of motivation for local government employees, etc.

Conclusions: 1. The adaptation of personnel management of local government authorities to the EU standards requires new approaches to personnel management, including the introduction of effective systems for recruiting, evaluating and developing staff.

2. Implementation the personnel management of local government authorities mechanism involves the development of clear criteria for evaluating candidates that take into account their professional skills, experience, personal qualities and ability to work in a team.

3. A key stage in improving the personnel management of local government authorities is the development of a new personnel policy system that will define the goals, objectives and priorities for implementing this system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ	6
1.1. Підходи до дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади ...	6
1.2. Зміст понять «кадрове забезпечення», «кадрова політика», «місцеві органи державної влади»	9
1.3. Принципи та методи дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади	13
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	19
2.1. Державна кадрова політика як підґрунтя забезпечення місцевих органів державної влади кадрами	19
2.2. Етапи кадрового забезпечення місцевих органів державної влади	25
2.3. Організація конкурсних процедур на заміщення вакантних посад в місцевих органах державної влади	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ (на прикладі Запорізької обласної державної адміністрації)	34
3.1. Напрями удосконалення кадрової політики місцевих органів державної влади на прикладі Запорізької обласної державної адміністрації	34
3.2. Адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрового забезпечення місцевих органів державної влади	38
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне функціонування місцевих органів державної влади значною мірою залежить від їх кадрового забезпечення. Рівень кваліфікації, досвіду та мотивації працівників місцевих органів державної влади суттєво впливає на якість надання послуг населенню, реалізацію державної політики на місцях та загалом на рівень життя громадян.

Державні органи, які не мають кваліфікованих та мотивованих кадрів, не можуть ефективно виконувати свої повноваження та реалізовувати державну політику. Це може призвести до економічних проблем, соціальної нестабільності та інших негативних наслідків. Дослідження неодноразово демонстрували прямий зв'язок між погано організованою системою кадрового забезпечення державної служби та поганим державним управлінням. Реформа державної служби є ключовим фактором для покращення державного управління та створення більш ефективної, прозорої та підзвітної влади.

Людський капітал відіграє вирішальну роль в ефективності державного управління. Від компетентності, професіоналізму, мотивації та етики державних службовців значною мірою залежить ефективність роботи органів влади та якість життя населення.

Для збільшення ефективності державного управління необхідно вживати комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення системи добору, відбору та навчання кадрів державної служби, підвищення рівня їх кваліфікації, створення сприятливих умов праці, підвищення престижу державної служби та запровадження системи етики державної служби.

Проблемна ситуація дослідження. Проблеми розробки та реалізації кадрового забезпечення органів державної влади вивчали та досліджували багато авторів у різних контекстах та з різних підходів. Деякі з найвідоміших авторів і дослідників в цій галузі включають: Ю. Ковбасюк, Р. Науменко, Л. Довгань, П. Друкер, Я.Ф. Жовнірчик, В.Ф. Золоторьов, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, Л. Михайлова, В. Нижник та ін

Незважаючи на значний обсяг досліджень у галузі кадрового забезпечення, існують певні аспекти, які можуть потребувати більш глибокого дослідження. Одним із таких аспектів є дослідження ефективності кадрового забезпечення в місцевих органах державної влади.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення місцевих органів державної влади.

Предметом дослідження є механізм кадрового забезпечення місцевих органів державної влади, шляхи та умови вдосконалення його дії.

Метою дослідження виступає аналіз кадрового забезпечення місцевих органів державної влади задля визначення шляхів підвищення ефективності державної служби.

Для досягнення мети були встановлені такі дослідницькі завдання:

- проаналізувати підходи до дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади;
- уточнити понятійний апарат дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади;
- визначити основні принципи та методи дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади;
- розглянути державну кадрову політику як підґрунтя забезпечення місцевих органів державної влади кадрами;
- охарактеризувати етапи кадрового забезпечення місцевих органів державної влади;
- проаналізувати організацію конкурсних процедур на заміщення вакантних посад в місцевих органах державної влади;
- розкрити напрями удосконалення кадрової політики місцевих органів державної влади на прикладі Запорізької обласної державної адміністрації;
- адаптувати іноземний досвід в реалізації кадрового забезпечення місцевих органів державної влади.

Гіпотеза дослідження: удосконалити існуючу систему кадрового забезпечення місцевих органів державної влади через використання сучасних

методів оцінки кандидатів, розширення можливостей для навчання та професійного розвитку державних службовців, включаючи участь у тренінгах, семінарах та конференціях; систему мотивування працівників місцевих органів державної влади та ін.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Підходи до дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади

У сучасному світі, де вимоги до державного управління надзвичайно високі, ефективне кадрове забезпечення місцевих органів державної влади стає ключовим фактором успіху. Для розуміння та покращення цього процесу важливо досліджувати різноманітні підходи та методології, що лежать в його основі.

З аналізу концептуальних уявлень про кадрове забезпечення, можна зробити висновок про те, що вдалий вибір та обґрунтування методологічних підходів є вирішальним для ефективного управління кадровими ресурсами. Різноманітність таких підходів відображається у сукупності обґрунтованих функцій та принципів управління персоналом.

Сучасні методи дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади спрямовані на вивчення структури персоналу, оцінку ефективності кадрових процесів та розробку стратегій управління персоналом. Важливою складовою цього підходу є раціональний вибір та обґрунтування методів аналізу кадрових процесів для досягнення ефективності управління та підвищення якості державної служби.

Методологія – це концептуальне визначення цілей, змісту та методів дослідження, спрямованих на отримання об'єктивної та систематизованої інформації про процеси та явища. Вона визначає шляхи досягнення науково-дослідницьких цілей, спрямовує динаміку досліджень, забезпечує повноту інформації, сприяє розвитку наукової теорії через нові поняття, закони, гіпотези та ідеї, а також систематизує терміни і поняття в науці. Крім того, методологія

створює логіко-аналітичний фундамент для наукового пізнання та організує використання нових знань у практиці [9].

Аналізуючи підходи до дослідження кадрового забезпечення, які були сформульовані Ю. Сурміном, можна визначити, що: «підхід означає дослідницьку позицію, методологічну систему, яка визначається на початку дослідження з метою досягнення більшої інструментальної визначеності дослідника при вивченні предмета дослідження» [7].

Системний підхід, який заплановано використати в ході дослідження, визначається, як сукупність загальнонаукових методологічних принципів (вимог), в основі яких лежить розгляд об'єктів як систем. Методологічні принципи, що ґрунтуються на розгляді об'єктів як систем, включають такі вимоги: встановлення взаємозв'язків між елементами системи з урахуванням властивостей цілого на суму властивостей окремих елементів; аналіз впливу як окремих елементів, так і структури системи на її поведінку; дослідження взаємодії системи з оточуючим середовищем; вивчення ієрархічної організації системи; забезпечення комплексного опису системи з різних аспектів; розгляд системи як динамічної цілісності, що розвивається [25]. Застосування системного підходу дозволить отримати комплексне уявлення про функціонування системи кадрового забезпечення місцевих органів державної влади, виявити внутрішні зв'язки та взаємодії між її складовими елементами, а також визначити стратегічні напрями розвитку даної сфери.

Структурно-функціональний підхід дозволяє аналізувати систему кадрового забезпечення з точки зору її структурних елементів, які включають суб'єкти та об'єкти, і визначати їх роль у системі та взаємозв'язки між ними. Ця структуризація дозволяє ідентифікувати та описувати різні компоненти системи, такі як елементи, підсистеми, зв'язки, властивості, функції тощо [9].

Описаний підхід до кадрового забезпечення дозволить розглянути його як комплекс взаємопов'язаних функцій, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети. Застосування структурно-функціонального підходу передбачає аналіз сукупності суб'єктів кадрового забезпечення місцевих органів

державної влади у вивченому контексті, їхніх функцій та повноважень, а також виявлення можливих дублікацій та обґрунтування необхідності та методів оптимізації організаційно-функціональної структури системи суб'єктів досліджуваного державного регулювання.

Системно-генетичний підхід спрямований на аналіз системи з точки зору її структури, функцій і взаємозв'язків між її складовими елементами, а також на вивчення її еволюції і розвитку в часі. Цей підхід передбачає розгляд системи як живого організму, який постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. В контексті кадрового забезпечення системно-генетичний підхід дозволить визначити основні структурні компоненти системи (наприклад, кадровий склад, кадрові процеси, кадрові ресурси), їх функції та взаємозв'язки, а також вивчити зміни, які відбуваються в цій системі з часом і в реакції на зміни в оточуючому середовищі.

Дослідження з використанням системно-генетичного підходу також дозволить виявити ключові чинники, які впливають на кадрове забезпечення, і визначити їхню роль у формуванні системи. Це може включати аналіз внутрішніх процесів та механізмів, що визначають розподіл кадрових ресурсів, а також вивчення впливу зовнішніх чинників, таких як законодавство, економічні умови, соціокультурні та політичні чинники, на кадрову політику та практику.

Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти природу кадрового забезпечення як складної системи, а також розробляти ефективні стратегії управління персоналом, що відповідають потребам сучасного органу місцевої влади.

