

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

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2817-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
І.П. Плетенчук

Керівник: професор кафедри політології,
професор, д. політ. н. Кіндратець О.М.

Рецензент: завідувач кафедри політології,
доцент, д. політ. н. Цокур Є.Г.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління

Кафедра соціальної філософії та управління

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та
управління

_____ Т.І.Бутченко

« _____ » _____ 2019 року

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

Плетенчук Ірині Петрівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України

керівник роботи Кіндратець Олена Миколаївна, д. політ. н., професор,

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

затвержені наказом ЗНУ від «29» травня 2019 року № 802-с

2. Строк подання студентом роботи 12 грудня 2019 року

3. Вихідні дані до роботи Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія, за заг. ред. Н.Р.Нижник, Г.І.Лелікова. Київ : Наук. світ, 2001. 237 с.; Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 576 с.; Гаращук В.М. Контроль та нагляд у державному управлінні : навч. посіб. Харків : Фоліо, 2002. 176 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити історію удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. 2. Уточнити зміст основних понять удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. 3. Проаналізувати принципи та методи дослідження удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. 4. Розкрити сутність та напрямки удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. 5. Проаналізувати механізми удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. 6. Розглянути зарубіжний досвід удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади. 7. Обґрунтувати сучасний стан удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. 8. Визначити основні чинники оптимізації удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кіндратець О.М., професор кафедри політології	29.05.2019	29.05.2019
Розділ 2	Кіндратець О.М., професор кафедри політології	21.06.2019	21.06.2019
Розділ 3	Кіндратець О.М., професор кафедри політології	28.08.2019	28.08.2019

7. Дата видачі завдання _____ 29 травня 2019 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2019	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2019	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2019	виконано
4.	I розділ	Червень 2019	виконано
5.	II розділ	Серпень 2019	виконано
6.	III розділ	Вересень 2019	виконано
8.	Систематизація висновків	Листопад 2019	виконано
9.	Нормоконтроль	Грудень 2019	виконано

Студент _____ І.П.Плетенчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.М.Кіндратець
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Цапліна І.С.
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 80 сторінок, 80 позицій у списку літератури.

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА, ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ
КАДРОВА РОБОТА, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

Мета дослідження: розкрити особливості удосконалення й реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, дослідити тенденції розвитку, напрямів удосконалення та розробити рекомендації щодо застосування отриманих результатів у практиці державного управління.

Об'єкт дослідження: суспільні відносини, що склалися в процесі формування та реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

Предмет дослідження: удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, описовий, графічний, спостереження.

Гіпотеза: удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України призведе до підвищення ефективності праці державних службовців, покращення процесу роботи з персоналом та зменшення рівня незадоволеності працівників.

Висновки: 1. Застосування системи заохочень державних службовців, передбачених законодавством та нормативно-правовими актами України, створює позитивну мотивацію державних службовців, яка спрямовує та орієнтує працівника в потрібному напрямі, посилює керування його трудовою діяльністю, підвищує його ініціативу, прагнення до розвитку своїх здібностей.

2. Потребує спрямовуватися на забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу і всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками, здатними забезпечити сталий розвиток України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	
1.1. Історія дослідження удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	9
1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «кадрова політика», «державна кадрова політика», «органи виконавчої влади», «державна служба», «кадрова робота», «управлінське рішення».....	19
1.3. Принципи та методи дослідження удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	28
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	
2.1. Сутність та напрями удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	31
2.2. Механізм удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	37
2.3. Зарубіжний досвід удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади.....	46
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	
3.1. Сучасний стан удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України (на прикладі діяльності Запорізької районної державної адміністрації Запорізької області).....	56
3.2. основні чинники оптимізації удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення ефективності функціонування державної служби та державного управління в цілому є стратегічною метою України, спрямованою на забезпечення належних темпів економічного зростання, покращення добробуту населення, всебічного розвитку суспільства та досягнення європейських стандартів життя. Одним із найважливіших і першочергових факторів досягнення визначених завдань є належне забезпечення сфери державного управління висококваліфікованими та професійними кадрами. Генезис цього проблемного питання пов'язаний із кризою кадрового забезпечення і застарілим механізмом удосконалення та реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