Аналізуючи підходи до дослідження кадрового забезпечення, можна побачити, що різні методи дослідження спрямовані на вивчення структури персоналу, оцінку ефективності кадрових процесів та розробку стратегій управління персоналом.

Такі підходи, як системний, структурно-функціональний та системно-генетичний, дозволяють отримати комплексне уявлення про функціонування системи кадрового забезпечення місцевих органів державної влади, виявити

внутрішні зв'язки та взаємодії між її складовими елементами, а також визначити стратегічні напрями розвитку даної сфери.

Отже, дослідження з використанням різноманітних методологічних підходів дозволить зрозуміти складність кадрового забезпечення та розробити ефективні стратегії управління персоналом для досягнення успіху місцевих органів державної влади.

1.2 Зміст понять «кадрове забезпечення», «кадрова політика», «місцеві органи державної влади».

У широкому сенсі під кадровим забезпеченням прийнято розуміти комплекс заходів і процесів, спрямованих на забезпечення підприємства, організації або установи кваліфікованими та компетентними співробітниками для досягнення їхніх цілей та завдань. Це охоплює весь спектр дій, починаючи від найбільш базових, таких як набір та підбір персоналу, до складніших, які включають розвиток та навчання персоналу, мотивацію, забезпечення безпеки праці та інші аспекти, спрямовані на оптимізацію роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Згідно з думкою Колпакова В.М. під кадровим забезпеченням розуміється необхідний кількісний та якісний склад працівників відповідної сфери [14].

Ключко А.М. пропонує під кадровим забезпеченням розуміти таку функцію адміністративної діяльності, яка була б направлена на реалізацію завдань щодо управління персоналом [13].

Т.Є. Кагановська, зазначає, що кадрове забезпечення в державі – це створення можливості для самої держави через своїх представників виконувати покладені на нього правові функції і обов'язки, що полягає в забезпеченні можливості функціонування держави та її органів [12].

У контексті державного управління, можна сказати, що кадрове забезпечення діяльності органів публічного управління в Україні має здійснювати у таких напрямках: забезпечення органів державного управління та

місцевого самоврядування висококваліфікованими, компетентними кадрами; розвитку механізму формування нової генерації державних службовців, здатних ефективно працювати в умовах євроінтеграції та становлення інформаційного суспільства у державі [5].

Таким чином, кадрове забезпечення є стратегічно важливою складовою управління організаціями та державними структурами для їхнього успішного функціонування та досягнення поставлених цілей.

Під поняттям «кадрова політика» прийнято розуміти систему принципів, методів, форм організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Свій внесок у формування теоретичної основи кадрової політики внесли такі автори, як П. Друкер, Ф.У. Тейлор., В.Б. Авер'янов, Я.Ф. Жовнірчик, Г. Лелікова, Зелінський С.Є та інші.

Так, Ф. У. Тейлор визначає кадрову політику як розвиток кожного працівника окремо до максимально можливої для нього продуктивності праці за умови максимального добробуту; підбір, навчання та розстановка робітників на ті робочі місця та завдання, де вони можуть дати найбільшу користь.

На погляд Жовнірчика Я.Ф. кадрова політика – це соціальне явище, в якому основним суб'єктом виступає держава [8].

Згідно з думкою Т. Є. Кагановської, «розробка та реалізація науково обґрунтованої кадрової політики в органах влади та місцевих громад є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації в державній та місцевій стратегії інноваційного розвитку, спрямованої на економічне зростання та досягнення високого рівня життя» [12].

Шаповал О.А. висловлює думку, що «Кадрова політика – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, зокрема на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань багато в чому залежить від правильності використання кадрів» [42].

Підсумовуючи вищесказане, під кадровою політикою слід розуміти політику, яка визначає сучасні пріоритети управління кадровим складом, а саме: кадрова політика – це сукупність стратегічних цілей та принципів організації з формування та професійного розвитку трудового колективу з метою його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються цілі організації та працівників.

Щодо сфери державного та муніципального управління дане визначення можна сформулювати наступним чином: кадрова політика в органах державної влади – це сукупність стратегій, норм, процедур і практик, спрямованих на управління кадрами та кадровим потенціалом в державних установах. Її метою є забезпечення ефективного виконання функцій та завдань держави шляхом правильного відбору, розвитку, мотивації та утримання кваліфікованого персоналу, а також забезпечення відповідності дійсних можливостей та потреб у кадрах органів державної влади.

Місцеві органи державної влади є частиною системи державного управління і представляють організаційні структури, відповідальні за забезпечення виконання державних функцій та регулювання справ у відповідних територіальних одиницях. Їх компетенція включає в себе різноманітні аспекти життєдіяльності, такі як місцеве самоврядування, соціально-економічний розвиток, управління місцевими ресурсами, надання громадських послуг та забезпечення безпеки на місцевому рівні. Ці органи можуть мати різні назви та складатися з різних структурних підрозділів залежно від конкретної країни та її законодавства, але їх загальна мета полягає в забезпеченні ефективного та представницького публічного управління та адміністрування на місцевому рівні.

Публічне адміністрування – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямована на здійснення законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг [26].

Суть публічного адміністрування можна розглядати з двох перспектив: спочатку – як цілісний державний механізм, що включає політичні напрямки, правила, процедури, системи, організаційні структури та персонал, що фінансується з державного бюджету, і забезпечує управління та координацію діяльності виконавчої влади, взаємодію з різними зацікавленими сторонами у державі, суспільстві та зовнішньому середовищі. Другий аспект – це управління та реалізація різноманітних урядових заходів, що випливають з виконання законів, постанов і рішень уряду, а також керівництво, пов'язане з наданням публічних послуг.

Одним із суб'єктів публічного адміністрування у системі органів виконавчої влади є місцеві державні адміністрації. Місцеві державні адміністрації є місцевими органами виконавчої влади і входять до системи органів виконавчої влади і здійснюють виконавчу влади в областях і районах [34]. Розвиток держави неможливий без сталого розвитку регіонів [41], без поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів на загальнодержавному та регіональному рівнях. Важливо максимально ефективно використовувати потенціал регіонів в інтересах їхніх жителів та держави в цілому. Тому для будь-якої держави важливо не лише формувати державну політику, що забезпечує сталий розвиток регіонів та баланс інтересів на різних рівнях, але й забезпечити порядок у суспільстві, узгодження різних соціальних інтересів та досягнення суспільної злагоди. Також важливо організувати управління розвитком суспільства та забезпечити реалізацію цієї політики.

Оскільки Україна обрала шлях до євроінтеграції, головним завданням місцевих органів державної влади є впровадження європейських стандартів у свою роботу. Це є необхідним кроком для української влади в рамках процесу євроінтеграції [6].

Публічне адміністрування місцевими державними адміністраціями здійснюється шляхом виконавчо-розпорядчої (публічної управлінської) діяльності та надання адміністративних послуг [1].

Діяльність місцевих органів влади полягає у забезпеченні виконання законодавства України на відповідній території, дотриманні правопорядку та прав і свобод громадян, виконанні програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а також у підготовці та виконанні бюджетів. Місцеві органи влади також реалізують інші повноваження, надані чи делеговані державою, відповідно до Конституції та законів України. Це включає вирішення питань, пов'язаних з законністю, захистом прав та інтересів громадян, соціально-економічним розвитком територій, бюджетом та фінансами, управлінням майном, приватизацією, розвитком підприємництва, промисловості, сільського господарства, культури, науки, освіти, охорони здоров'я, земельними питаннями, зовнішньоекономічною діяльністю, оборонною роботою, соціальним захистом, зайнятістю населення та іншими сферами. [6].

Отже, кадрове забезпечення організації – це комплекс заходів для досягнення її цілей, включаючи набір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників, а також забезпечення безпечних умов праці. Кадрова політика визначає систему принципів та методів роботи з персоналом, спрямовану на досягнення цілей організації, зокрема підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців. Місцеві органи влади відіграють ключову роль у впровадженні європейських стандартів та наданні адміністративних послуг населенню, що потребує вдосконалення кадрового забезпечення та політики.

1.3. Принципи та методи дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади

Під час проведення дослідження планується використання ряду принципів. Наприклад, застосування принципу відкритості наукових теорій допоможе визначити стратегію дослідження, що дозволить розглядати його предмет як «упорядковану єдність відносно самостійних частин (підсистем, елементів), кожна з яких виконує певні функції в житті цього предмета» [4].

Цей принцип означає розгляд кадрового забезпечення місцевих органів державної влади, що досліджується, як єдину складну систему, а також дослідження будь-якого місцевого державного управлінського явища або процесу як складової цієї великої системи з обов'язковим урахуванням усіх зв'язків та відношень всередині неї.

За принципом об'єктивності кадрового забезпечення місцевих органів влади буде розглядатися як «явище, що об'єктивно притаманне суспільству на сучасному етапі його розвитку» [7]. Принцип об'єктивності наголошує на важливості врахування законів та закономірностей, які впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу. Це може включати закони ринку праці, демографічні закономірності, а також політичні та соціокультурні фактори.