Проблемна ситуація. Складність завдань та функцій, покладених на органи виконавчої влади, гострий дефіцит професійних кадрів зумовлюють необхідність розвитку наукових досліджень щодо створення дієздатної, конструктивної державної служби, спроможної забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним організаційно-правовим, управлінським інструментом у проведенні державної політики в регіонах та формування ефективного кадрового складу. У цьому контексті кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України стає важливим засобом розвитку місцевої влади, оскільки в ній поєднуються різні аспекти державного впливу на всі сфери життєдіяльності регіонів.

Теоретичною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі державного управління, у яких ґрунтовно досліджені питання теоретико-правових, організаційних, соціально-політичних засад державної служби: О.В.Антонюка, Ю.В.Ковбасюка, В.Я.Малиновський, Н.Р.Нижника. Під час розгляду питань кадрової політики значний вплив мали роботи фахівців: В.М.Олуйко, О.І.Пархоменко-Куцевіл, Д.М.Стеченко. При дослідженні впровадження закордонного досвіду важливе значення мали напрацювання Е.В.Охоцького, Н.І.Пицика. Проте кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України завжди потребує удосконалення.

Таким чином, удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України сприятимуть посиленню демократичних основ розвитку суспільства, прозорості та відкритості системи державного управління.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що склалися в процесі формування та реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

Предметом дослідження є удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

Мета дослідження полягає у розкритті особливостей удосконалення й реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, дослідження тенденцій розвитку, напрямів удосконалення та вироблення рекомендацій щодо застосування отриманих результатів у практиці державного управління.

Згідно з метою маємо такі завдання:

- дослідити історію удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;
- уточнити зміст основних понять удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;
- проаналізувати принципи та методи дослідження удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;
- розкрити сутність та напрямки удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;
- проаналізувати механізми удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;
- розглянути зарубіжний досвід удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади;
- обґрунтувати сучасний стан удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;

– визначити основні чинники оптимізації удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

Гіпотеза роботи базується на припущенні, що удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України призведе до підвищення ефективності праці державних службовців, покращення процесу роботи з персоналом та зменшення рівня незадоволеності працівників.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

1.1. Історія дослідження удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України

Вироблення нової моделі державного управління, реформування державної служби України неможливі без істотного оновлення кадрів: залучення у місцеві органи виконавчої влади осіб, здатних забезпечити успіх соціально-економічних і політичних реформ.

Характеристика механізмів формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади неможлива без осмислення теоретичних засад механізмів державного управління в цілому. Без розкриття теоретичної сутності категорії «механізм державного управління» неможливий пошук шляхів практичного підвищення його ефективності, яка залежить від скоординованого, цілеспрямованого та дієвого керівництва суспільними процесами в державі; належного організаційно-управлінського впливу на суспільний розвиток; реалізації загальних та персоніфікованих цілей і завдань державного управління, які необхідно вирішувати в конкретних сферах суспільного життя.

Науково-теоретичну базу дослідження становлять праці таких науковців, як: В.Д.Бакуменко [6], Т.Є.Кагановська [33], Ю.В.Ковбасюк [36], В.І.Луговий [46], Н.Р.Нижник [52], О.Ю.Оболенський [55], С.М.Серьогін [66] та ін. У працях цих учених аналізується та розкривається механізм формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади спрямований на розробку концепції та програм відтворення, розвитку та використання кадрових ресурсів; нормативно-правове забезпечення кадрової політики; удосконалення нормативно-правового регулювання професійної

етики, підстав і процедур притягнення до відповідальності за її порушення; приведення системи роботи з персоналом в Україні у відповідність до стандартів ЄС; створення та активне використання національного кадрового резерву; забезпечення умов для формування кадрової еліти, запровадження стандартів її розвитку відповідно до суспільних вимог, ротації та всебічної підготовки; створення складових загальнонаціональної кадрової системи – кадрових підсистем місцевих органів виконавчої влади, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; сприяння розвитку партнерських засад у реалізації державної кадрової політики та її регіональних складових з органами самоврядування; посилення професіоналізації державного управління та формування його потужного кадрового потенціалу; впровадження інформаційних технологій на усіх рівнях кадрової системи; створення системи залучення, професійної орієнтації та адаптації молоді до роботи в державних органах; стимулювання творчості в усіх видах управлінської діяльності.