Вивчення відмінностей у впровадженні кадрового забезпечення органів державної влади в різних країнах протягом історії людської цивілізації неможливе без дослідження історії його походження та розвитку. Останнє також передбачає використання принципу історизму, який виходить з того, що перебуваючи в розвитку, досліджуваний об'єкт на різних стадіях свого існування, на різних етапах своєї історії може втрачати якісь з раніше властивих йому ознак і властивостей, знаходячи, водночас, нові, яких раніше у нього не було; [2]. Розгляд кадрового забезпечення місцевих органів державної влади через призму принципу історизму дозволяє отримати глибше розуміння його природи та динаміки. Структура та кваліфікація кадрів можуть підтверджуватися значним перетворенням залежно від потреб або вимог суспільства, політичної кон'юнктури та різних реформ. Врахування змін у кадровому складі та властивостях на різних етапах розвитку є важливим для ефективного управління та адаптації до змін у сучасному світі.

Важливо враховувати принцип розвитку, що передбачає вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на динаміку цього процесу.

Внутрішні фактори охоплюють такі аспекти, як стратегії управління персоналом, політика кадрового розвитку, процеси підбору та навчання

персоналу. Зміни в цих областях можуть бути спричинені внутрішніми реформами, переглядом організаційних цілей або зміною керівництва.

Зовнішні впливи включають політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, які також мають значний вплив на кадрове забезпечення. Наприклад, зміни в законодавстві, економічні кризи, соціальні зміни або технологічні інновації можуть вимагати адаптації органів державної влади через зміни в кадровому складі та стратегіях управління персоналом.

Внутрішні та зовнішні фактори не є відокремленими, а часто взаємодіють між собою. Наприклад, зміни в політичному керівництві країни можуть призвести до змін у стратегії управління персоналом місцевих органів державної влади.

Окрім вищезгаданих підходів та принципів в процесі дослідження передбачається використати низку загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких, зокрема аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, індукції, дедукції, прогнозування, моделювання та інші.

Метод (від грецької *metodos*) у широкому розумінні – «шлях до чогось», шлях дослідження, шлях пізнання, теорія, вчення, свідомий спосіб досягнення певного результату, здійснення певної діяльності, вирішення певних задач. Він виступає як сукупність певних правил, прийомів, способів, норм пізнання і дії та є системою приписів, принципів, вимог, що орієнтують суб'єкта у вирішенні конкретної задачі, досягненні певного результату у певній сфері діяльності [25].

Теоретичне узагальнення основних понять дослідження, встановлення логічних зв'язків між складовими елементами системи державного регулювання та її функціонування, а також визначення місця, ролі, заходів і засобів державного втручання у вивченому контексті, проводитиметься за допомогою абстрактно-логічного методу. Його суть полягає у розділенні досліджуваного явища на складові частини, виділенні їх для виявлення якісних особливостей, у розумовому визначенні первісного джерела сутності та розкритті закономірностей його розвитку, а потім у синтетичному переході від

абстрактного первісного джерела до складної і багатогранної конкретної форми явища.

Вищесказане підкреслює значущість використання методів аналізу та синтезу під час логічного дослідження кадрового забезпечення місцевих органів влади.

Аналіз дозволяє провести дослідження об'єкта, розглядаючи його, як «сукупність складових елементів, кожен з яких аналізується окремо у межах єдиного цілого», а синтез вивчає предмет дослідження у його цілісності та взаємозв'язку, об'єднуючи окремі частини чи аспекти об'єкта в єдине ціле. Ці методи дозволять дослідити особливості та закономірності розвитку державного регулювання в вивченому контексті.

Крім того, зазначені методи нададуть можливість дослідити особливості та закономірності розвитку державного регулювання у досліджуваному контексті. Метод порівняння дозволить встановити «подібність або відмінність різних об'єктів дослідження за певними ознаками». Метод узагальнення, який є комплексом «послідовних дій по зведенню конкретних одиничних фактів в єдине ціле з метою виявлення типових рис і закономірностей, притаманних досліджуваному предмету» [19] – використання цих методів дослідження дозволить розробити авторське тлумачення основних понять, а також подати власне розуміння принципів, що лежать в основі дослідження.

Застосування методу порівняння дозволить виявити та порівняти рівні розвитку об'єкта дослідження, а також визначити зміни, які відбулися і встановити тенденції його подальшого розвитку. Використовуючи метод порівняння, буде проведено аналіз етапів формування та розвитку об'єкта дослідження – кадрового забезпечення.

Індукція – різновид узагальнення, за допомогою якого на підґрунті знання про окреме робиться висновок про загальне [2]. Метод індукції в контексті

дослідження кадрового забезпечення може бути використаний для отримання загальних висновків на основі аналізу конкретних фактів, даних та спостережень. Цей метод передбачає зіставлення різноманітної інформації про кадровий потенціал органів державної влади з метою встановлення загальних тенденцій та закономірностей. Наприклад, шляхом аналізу конкретних випадків кадрового управління можна індуктивно сформулювати принципи ефективного використання персоналу в державних структурах. Такий підхід дозволяє виробити обґрунтовані висновки та рекомендації для покращення системи кадрового забезпечення.

Дедукція – метод наукового пізнання, за допомогою якого на підставі загального принципу в логічний спосіб, з одних положень, як істинних, із необхідних виводиться нове істинне знання про окреме» [2]. Метод дедукції в контексті дослідження кадрового забезпечення використовується для вивчення та аналізу загальних принципів, законів та теорій, які можуть бути застосовані до конкретних ситуацій управління персоналом органів державної влади. Цей метод передбачає використання теоретичних знань та моделей для розуміння та пояснення певних явищ і процесів в галузі кадрового управління. Наприклад, шляхом застосування відомих теоретичних концепцій, можна розглянути питання ефективності кадрового забезпечення в місцевих органах державної влади та зробити висновки про можливі шляхи покращення цієї сфери.

Метод узагальнення здійснюватиметься для систематизації та узагальнення отриманих даних, фактів та результатів дослідження. Цей метод передбачає зведення різноманітної інформації в єдину систему з метою отримання загальних висновків і формулювання обґрунтованих рекомендацій.

За допомогою методу узагальнення будуть систематизовані та проаналізовані дані про кількість працівників, їхні кваліфікаційний рівень, та інші параметри кадрового забезпечення в місцевих органах влади. Після цього

може бути здійснено узагальнення цієї інформації з метою визначення загальних тенденцій, виявлення проблемних аспектів та розробки стратегій кадрового забезпечення місцевих органів державної влади. Таким чином, метод узагальнення дозволяє отримати цілісне уявлення про кадрове забезпечення в місцевих органах влади на основі детального аналізу інформації.

Отже, дослідження кадрового забезпечення місцевих органів державної влади буде ґрунтуватися на принципах відкритості наукових теорій, об'єктивності, історизму та розвитку. Окрім принципів, в дослідженні будуть використовуватися загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції. Застосування цих принципів та методів дозволить провести комплексне та глибоке дослідження кадрового забезпечення місцевих органів державної влади, отримати нові знання та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Державна кадрова політика як підґрунтя забезпечення місцевих органів державної влади кадрами

У сучасному світі державна кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності державних структур на всіх рівнях. Її роль полягає у забезпеченні відповідної кваліфікованої людської кадрової бази, яка здатна здійснювати владні функції та вирішувати завдання, поставлені перед місцевими органами державної влади. Особливо важливою вона стає на місцевому рівні, де місцеві органи державної влади впливають найбільше на повсякденне життя громадян та розвиток регіонів.

Нормативне регулювання кадрової політики в публічному управлінні зазвичай встановлюється через законодавство, накази та інші нормативні акти. У більшості країн законодавство встановлює стандарти, що визначають процедури та вимоги кадрової політики у державному секторі. У контексті реформування державної служби, кадрова політика стає ключовим фактором для підвищення ефективності та результативності цього інституту, а також для розвитку професійних навичок та компетентності державних службовців. Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації з метою запобігання кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. На основі концепції і принципів управління розробляють кадрову політику, тобто основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом [42].

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, розроблений за участю міжнародних експертів ЄС, програми SIGMA і представників 24 громадськості є основним законодавчим актом, що регулює питання державної кадрової політики в країні. Він визначає правові, економічні та соціальні засади державної служби, а також забезпечує формування професійного, компетентного та відповідального державного апарату.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [28] державний службовець отримує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби. Законодавством України передбачено умови і процес кар'єрного зростання державних службовців, зокрема, те, що просування по службі здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [30].

Державна кадрова політика виступає основою, на якій ґрунтується забезпечення кадрами місцевих органів державної влади. Ця політика визначає стратегічні підходи до набору, управління та розвитку кадрів у владних структурах на рівні регіонів, міст і сіл. Вона встановлює процедури та стандарти, за якими обираються та оцінюються кандидати на посади у місцевих органах, а також визначає механізми підвищення кваліфікації працівників. Державна кадрова політика також регулює взаємовідносини між центральними та місцевими органами влади з питань кадрової політики та забезпечує відповідність дій кадрових служб нормативам і вимогам, що ставляться до державних установ.

Ефективна кадрова політика держави, яка є ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, має базуватися на підвищенні професіоналізму та фахових навичок персоналу [16].

Важливим елементом державної кадрової політики, що має нормативно-правовий характер, є встановлення правил, процедур та стандартів, які регулюють набір, утримання, розвиток та оцінку працівників. Ці нормативно-правові аспекти визначають критерії відбору кандидатів, процедури атестації, права та обов'язки працівників, системи стимулювання та підвищення кваліфікації. Вони створюють основу для справедливої, прозорої та ефективної кадрової політики, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та завдань у сфері управління персоналом.

Україна, подібно до більшості країн, має власну систему публічного управління, в рамках якої діє правове регулювання державної кадрової політики. Це правове регулювання включає в себе набір правил та процедур, які визначають процес кадрового забезпечення у державних установах та органах влади. [18]

В українській системі публічного управління встановлена конкретна система посад, на які можуть претендувати працівники. Для кожної посади встановлені чіткі вимоги до кваліфікації та робочого досвіду, яким необхідно відповідати претенденту. Крім того, існують процедури відбору кандидатів на посаду, що ґрунтуються на конкурсному відборі та інших критеріях. Основні нормативно-правові акти, що регулюють цей процес, включають:

1. Конституція України (статті 42, 43, 45, 53, 55, 56, 60, 77, 79, 83, 90) [15], визначає основні засади державного управління, включаючи гарантії прав і свобод громадян, а також організацію державної служби та місцевого самоврядування.

2. Закон України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII) [29], розкриває деталі процесу набору, утримання та управління державними службовцями, а також встановлює принципи їх діяльності та кар'єрного зростання.

3. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» (від 09.04.1999 № 586-XIV) [34], визначає роль і функції місцевих органів державної влади, а також встановлює вимоги до державних службовців на рівні місцевих установ.

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» (від 23 серпня 2017 року № 640) [27], визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби» (від 15 лютого 2002 року № 169) [32], визначає процедуру та умови, за яких проводяться конкурси для заповнення вакантних посад у державній службі.

Ці нормативно-правові акти узагальнюють ключові аспекти кадрової політики в державному секторі України та надають конкретні вказівки щодо процедур і принципів кадрового забезпечення. Вони формують основу для організації та функціонування державної служби та місцевого самоврядування.

Окрім загальних нормативно-правових актів, які стосуються державної служби на загальнодержавному рівні, органи державної влади можуть приймати і додаткові нормативні акти, які регулюють питання кадрової політики відповідно до їхніх конкретних потреб та функцій. Це можуть бути постанови виконавчих органів влади або локальні нормативні акти.

У разі коли відповідні державні службовці підпорядковані певним міністерствам або іншим виконавчим органам, останні можуть приймати постанови або інші нормативні акти, що регулюють специфічні аспекти кадрової політики для своїх структур.

Місцеві органи влади можуть приймати свої власні нормативні акти, які регулюють питання кадрової політики на рівні конкретного регіону або місцевості. Ці акти можуть бути спрямовані на вирішення особливих проблем чи потреб місцевої громади.

Окрім законів та постанов, додаткові нормативно-правові акти можуть включати різноманітні директиви, інструкції, положення та інші організаційні документи, які встановлюють конкретні процедури та правила управління кадрами.

Такий підхід дозволяє адаптувати кадрову політику до конкретних потреб та умов роботи відповідного органу державної влади, забезпечуючи оптимальний функціонал та ефективність державних структур.

Одним із головних завдань державної кадрової політики є забезпечення високої професійної кваліфікації працівників місцевих органів влади. Це досягається шляхом проведення систематичних навчальних заходів, тренінгів, семінарів та інших форм підвищення кваліфікації, спрямованих на покращення управлінських та професійних навичок.

Кадрова політика місцевих органів влади сприяє значному підвищенню ефективності управління на муніципальному рівні та створює передумови для підвищення професіоналізму державних службовців [17].

Державні службовці повинні мати управлінські знання, вміння, володіти необхідними навичками і здібностями. Саме такий підхід дозволяє раціонально поєднати людей та ресурси, досягти найвищого рівня ефективності державного управління [4].

Значна увага також приділяється питанням кар'єрного зростання працівників місцевих органів влади. Державна кадрова політика створює умови для розвитку професійної кар'єри та підвищення посадового статусу через систему конкурсного відбору та інші механізми.

У п'ятому розділі Закону України «Про державну службу» зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [29].

Також передбачається, що просуватися по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують професійний рівень.

Державна кадрова політика визначає процедури та стандарти відбору та призначення кандидатів на ключові посади в місцевих органах влади. Це дозволяє забезпечити об'єктивний і прозорий процес відбору кадрів, здатних

відповідати вимогам сучасного управління та вирішувати складні завдання місцевого розвитку.

Один з основних аспектів цієї політики полягає у розробці чітких критеріїв оцінки кандидатів, які відображають не лише їхні професійні навички та досвід, але й їхні особисті якості, етичні принципи та здатність працювати у команді. Це дозволяє вибрати найбільш компетентних та мотивованих претендентів на посади, що відповідають потребам місцевих громад та вимогам сучасного управління.

Законодавство передбачає, що кадрове забезпечення місцевих органів державної влади здійснюється через конкурсну процедуру, яка ґрунтується на вимогах до кваліфікації для відповідної посади. Це сприяє підвищенню довіри громадян до діяльності місцевих органів влади та забезпечує легітимність владних структур. Отримання вищої посади передбачає наявність вищої освіти та відповідного робочого стажу на попередній посаді. Паралельно, законодавство дозволяє працівникам державної служби проходити навчання, стажування, перепідготовку та підвищення кваліфікації через форму відрядження.[29].

З метою покращення державних послуг та оптимізації кадрового забезпечення, в державній структурі віддається перевага прийняттю ряду нормативно-правових актів та впровадженню Закону України «Про державну службу» [29]. Ця ініціатива спрямована на модернізацію центральної виконавчої системи, що є ключовим елементом в ефективному функціонуванні державних структур. Оптимізація Національної академії державного управління та формування груп експертів для реформування відображають важливість створення внутрішніх механізмів самовдосконалення та забезпечення високого рівня професійної кваліфікації працівників.

Також, аналіз та визначення оптимальної кількості державних службовців на різних рівнях влади дозволить підвищити ефективність функціонування системи державного управління та забезпечити економічну ефективність витрат на утримання апарату держави. Такі заходи створюють сприятливе середовище

для розвитку сучасного, прозорого та результативного управління, що відповідає вимогам сучасного суспільства.

Отже, державна кадрова політика створює прозорий та об'єктивний шлях розвитку кадрового забезпечення місцевих органів державної влади і ефективне функціонування системи управління. Вона також спонукає до підвищення професійного рівня та умінь працівників державних установ і органів влади, створюючи стабільну основу для їхнього професійного зросту. Цей процес визначається набором правил та процедур, які уряд і органи управління встановлюють для ефективного кадрового забезпечення. В результаті ці заходи забезпечують дієве функціонування системи управління та сприяють підвищенню якості та ефективності публічного управління в Україні.

2.2. Етапи кадрового забезпечення місцевих органів державної влади

Система кадрового забезпечення місцевих органів державної влади є важливою складовою ефективного публічного управління та адміністрування. Вона дозволяє забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності працівників державних установ, що є вирішальним для успішного функціонування суспільства та здійснення його потреб. Крім того, ефективна система кадрового забезпечення сприяє підвищенню професійного рівня та ефективності державних службовців, що в свою чергу позитивно впливає на якість надання державних послуг та вирішення соціально-економічних завдань. Така система також сприяє підвищенню мотивації працівників, їхнього професійного розвитку та зростанню кар'єрних можливостей. Завдяки правильно організованій системі кадрового забезпечення, державні установи можуть ефективно виконувати свої функції, сприяючи розвитку суспільства та забезпеченню його потреб.

В Україні кадрове забезпечення місцевих органів державної влади перебуває на етапі активної розробки та впровадження. Нові законодавчі акти та нормативно-правові положення, такі як Закон України «Про державну службу»,

встановлюють принципи та процедури підбору, навчання та розвитку кадрів для місцевих органів влади. Поступово розробляються та впроваджуються механізми для забезпечення належного рівня компетентності та професійності працівників у місцевих структурах. Цей процес вимагає взаємодії між центральними та місцевими органами влади, а також залучення відповідних експертів та консультантів для розробки ефективних стратегій управління кадрами на рівні місцевих громад. Результатом цієї роботи має стати створення стабільної та функціональної системи кадрового забезпечення, яка відповідатиме вимогам сучасного управління та забезпечить ефективність роботи місцевих органів влади.

Законодавчі акти, що стосуються визначення потреб в кадрах місцевих органах державної влади, визначають ключові принципи та процедури, які сприяють підвищенню ефективності державної служби на різних рівнях управління. Формування якісного складу державних службовців у державній органах виконавчої влади є однією з неодмінних умов для покращення якості та результативності державного управління.