Механізм формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади може успішно діяти тільки за наявності: а) науково-обґрунтованої концепції сучасної кадрової політики; б) нормативно-правової та організаційної бази кадрової політики; в) органів і підрозділів різного рівня, які займаються кадровими питаннями та управлінням персоналом цих органів і здатні реалізувати державну кадрову політику; г) безумовного дотримання законодавчих вимог всіма суб'єктами системи державної служби на засадах адміністративної відповідальності.

Ефективне функціонування системи механізмів формування державної кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади залежить від детального дослідження чинних у ній проблем. Необхідно правильно визначити проблему, її якісні та кількісні характеристики; сформувати системи критеріїв для порівняння, ранжування і відбору потенційно перспективних для вирішення проблем.

Функціонування механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади має втілюватися у функції управління і реалізовуватись через численні технології: система відбору/добору, розстановки/ротації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, проходження державної служби (забезпечення загальних умов, планування та реалізація кар'єри); методи оцінки ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади та службовців; систематичний аналіз кадрової ситуації в моніторинговому режимі; матеріальне, науково-методичне забезпечення та морально-психологічне заохочення державних службовців та інших кадрів.

Питання формування та реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади дотепер продовжує залишатися недостатньо дослідженим. Однак очевидним є той факт, що формального проголошення й затвердження сутнісного змісту та стратегічного курсу державної кадрової політики замало. Необхідно розробити дієвий механізм її реалізації. Для України ця проблема завжди була актуальною, оскільки багато ініціатив залишилися нереалізованими через незабезпечення відповідними ресурсами.

Узагальнюючи вищевикладене, можна запропонувати визначення механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади як системи правових, організаційних, інформаційних, політичних та економічних заходів, спрямованих на кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади, яка ґрунтується на стратегії державної кадрової політики, нормативно-правовому забезпеченні, принципах, методах й технологіях кадрової роботи з урахування демографічних, соціальних, економічних та інших показників регіонального рівня.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених займаються проблемою державної кадрової політики, але основні здобутки належать таким, як: Т.Ю.Базаров [4], Л.В.Балабанова [7], Т.Ю.Витко [14], Н.Т.Гончарук [22], М.М.Логунова [44], І.П.Лопушинський [45], В.Я.Малиновський [47],

О.Ю.Оболенський [55], В.М.Олуйко [56] та ін. Однак це питання й досі не втратило актуальності і потребує дальшого вивчення.

Однією із основних складових механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є правовий елемент. На сучасному етапі формування та реалізації державної кадрової політики пріоритетним залишається завдання створення системи законодавства, здатної забезпечити належне регулювання досліджуваної сфери. За останні роки нормативно-правове коректування кадрових процесів перетворилось на постійний процес.

Проте досі основною проблемою нормативно-правового забезпечення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, на наш погляд, є відсутність системного підходу до забезпечення узгодженої, послідовної та комплексної діяльності з формування, розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу країни. Інша проблема – традиційні протиріччя між правовими актами різних рівнів ієрархії.

Вочевидь, нормативно-правова база, що регламентує формування та реалізацію державної кадрової політики, вимагає подальшого удосконалення, що сприятиме поліпшенню загального механізму реалізації державної кадрової політики. На нашу думку, питання правового елементу механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади потребує більш досконалого та поглибленого вивчення в окремому підрозділі даного дослідження. При вивченні проблем нормативно-правового забезпечення кадрової політики у сфері державної служби не можна оминати увагою питання відсутності конституційного та недостатнього законодавчого закріплення вимог до якості управління та управлінської діяльності.

Серед спроб змінити чинну ситуацію важливе місце належало прийняттю ряду нормативних документів, основними з яких були Указ Президента України від 20 лютого 2006 року «Про концепцію розвитку законодавства про державну службу», у якому, зокрема, зазначалося, що сучасне законодавство про державну службу не повною мірою задовольняє зростаючі потреби

забезпечення реалізації конституційних прав і свобод людини, а негативні тенденції у сфері державної служби багато в чому спричинені відсутністю стабільності та престижності цієї служби, суворого додержання вимог щодо політичної нейтральності державних службовців, недопущення незаконного впливу на них при виконанні службових обов'язків тощо, та Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки.

Важливим етапом реформування законодавства про державну службу стало прийняття 17 листопада 2011 року Верховною Радою України Закону України «Про державну службу» у новій редакції, який вступає в силу з 1 січня 2013 року. Цей закон (у разі його глибинної імплементації) може стати важливою віхою у становленні та розвитку української державної служби.

Загалом, наріжним каменем ефективного функціонування державної служби є досконала законодавча база, а також забезпечення належних гарантій, соціального і матеріального забезпечення державних службовців, особливо в умовах вкрай нагальної потреби переведення всієї системи державної служби на довгострокові орієнтири, підвищення професійного рівня та збільшення вмотивованості посадових осіб, забезпечення стабільності державного апарату і його незалежності від політичної кон'юнктури.

В цілому, формування та організація кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади полягає у створенні на місцевому рівні організаційних, економічних, інформаційних, правових та інших необхідних умов для якісного кадрового забезпечення і професійно-функціонального удосконалення роботи державних службовців.

Питання діяльності місцевих органів влади, їх функції, повноваження та кадрова політика вивчалися в роботах багатьох вітчизняних вчених В.Б.Авер'янова [2], Н.Р.Нижник [53], В.М.Олуйка [56], та сучасних науковців В.В.Тертичка [73], В.В.Голуб [14], Ю.В.Ковбасюка [36], К.О.Ващенко [12], Ю.П.Сурміна [71] та ін.

Отже, підсумовуючи наведене, можемо констатувати, що шляхом організаційної діяльності у процесі формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади вирішуються такі основні:

- прогнозування та розробка заходів щодо розвитку кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади, визначення напрямів і методів структурної перебудови органів управління;

- вивчення кон'юнктури освітньо-кваліфікаційних потреб працівників місцевих органів виконавчої влади;

- розробка і конкретне визначення нормативів і методологічного забезпечення процесів формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади відповідно до вимог адміністративної реформи та особливостей державної кадрової політики в цілому;

- створення і використання системи моніторингу кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади;

- визначення напрямків формування та успішної реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, оптимізація способів і форм удосконалення кадрового забезпечення державної служби;

- формування резерву, проведення конкурсів, атестація, матеріально-економічне забезпечення управлінських кадрів, контроль ефективності їх діяльності тощо.

Важливе місце в організаційній складовій кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади має належати продуктивному використанню управлінських кадрів, що передбачає реорганізацію управлінських процесів, розширення службових повноважень і посадових обов'язків, ротацію «по горизонталі», планування і розвиток кар'єри державних службовців «по вертикалі».

На сучасному етапі реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади важливу роль відіграє розробка їх організаційних структур із розподілом таких функцій:

- 1) організація ефективного функціонування системи державної служби;

- 2) аналіз чинної організаційної структури місцевих органів виконавчої влади та внесення пропозицій щодо її удосконалення;
- 3) внесення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів апарату місцевого органу виконавчої влади;
- 4) розробка номенклатури посад, порядку їх заміщення, інших необхідних організаційно-методичних та нормативних документів;
- 5) оптимізація штатно-посадової структури апарату і підвідомчих організацій, формування вимог до претендентів на державні посади;
- 6) наукова організація праці державних службовців із застосуванням комп'ютерної та іншої оргтехніки, раціоналізація роботи з документами;
- 7) розробка та застосування на практиці нових посадових технологій, методик, рекомендацій;
- 8) контроль за роботою з кадрами у підвідомчих організаціях, надання методичної допомоги з цих питань;
- 9) вивчення, аналіз, узагальнення та розповсюдження позитивного досвіду кадрової роботи [72].