Складовою цього процесу є постійний аналіз фактичного складу державних службовців, прогнозування кількісних та якісних змін у суспільно-політичному, економічному житті та законодавстві, що може вплинути на функції та завдання місцевих органів державної влади. Для забезпечення адекватного реагування на зазначені зміни, визначення потреб в кадрах повинне проводитися не лише на поточному, а й на перспективному (5 років) періоді.

У реалізації цих завдань велике значення має створення та підтримка бази даних державних службовців, яка дозволить вести ефективний облік кадрів, сприятиме вибору кваліфікованих кандидатів на вакантні посади та забезпечить адекватне реагування на потреби в кадрах.

Окрім цього, регулюючі документи закликають керівників місцевих органів виконавчої влади до проведення системної роботи з формування кадрового резерву, організації стажування фахівців та постійного підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, вони визначають механізми контролю за

виконанням цих завдань та створенням сприятливих умов для праці та саморозвитку державних службовців.[29]

Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» визначає комплексний підхід до забезпечення професійної підготовки, перепідготовки та конкурсного відбору кадрів у місцевих органах державної влади. Основними принципами є системність, цілеспрямованість та забезпечення якості освіти та підвищення кваліфікації державних службовців [33].

Система підготовки та підвищення кваліфікації базується на розробці освітньо-професійних програм, акредитації навчальних закладів і наявності органів управління для ефективного функціонування й координації навчального процесу. Потребується розробка освітньо-професійних програм, що охоплюють різні аспекти державної служби та враховують специфіку діяльності місцевих органів державної влади. Для забезпечення високого рівня навчання закон встановлює необхідність акредитації навчальних закладів, які реалізують програми навчання державних службовців. Забезпечення ефективного функціонування системи навчання передбачає наявність органів, які відповідають за управління та координацію навчального процесу.

Процес професійної підготовки, перепідготовки та конкурсного відбору кадрів у місцевих органах державної влади включає такі етапи: аналіз потреб, розробка планів, конкурсний відбір, вибір навчальних закладів, проведення навчання, оцінка результатів, міжнародне співробітництво та стимулювання розвитку.

Місцеві органи державної влади визначають потреби у кадрах на основі стратегічних цілей та завдань розвитку регіону. Розроблення планів професійної підготовки та перепідготовки, включають визначення необхідних курсів, семінарів та тренінгів.

Важливим є залучення до процесу навчання та підвищення кваліфікації іноземних експертів, участь у міжнародних програмах обміну та проектах з підвищення кваліфікації.

Також, встановлюються механізми стимулювання працівників для активної участі у професійному розвитку, що може включати премії, підвищення посадового звання тощо.

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів у місцевих органах державної влади має на меті забезпечення ефективності державного управління та відповідність вимогам сучасного суспільства.

Програма передбачає, що Академія державного управління має забезпечувати навчальним закладам системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців методичну, інформаційну і консультаційну допомогу в розробці відповідної навчально-методичної документації та літератури. Це сприяє створенню єдиної цілеспрямованої системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Також важливим є пункт про тісну взаємодію всіх ланок системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з відповідними підрозділами Адміністрації Президента України, апарату Кабінету Міністрів України, центральними та місцевими органами державної влади. Це сприяє координації та злагодженості дій усіх структур у розвитку кадрового потенціалу [33].

У Україні існують різноманітні програми професійного розвитку, такі як: «Академія державного управління при Президентові України», «Школа аналізу державної політики», «Школа муніципального менеджменту», «Школа державного управління при Президентові України», та інші [29].

Відповідно до законодавства України про державну службу, яке визначено у Законі України від 10.12.2015 № 889-VIII, державні службовці мають обов'язок проходити підвищення кваліфікації відповідно до вимог їхніх посад. Це може охоплювати різні форми навчання, такі як курси, семінари, тренінги, дистанційна освіта та інші [29].

Також, державні службовці можуть просуватися, беручи участь у конкурсах на зайняття вакантних посад на більш високому рівні або в межах своєї власної сфери діяльності.

Щодо міжнародного співробітництва, визначається, що вивчення та творче використання зарубіжного досвіду з питань державного управління є важливим елементом інтеграції української держави у світову спільноту. При цьому пріоритетними напрямками міжнародного співробітництва з кадрових питань є створення системи прямих зв'язків з відповідними органами, установами та навчальними закладами за кордоном, розширення співробітництва з міжнародними організаціями та запровадження спеціалізованого обміну [33].

У контексті місцевих органів державної влади, професійна підготовка, перепідготовка та конкурсний відбір кадрів може здійснюватися через співпрацю з Академією державного управління та іншими навчальними закладами, які отримують методичну та консультаційну підтримку з боку Академії. Також, місцеві органи можуть активно залучатися до міжнародного співробітництва у сфері кадрового забезпечення, отримуючи можливість вивчати та використовувати зарубіжний досвід у цій сфері.

В сучасних умовах важливо також вивчення та використання зарубіжного досвіду в галузі державного управління, що може відбуватися через співпрацю з іноземними організаціями та установами. Такий підхід допомагає удосконалити систему управління та забезпечити високий рівень кадрового забезпечення в органах державної влади.

Отже, в Україні система кадрового забезпечення місцевих органів державної влади перебуває на стадії активного розвитку. Запроваджуються нові законодавчі акти та нормативно-правові положення, такі як Закон України «Про державну службу», які встановлюють принципи та процедури підбору, навчання та розвитку кадрів. Етапи кадрового забезпечення місцевих органів державної влади включають аналіз потреб, розробку планів, конкурсний відбір, вибір навчальних закладів, проведення навчання, оцінку результатів, міжнародне співробітництво та стимулювання розвитку. Підготовка та перепідготовка

передбачає розробку освітньо-професійних та професійних програм, акредитацію навчальних закладів та створення органів управління системою.

2.3 Організація конкурсних процедур на заміщення вакантних посад в місцевих органах державної влади

Організація конкурсів на заміщення вакантних посад у місцевих органах державної влади регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців». Згідно з порядком, рішення про проведення конкурсу та умови його проведення приймається керівником органу, в якому оголошено конкурс. Конкурсні комісії формуються наказом керівника місцевого органу державної влади. Інформацію про проведення конкурсу та його умови має бути опубліковано у пресі та розповсюджено через інші засоби масової інформації не пізніше, ніж за місяць до початку конкурсу, та приведено до відома працівників установи, де оголошено про проведення конкурсу. Оголошення мають містити визначені вимоги до кандидатів, назву вакантних посад, строки прийому документів та іншу необхідну інформацію. Це дозволяє кандидатам ретельно ознайомитися з умовами конкурсу та підготуватися до участі в ньому [32].

Кандидати, які мають намір взяти участь у конкурсі, подають заяву на ім'я керівника установи, разом із своєю автобіографією, декларацією про доходи, копіями документів про освіту, заповненою особовою карткою з відділу кадрів, копією військового квитка (для військовозобов'язаних).

Згідно загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого наказом Головного управління державної служби України від 08 липня 2011 року № 164 процедура іспитів проводиться конкурсною комісією з метою об'єктивної оцінки знань та здібностей кандидатів. Комісія оцінює знання Конституції України, Законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», а також

законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу., специфіку роботи державного органу та інші необхідні аспекти. Перевірка володіння іноземною мовою також може бути проведена для кандидатів на посади категорії “А”.

Рішення про призначення кандидата приймається керівником органу на підставі рекомендацій комісії.

Процедура іспиту складається з трьох етапів:

- організаційна підготовка до іспиту;
- складання іспиту;
- оцінювання та підбиття підсумків іспиту.

Об’єктивність проведення іспиту забезпечується рівними умовами (тривалість іспиту, зміст і кількість завдань, підрахунок результатів тощо) та відкритістю інформації про них, єдиними критеріями оцінки.

Для оцінки знань кандидатів використовується п’ятибальна система.

Після закінчення часу, відведеного на складання іспиту, всі члени конкурсної комісії проводять перевірку та оцінювання відповідей. Члени конкурсної комісії приймають спільне рішення щодо оцінки відповіді на кожне питання екзаменаційного білета. Такі оцінки виставляються на аркуші з відповідями кандидата.

З результатами іспиту кандидат ознайомлюється під підпис на аркуші з відповідями.

Кандидати, які набрали загальну суму балів, що не є нижчою 50 відсотків від максимальної суми балів, яка може бути виставлена при наданні відповідей, вважаються такими, що успішно склали іспит.

Кандидати, які набрали менше 50 відсотків від максимальної суми балів, вважаються такими, що не склали іспит.

Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду.

У разі незгоди з результатом складеного іспиту кандидат має право протягом трьох робочих днів з дня складання іспиту звернутися до Голови органу державної влади з апеляцією [30].

Кандидати, що отримали високі бали у загальному рейтингу кандидатів, але не були обрані на посаду, можуть бути зараховані до кадрового резерву для державної служби в місцевому органі державної влади. Якщо інформація про кандидата доступна на Єдиному порталі вакансій державної служби і відповідає вимогам посади, він автоматично запрошується до участі у конкурсах на інші посади. Після цього з ними проводиться робота керівником державного органу та структурними підрозділами органу, відповідно до затвердженого індивідуального річного плану. План передбачає заміщення резерву, на час відсутності державних службовців, регулярне навчання у відповідних закладах, систематичне підвищення кваліфікації шляхом самоосвіти, стажування строком до двох місяців у відповідних державних установах, участь у конференціях, семінарах та інших заходах [30].

Відповідно до Закону № 2259 від 20.05.2022 р. – IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» передбачається спрощена процедура вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування під час дії воєнного стану.

Такі особи призначаються без проведення конкурсного відбору. Замість цього, вони можуть бути призначені на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад.

Цей закон має на меті швидше та ефективніше забезпечити кадрові потреби державної служби та місцевого самоврядування у період воєнного стану, коли може виникнути потреба в оперативному укомплектуванні владних структур [28].

Проведення конкурсів має відповідати принципам прозорості, недискримінації та добросовісності. Це гарантує відкритість та справедливість процесу відбору кандидатів, а також забезпечує дотримання прав та інтересів всіх учасників конкурсу. Такий підхід сприяє підвищенню довіри громадськості до владних структур та забезпечує легітимність прийнятих рішень.

Отже, процедура конкурсів на вакантні посади в місцевих органах державної влади України чітко визначена Постановою Кабінету Міністрів № 169 від 15.02.2002 р. Основними етапами конкурсних процедур є: оголошення, подача документів, іспит, оцінювання та призначення. Критерії оцінювання включають знання законодавства, специфіку роботи, етичні норми та іноземну мову (за необхідності). Метою конкурсних процедур на заміщення вакантних посад в місцевих органах державної влади є відбір кандидатів з необхідними навичками та відповідністю етиці державної служби.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1 Напрями удосконалення кадрової політики місцевих органів державної влади на прикладі Запорізької обласної державної адміністрації

Запорізька обласна державна адміністрація є органом виконавчої влади на рівні області, що здійснює виконавчу функцію на території Запорізької області. Її структура та діяльність спрямовані на забезпечення ефективного функціонування обласної адміністрації, координацію діяльності місцевих органів влади, вирішення актуальних питань розвитку та благополуччя населення області [10, 39].

Запорізька обласна державна адміністрація відповідає за керівництво та координацію діяльності виконавчих органів державної влади на рівні області. Основні функції адміністрації включають розроблення та впровадження регіональної стратегії розвитку, управління соціально-економічним розвитком області, забезпечення виконання законодавства, підтримку громадської безпеки та правопорядку, а також проведення реформ та модернізацію адміністративно-територіального устрою. Цільова діяльність адміністрації спрямована на забезпечення ефективного управління та розвитку області в різних сферах її життєдіяльності [10].

Робота адміністрації спрямовує свої зусилля на підвищення якості життя та створення сприятливих умов для всіх мешканців області. Основні напрямки роботи включають в себе стабільний соціально-економічний розвиток, підтримку громадської безпеки, реалізацію соціальних програм та збереження природних ресурсів. Адміністрація сприяє розвитку економіки, промисловості та інфраструктури, забезпечуючи безпеку та захист громадян, а також надаючи доступ до якісних послуг у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення.

Для забезпечення прозорості та об'єктивності процесу кар'єрного росту в адміністрації використовуються стандартизовані процедури та критерії відбору на посади вищого рівня. Це забезпечує рівні умови для розвитку кожного співробітника з достатнім рівнем кваліфікації та професійних здібностей. Почати кар'єру можна в апараті адміністрації, займаючись адміністративною та організаційною роботою. Адміністрація має різні департаменти та управління, в яких можна працювати та займати керівні посади у відповідних сферах. Кадрова політика Запорізької обласної державної адміністрації включає в себе різні рівні управління персоналом відповідно до чинного законодавства та нормативно-правових актів. Ці рівні можуть включати:

1. Вхідний рівень, на якому новий співробітник має можливість пройти навчання та ознайомитися зі структурою та процесами роботи Запорізької обласної державної адміністрації. Він отримує базові знання та навички, необхідні для ефективної роботи на посаді.

2. Середній рівень, на який співробітник переходить, якщо має достатній досвід та знання про роботу адміністрації, може перейти на посаду керівника підрозділу або бути призначеним на посаду зі спеціалізованою компетенцією. На цьому етапі він відповідає за планування та управління діяльністю свого підрозділу.

3. Високий рівень досягається, коли співробітник призначається на посаду керівника департаменту або заступника голови обласної державної адміністрації. Він повинен мати високу кваліфікацію та багаторічний досвід роботи у публічному управлінні.

4. І, нарешті, вищий рівень досягається, коли співробітник отримує призначення на посаду голови обласної державної адміністрації, його заступника або перейти на роботу вищого рівня в державному органі або міжнародній організації. На цьому етапі він відповідає за стратегічне керівництво та визначення основних напрямків розвитку області.

Розвиток кадрової політики Запорізької обласної державної адміністрації ґрунтується на ключових принципах Стратегії реформування державного

управління України на 2022-2025 роки. Цей процес розвитку повинен відповідати цінностям демократії, прозорості та відповідальності перед громадянами. Також важливо враховувати європейську перспективу та стандарти управління та кадрового забезпечення [38].

Для запровадження ефективної системи кадрової політики у Запорізькій обласній державній адміністрації необхідно виконати ряд кроків:

1. Підготовка служби управління персоналом Запорізької обласної державної адміністрації відповідно до міжнародних стандартів. Основний акцент зробимо на підвищенні якості процесу підбору кадрів для підвищення корпоративної культури та ефективності ухвалення рішень. Представники цієї служби мають бути неупередженими та об'єктивними, забезпечуючи продуктивну спільну роботу кращих фахівців у сфері державного управління. У процесі реформування служби з управління персоналом рекомендується використовувати новаторські методи, такі як реінжиніринг, паблік-інжиніринг та даунсайзинг. Впровадження цих змін у систему управління персоналом в органах державної влади значно покращить наявний кадровий потенціал цих організацій.

2. Розробка оптимальної інформаційно-комунікативної системи між державним службовцем та службою управління персоналом у Запорізької обласної державної адміністрації є ключовим завданням у сучасних умовах. Повідомлення (запити) від служби управління персоналом мають бути чіткими, своєчасними та послідовними; фахівці служби управління персоналом повинні виявляти найкращих потенційних кандидатів на ринку праці. Це сприятиме подоланню комунікативних проблем між персоналом і покращить ефективність всієї системи управління.

3. Розробка та впровадження нової системи оцінки діяльності державних службовців повинна бути спрямована на оцінку їхніх компетентностей. Головна мета щорічного оцінювання полягає в тому, щоб стимулювати професійний розвиток персоналу, а не лише у визначенні відповідності посаді. Регулярні оцінки роботи співробітників дозволять

визначати їхні сильні сторони та області роботи для покращення. Система оцінки роботи співробітників дозволяє об'єктивно оцінювати їхні досягнення та розробляти індивідуальні плани розвитку. Під час співбесіди важливо встановити діалог, а не обмежуватися лише тестуванням та маркуванням відповідей. Ключовим є те, щоб особа, що проводить співбесіду, розуміла управлінські аспекти в органах державної влади повністю і знала всі нюанси державної системи.

4. Продовження реформ у сфері державного управління відбуватиметься в напрямку розвитку демократичного суспільства, що включає в себе створення прозорої системи відповідальності для владних структур, активну участь громадськості у функціонуванні (управлінські питання, законодавча діяльність) та контролі за діяльністю державних органів. Важливим є також забезпечення синхронізації реформ у сфері державного управління з іншими стратегічними перетвореннями, які відбуватимуться в країні.

5. Покращення системи мотивації є важливою складовою сучасної реформи управління. Вона передбачає підвищення рівня оплати праці державних службовців до рівня, що відповідає ринковим умовам і винагороди та заохочення у вигляді премій за досягнення у підвищенні кваліфікації. Ця ініціатива має велике значення, враховуючи, що середня заробітна плата державних службовців на ринку праці залишається недостатньо конкурентоспроможною. Крім того, мотиваційні заходи також повинні сприяти постійному розвитку професійних навичок державного службовця через активну участь у професійних заходах, підвищення рівня кваліфікації, участь у тренінгах та конференціях.

6. Проведення комплексної оцінки персоналу сприятиме вирішенню питань: підбору найдостойніших кандидатів на вакантні посади; визначенню результативності і відповідності займаній посаді; обґрунтуванню доплат за якісну роботу (присвоєння категорії, рангів); виявленню потенційних можливостей керівників і спеціалістів для подальшого їх використання (призначення на вищу посаду, висунення в резерв); побудови раціональної

структури апарату управління (супідрядність, кількість); визначенню основних напрямків для подальшого саморозвитку працівника (виявлення сильних і слабких якостей особистості); стабілізації і зменшенню необґрунтованої змінності кадрів [37].

7. Запровадження цифровізації державного управління, в якій знання та інформація є головними факторами. Це посприє забезпеченню якісної та ефективної роботи органів державного управління, що є необхідною умовою розвитку держави. [23, 44].