На наш погляд, невід'ємним елементом удосконалення організаційної складової кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є вивчення соціально-економічної ефективності управлінської діяльності, в межах якого потрібно проводити соціологічні дослідження з метою удосконалення функціональної діяльності, розширення спектру службових обов'язків і управлінських повноважень державних службовців. Потребує впорядкування структура і кадрова чисельність обласних та районних держадміністрацій. Необхідно чітко організувати роботу управлінських кадрів щодо: дотримання розпорядку робочого дня, графіків прийому громадян, регламенту роботи, розподілу функціональних обов'язків, виконання посадових інструкцій; здійснення поточного і перспективного планування, контролю. Важливим напрямком організації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є становлення культури роботи з діловими паперами.

Ефективність організаційної роботи при формуванні кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади значно послаблюється через прорахунки методологічного характеру, недоліки в її плануванні, прийняття неконкретних рішень, а також відсутністю належного контролю за їх виконанням. Для подолання цієї проблеми необхідно підвищувати роль колегій обласних і районних держадміністрацій, частіше виносити на їх розгляд кадрові питання, звіти керівників органів державної влади про свою діяльність.

Організаційна діяльність як елемент механізму формування кадрової політики також має спрямовуватися на ефективну комплектацію кадрами інституту державної служби. Комплектація кадрів державної служби реалізується через дві системи: патронатну та систему заслуг. Патронатна система дає змогу підбирати кадри керівними органами на основі партійних або кланових інтересів, родинних зв'язків тощо[69].

Сутність системи оцінки заслуг полягає в тому, що на вакантні посади підбираються претенденти, які мають необхідні навички. Найбільш характерними і цінними рисами цієї системи є:

- формування кадрового потенціалу на основі здібностей, знань, професійної компетенції в умовах чесного і відкритого змагання;
- неупереджене ставлення до державних службовців під час їх добору і роботи з ними незалежно від політичних уподобань, расової, національної, конфесійної належності, статі, віку;
- диференційована оплата праці з урахуванням ставлення до службових обов'язків та загальнодержавних і місцевих рівнів платні з відповідним стимулюванням за зразкові показники;
- створення дієвого механізму кар'єрного просування працівників; поліпшення показників тих, хто працює добре; звільнення тих, хто є безперспективним;

– покращення якісних показників державних службовців через створення ефективної системи їх освітньої підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації.

Іншою важливою складовою механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є інформаційна діяльність, яка передбачає вирішення таких завдань:

- 1) розробку методологічних основ і категоріального апарату кадрової політики;
- 2) визначення системи індикаторів, у тому числі – статистичних, кадрового потенціалу конкретного регіону;
- 3) прогнозування кадрових змін, визначення перспектив розвитку кадрового потенціалу конкретної адміністративно-територіальної одиниці;
- 4) виявлення закономірностей, напрямків, особливостей і факторів розвитку кадрових процесів;
- 5) коректування кадрових проблем на всіх рівнях;
- 6) визначення та нормативне закріплення нових критеріїв оцінки кадрів, їх ділових і особистісних якостей, ефективності праці;
- 7) розробка й впровадження нових кадрових технологій[57].

Реалізація інформаційної діяльності в межах механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади можлива у двох основних напрямках:

- 1) розширення наукових досліджень щодо всього комплексу кадрових проблем. Із врахуванням об'ємності об'єкта дослідження (кадрових проблем), головна мета кадрової політики – формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади – повинна бути чітко визначеною;
- 2) удосконалення інформаційного забезпечення персоналу місцевих органів виконавчої влади.

Навчально-методичне забезпечення державної кадрової політики становить ще один важливий елемент механізму її формування та реалізації.

У систему навчально-методичного забезпечення входять усі ланки підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів. Сьогодні в цілому помітно зростає інтерес до отримання вищої освіти, чому, крім іншого, сприяють окремі заходи керівництва адміністрацій міст, районів та областей у сфері освіти, що полягають у фінансуванні навчання певних категорій осіб з їх подальшим обов'язковим працевлаштуванням.