Модернізація публічного управління стосовно кадрового забезпечення місцевих органів влади з використанням відповідного інструментарію, дозволить комплексно та більш ґрунтовно підійти до оцінки ефективності їх функціонування, а саме визначення правильності та результативності обраних напрямів діяльності відповідними органами влади. Це сприятиме підвищенню рівня життя громадян, досягненню справедливого соціального становища населення і вирівнювання рівня життя населення різних територіальних громад [44].

Визначені напрями удосконалення системи кадрового забезпечення державної служби, безумовно, не вирішать всіх проблем у функціонуванні владної системи. Однак вони відіграють ключову роль у розвитку та підвищенні якості кадрового потенціалу управлінських органів державного управління в Україні.

3.2 Адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрового забезпечення місцевих органів державної влади

Розглянемо іноземний досвід в реалізації кадрового забезпечення місцевих органів державної влади, що дозволить нам виявити успішні стратегії та найкращі практики, які можна адаптувати до наших умов та потреб, що в

результаті може сприяти покращенню якості управління місцевих органів державної влади.

Кадрове забезпечення розуміють як комплексний процес управління персоналом, спрямований на залучення, розвиток, утримання та мотивацію кваліфікованих співробітників для досягнення стратегічних цілей організації. Кадрове забезпечення охоплює широкий спектр дій, включаючи рекрутинг та відбір кандидатів, професійний розвиток та навчання персоналу, адаптацію нових працівників, оцінку роботи та кар'єрний розвиток, а також мотивацію та утримання персоналу.

У різних країнах підходи до кадрового забезпечення можуть відрізнятися в залежності від культурних, інституціональних та економічних особливостей. Наприклад, в деяких країнах великий акцент може бути зроблений на розвиток компетенцій та лідерських якостей співробітників, а в інших – на забезпечення гендерної рівності та різноманітності в організації.

У міжнародній практиці формування механізму кадрового забезпечення використовуються різноманітні моделі організації управління персоналом, серед яких ключовими є: кар'єрна, конкурентна і гібридна (Додаток А)

Розглянемо декілька найбільш результативних моделей, які наразі успішно функціонують.

У США використовуються кар'єрна модель державної служби. Реалізація кадрового забезпечення місцевих органів державної влади базується на ретельному аналізі компетенцій кандидатів, високих стандартах професійної етики, а також системі прозорого та об'єктивного відбору індивідуальностей для забезпечення ефективного функціонування адміністративних структур.

Державним службовцям надається можливість пройти різноманітні навчальні програми та курси з професійного розвитку з метою отримання нових знань та навичок та постійного самовдосконалення. Наприклад, вони можуть

брати участь у програмах Національної академії державного управління (National Academy of Public Administration) та Міжнародного центру для розвитку державного управління (International Center for Public Administration Development) [22]. Для кожної посади формується комплекс вимог до кваліфікації, а також розробляється програма розвитку працівників.

Особливості реалізації кадрового забезпечення США:

– Процедури конкурсів для заміщення вакансій, підвищення кваліфікації через іспити та щорічні сертифікати стимулюють працівників до постійного самовдосконалення у своїй кар'єрі.

– «іспити на державну службу проводяться в три етапи: оцінка загальної інтелектуальної готовності кандидата щодо історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свою думку англійською мовою; перевірка професійних якостей та навичок спілкування, вміння діяти в різних ситуаціях [19]»;

– «під час щорічної оцінки працівники звітують про виконання встановленого на початку року плану роботи та подають письмовий звіт за певною формою. Якщо з якихось причин працівник не виконав річний план, він має право пояснити обставини, які йому заважають. Результати такої оцінки є підставою для підвищення або звільнення особи або застосування певних стягнень [46]».

Сучасні підходи до формування механізму кадрового забезпечення державної служби, що використовуються в міжнародній практиці, характеризуються своєю багатовекторністю та акцентом на різних елементах і моделях. Важливим аспектом формування та удосконалення механізму кадрового забезпечення органів державної влади у США є врахування гендерних та етичних аспектів у процесах професійного навчання. Наприклад, серед пріоритетів професійного навчання, визначених УНДП (Програма розвитку

ООН) у 2014 році, і які широко використовуються в державній службі США, – тренінги для жінок з метою підвищення їх конкурентоспроможності порівняно з чоловіками [40].

Великобританія стала яскравим прикладом конкурентної моделі державної служби. Важливими нововведеннями цієї моделі були впровадження клієнтоорієнтованості та фокусу на результат, а не на процес, у традиційну бюрократичну систему управління, а також застосування найкращих практик з публічного сектора. Великий вплив на ці адміністративні зміни, мав американський досвід [3].

Одним з основних напрямків процесу кадрового забезпечення стала раціоналізація чисельності державних службовців та аутсорсинг певних функцій управління. Для цього були створені виконавчі агентства (державні корпорації, або QUANGO – Quasi Non-governmental Organizations), що працювали з міністерствами на контрактній основі. Це дозволило уряду знизити чисельність державного апарату.

У Великобританії кадрове забезпечення органів державної влади здійснюється за допомогою набуття навичок і здібностей через роботу на різних рівнях та виконання різних завдань, а також шляхом оцінки результатів. Урядові службовці можуть розвивати свої здібності та навички, працюючи на різних посадах і використовуючи різноманітні навчальні курси і програми. Управління у цій країні здійснюється через централізовану систему професійного розвитку та навчання, яка надає державним службовцям можливість отримувати навчання, відповідне їхнім потребам і професійним цілям [35].

Особливості реалізації кадрового забезпечення Великобританії:

– атестаційна комісія визначає критерії оцінки діяльності та суворо контролює процес атестації та оцінки персоналу на всіх його етапах. Процедура атестації передбачає заповнення анкети, що включає особисту інформацію, опис

минулої та майбутньої роботи, пропозиції щодо навчання, оцінку особистих якостей, можливості кар'єрного зростання, а також думки щодо затвердження звіту про працівника та його діяльність;

– «механізмами відбору є письмовий іспит та співбесіда. Заяви від випускників вищів віком від 20 до 28 років приймаються на роботу в категорії адміністраторів. Іспити складаються з письмових відповідей на загальні технічні запитання, тестів та співбесіди. Усі, хто пройде конкурс, отримують від комісії посвідчення працівника, яке дає право на заміну відповідної посади. Їм гарантується працевлаштування, а дострокове звільнення відбувається дуже рідко [24]».

Найскладніший у практиці управління персоналом державної служби є змішана модель. За такої моделі відбувається набір на посади, проте особа, що прийнята, приступає до служби з моменту офіційного працевлаштування. У такому випадку держава, окремі міністерства та підрозділи, де працюють державні службовці, взаємодіють і беруть на себе відповідальність за їхнє подальше підвищення кваліфікації та навчання.

В інших країнах Європейського Союзу кадрове забезпечення в сфері публічного управління забезпечується широким спектром механізмів, таких як навчальні та тренінгові програми, програми розвитку лідерства, системи оцінювання праці, наставництва та моніторингу, а також індивідуальні кар'єрні плани. Наприклад, Європейський інститут публічного управління (European Institute of Public Administration) пропонує навчальні програми для державних службовців з різних країн Європейського Союзу. Ці програми для вищого керівництва орієнтовані на практичний виконання службових обов'язків та допомагають вирішувати конкретні завдання.

Таким чином, аналіз іноземного досвіду удосконалення кадрового забезпечення державної служби показав, що в Європі та інших демократичних

країнах існують різні моделі державної служби. Україні потрібно взяти до уваги цей досвід як основу для підвищення ефективності кадрового забезпечення у публічному секторі. Проте важливо врахувати, що успішне впровадження такої системи потребує не лише відповідного законодавчого регулювання, але й визначення стратегічних цілей та впровадження сучасних методів управління та мотивації персоналу. Також необхідно активно залучати висококваліфікованих фахівців для успішної реалізації цих ініціатив.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши кадрове забезпечення місцевих органів державної влади задля визначення шляхів підвищення ефективності державної служби, можна сказати, що існують певні проблеми, які потребують уваги та вдосконалення. Наприклад, можливість впровадження сучасних методів оцінки кандидатів, яка дозволить об'єктивно відібрати кваліфікованих спеціалістів. Також важливо розширити можливості для навчання та професійного розвитку державних службовців, що сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації та відповідності вимогам сучасного ринку праці. Окрім того, система мотивації працівників місцевих органів державної влади також потребує удосконалення, щоб стимулювати їх до досягнення високих результатів. Подальше вдосконалення кадрового забезпечення може сприяти підвищенню ефективності державної служби та забезпечити більш якісне обслуговування громадян.

У процесі дослідження автором було проаналізовано та уточнено основні підходи до дослідження та понятійний апарат, що відносяться до теми кадрове забезпечення місцевих органів державної влади. Цей аналіз дозволив створити основу для подальших досліджень. Нові уточнені концепції та методи дослідження допомогли виявити важливі аспекти кадрового забезпечення місцевих органів влади та визначити напрямки подальших досліджень у цій сфері.

Під час написання роботи використовувалися різноманітні принципи та методи для аналізу кадрового забезпечення місцевих органів державної влади. Було використано такі принципи, як: принцип відкритості наукових теорій, об'єктивності, історизму та розвитку. Окрім принципів, в дослідженні використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції

Також, було досліджено, що державна кадрова політика як підґрунтя кадрового забезпечення місцевих органів влади прокладає шлях розвитку кадрового забезпечення місцевих органів влади та забезпечує ефективне функціонування системи управління шляхом підвищення професійного рівня та навичок працівників державних установ і органів влади. Вона базується на правилах та процедурах, що встановлюються урядом та органами управління для ефективного кадрового забезпечення, сприяючи якості та ефективності публічного управління в Україні.

Проаналізовано етапи кадрового забезпечення місцевих органів державної влади. Визначили, що вони охоплюють аналіз потреб, розробку стратегічних планів, проведення конкурсного відбору, вибір навчальних установ, організацію навчання, оцінку результатів, міжнародну співпрацю та стимулювання розвитку. Підготовка та перепідготовка включає створення освітніх та професійних програм, акредитацію навчальних закладів і формування системи управління цим процесом.

Розглянуто організацію конкурсних процедур на заміщення вакантних посад в місцевих органах державної влади. Процедура регламентується Постановою Кабінету Міністрів № 169 від 15.02.2002 року. Основними етапами є оголошення, подача документів, іспит, оцінювання та призначення. Критерії оцінювання включають різноманітні аспекти, такі як знання законодавства, специфіка роботи, дотримання етичних норм та володіння іноземною мовою у деяких випадках. Мета цих процедур полягає у відборі кандидатів, які володіють необхідними навичками та відповідають стандартам етики державної служби.

Визначені напрями удосконалення кадрового забезпечення Запорізької обласної державної адміністрації. Необхідними кроками для удосконалення, є: підготовка служби управління персоналом, розробка оптимальної інформаційно-комунікативної системи між державним службовцем та службою управління

персоналом у Запорізької обласної державної адміністрації, розробка та впровадження нової системи оцінки діяльності державних службовців та покращення системи мотивації.

Проаналізовано досвід США, Великобританії, та країн Євросоюзу в реалізації кадрового забезпечення місцевих органів державної влади і виявлені успішні стратегії та практики, які можна адаптувати до наших умов та потреб, що в результаті може сприяти покращенню якості кадрового забезпечення місцевих органів державної влади. Вивчення та адаптація кращих світових практик у сфері кадрового забезпечення може стати потужним драйвером розвитку української системи публічного управління.

Отже, шляхом впровадження сучасних методів оцінки кандидатів, розширення можливостей для навчання та професійного розвитку державних службовців, а також створення системи мотивації працівників місцевих органів державної влади можна значно покращити існуючу систему кадрового забезпечення. Це може призвести до підвищення ефективності та якості державної служби, забезпечити більшу професійну компетентність працівників, а також сприяти більш ефективному вирішенню завдань, що стоять перед місцевими органами державної влади. Досягнення цих цілей може вплинути на покращення якості життя громадян та зміцнення довіри до державних установ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративне право України. Повний курс: підручник / за ред. В. Галунька, О. Правоторової. Видання Третє. Київ: Академія адміністративно-правових наук, 2020. 466 с.
2. Воловик В. І., Бутченко Т. І. Філософія наукової свідомості: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Соціальна робота» освітньо-професійної програми «Соціальна робота». Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 110 с.
3. Гордієнко Л.Ю., Лукашев С.В. Публічне врядування : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 388 с.
4. Гузар І. Л. Державна служба як основа державного управління. 2022. № 4. С. 112-117.
5. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/24569/1/7-33-38.pdf> (Дата звернення: 08.03.2024)
6. Дніпров О.С. Парадигма виконавчої влади в Україні: адміністративно-правовий аспект: дис. доктора юрид. Наук: 12.00.07. Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019. 498 с.
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
8. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, серія: Державне управління, 2017, № 12, С. 102–107.
9. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
10. ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ URL: <https://www.zoda.gov.ua> (Дата звернення: 08.03.2024)

11. Іванов Є.В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. 2021. Том 32(71). № 2. С. 7-11.
12. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Харків.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.
13. Клочко А. М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України, Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, 2012, № 1, С. 42-51, URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2012_1_8. (Дата звернення: 08.03.2024)
14. Колпаков В. М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. Теорія та методика управління освітою, 2010, с. 12
15. Конституція України Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 05.03.2024)
16. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*, 2020, № 158, с. 77–82.
17. Манжула, А. Фінансове забезпечення публічної служби та кадрова політика на місцевому рівні в умовах реформування публічного управління у соціально-економічній сфері. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*, 2020, № 3-4, с. 86-92.
18. Машовець О. С. Механізми управління професійним розвитком та проведенням оцінювання державного службовця: зарубіжний досвід та умови використання в Україні. *Вісник державної служби України*, 2018, № 4, с. 96-98
19. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2016. 28 с.

20. Методологія наукових досліджень: навчально-методичний посібник / укладач Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2015
21. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації, Ю. В. Ковбасюк, К.: НАДУ, 2014. 128 с.
22. Мотренко Т. В. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах (виступ у Секретаріаті Кабінету Міністрів 22 червня 2017 року). Київ. Вісник державної служби України. 2017. № 2. С. 24-37.
23. Мохова Ю.Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень : монографія. Київ : ВД «Освіта України», 2021. 434 с.
24. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції*. Київ.: Вид-во УАДУ, 2020, с. 33-35.
25. Основи методології та організації наукових досліджень : навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнктів / за ред. А. Є. Конверського. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с. , с. 33
26. Основи публічного адміністрування:/ за заг. Ред. Н. П. Матюхіної. Харків: 2016. 128 с.
27. Постанова Кабінету Міністрів України; Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від 23.08.2017 № 640 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/l469232> (Дата звернення: 08.03.2024)
28. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/l515902> (Дата звернення: 08.03.2024)
29. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Дата звернення: 08.03.2024)

30. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців Головдержслужба України; від 08.07.2011 № 164 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1358345> (Дата звернення: 08.03.2024)

31. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (Дата звернення: 08.03.2024)

32. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 15.02.2002 № 169 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/196103> (Дата звернення: 08.03.2024)

33. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій. Указ Президента України; Програма від 10.11.1995 № 1035/95 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text> (Дата звернення: 08.03.2024)

34. Про місцеві державні адміністрації Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (Дата звернення: 08.03.2024)

35. Руссіян О. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки, 2020 р.

36. Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні, НАДУ при Президентові України, 2019, с. 302

37. Сичова М. Е. Зотов Система професійного розвитку державних службовців. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації, матеріали 9-ї Наук.-практ. інтернет-конф.*, м. Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2), с. 55-56.

38. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки URL:<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (Дата звернення: 08.03.2024)

39. СТРУКТУРА ОДА URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/27/struktura-oda.html> (Дата звернення: 08.03.2024)
40. The UNDP Global Report on Gender Equality in Public Administration. (2014). – URL:<http://www.undp.org/gera> (Дата звернення: 08.03.2024)
41. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/cib> (Дата звернення: 08.03.2024)
42. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018, вип. 5. с. 149-151.
43. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення № 9. – с. 4.
44. Шевченко О.О., Бутов Д.О., Леонт'єв А.Л. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку. *Право та державне управління : зб. наук. праць*. 2021. Вип. № 4. С. 96-101.
45. Шевченко, О.О., Гриньова Ю.І., Гнатик О.П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрове забезпечення та фінансові аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2022, вип. 31, с. 55-59.
46. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ*, 2021. № 1 (4). С. 236-245.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кар'єрна модель	Конкурентна модель	Змішана модель
<p>Система передбачає підготовку керівного персоналу з нижніх рівнів ієрархії державної служби; відкрита конкуренція має місце на ранніх стадіях відбору, а далі просування відбувається шляхом внутрішньої конкуренції між працівниками служби та кадровим резервом. Ця модель популярна у країнах: США, Німеччина, Австрія, Бельгія, Іспанія, Франція, Греція, Ірландія, Люксембург, Португалія, Румунія.</p>	<p>Передбачає відбір кандидатів на відкритих конкурсних засадах на всі посади, укладення строкових контрактів, більший рівень децентралізації та неможливість переходу на іншу посаду поза конкурсом. Така модель державної служби популярна в країнах: Великобританія, Данія, Естонія, Фінляндія, Нідерланди, Чехія та Швеція.</p>	<p>Передбачає поєднання елементів обох вищезгаданих систем, таких як конкурентна модель для вищого керівного корпусу державних службовців і кар'єрна модель для нижньої та середньої управлінської ланки. Ця модель є популярною у країнах: Болгарія, Словаччина, Словенія, Італія, Угорщина, Латвія, Литва, Мальта та Польща.</p>

Табл. 3.1 Базові моделі управління персоналом державної служби в країнах [36].

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Балєна Дар'я Олександрівна, студентка 4 курсу, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти darabalena@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Кадрове забезпечення місцевих органів державної влади» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Балєна Д.О.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Бутченко Т.І.