Важливою та актуальною складовою механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є політична. Сьогодні на часі вироблення оптимального балансу між сферою державного управління та політичною діяльністю. Наприклад, у країнах Центральної Європи, які пройшли через системні реформи й нещодавно стали членами Європейського Союзу, таке балансування є досить умовним: нові соціально-політичні умови суспільного розвитку привели до еволюції системи державної влади, в результаті чого скоротилась чисельність державних службовців та, натомість, зросла їх роль у виробленні державних програм.

Для України на сучасному етапі відкритим залишається аспект збільшення чисельності висококваліфікованих державних службовців шляхом відкритого та прозорого конкурсу, що забезпечить високий рівень ефективності державної служби та її деполітизацію.

Підсумовуючи усе вище викладене, можемо зазначити, що механізм формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є багатоаспектною системою, основними елементами якої є правова, організаційна, інформаційна, політична та навчально-методичні складові. На сучасному етапі розвитку української держави кадрова політика та механізм її формування в місцевих органах виконавчої влади потребує значного удосконалення у напрямках концептуального визначення, поліпшення нормативно-правової, матеріально-технічної бази, покращення роботи кадрових служб та активізації кадрового резерву, а також підвищення якісних показників системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «кадрова політика», «державна кадрова політика», «органи виконавчої влади», «державна служба», «компетентність державного службовця», «кадрова робота», «управлінське рішення»

Одним із основних понять є кадрова політика. Кадрова політика – це загальний курс і послідовна діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах. Отже, сутність державної кадрової політики полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні на державній службі висококваліфікованих спеціалістів, у створенні умов щодо реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного функціонування і розвитку державного апарату [1].

Українська державна кадрова політика, як частина зовнішньої і внутрішньої політики держави та засіб її реалізації, має формуватися у межах державної політики і не повинна бути розрахованою лише на кадрове забезпечення актуальних завдань реформування держави, а враховувати і теперішній, і майбутній соціально-економічний та політичний стан суспільства. Головною і стратегічною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей держави. Отже, потрібно забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери суспільства.

Для успішного розвитку кадрової політики необхідно спрямувати зусилля на реалізацію таких заходів, як: інтегрування системи управління людськими ресурсами у процесі реформування державної служби; розвиток такої кадрової політики, яка давала б можливість формувати та постійно оновлювати управлінський кадровий потенціал[76].

В Україні вживаються заходи щодо корегування та оптимізації державної кадрової політики, професійного навчання управлінських кадрів з

урахуванням історичного вітчизняного та кращого світового досвіду, практики, що склалася за роки незалежності. На загал сформоване правове поле, що регулює функціонування створеної в середині 90-х рр. минулого століття загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Особливо велике значення для створення, функціонування та удосконалення системи мало прийняття законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», відповідних указів Президента України.

Переходячи до розкриття наступного поняття, слід враховувати, що як у законодавчій практиці, так і в науковій літературі існує значна кількість визначень поняття «виконавча влада», «органи виконавчої влади», що, своєю чергою, є важливим та актуальним для з'ясування сутності та правової природи. Чим же є виконавча влада? Дефініція «виконавча влада» – це: по-перше, одна з гілок єдиної державної влади, функціонування якої можливе лише за умов реалізації принципу поділу влади, при цьому на неї покладається виконання законів, які ухвалює законодавча гілка – парламент; по-друге, одна з гілок влади у державі за теорією поділу влади, сукупність повноважень і функцій з управління державою, система державних органів і посадових осіб, що здійснюють ці повноваження та функції.

У науковій літературі відзначається, що виконавча влада є найбільшою за людським (чисельністю), матеріальним і фінансово-економічним потенціалом гілкою влади, яка деталізує закони через виконавчо-розпорядчу діяльність і прийняття підзаконних документів. Слід указати, що виконавча влада в Україні призначена здійснювати контрольні повноваження, управління державним майном, антимонопольну діяльність та багато іншого. Суто ж виконання законів не є домінуючим серед інших складників призначення виконавчої влади. Це скорше засіб, аніж мета чи призначення в його традиційному розумінні. Водночас усе це тією чи тією мірою пов'язано з чільною ідеєю, реальним суспільним призначенням виконавчої влади та

метою її діяльності – забезпеченням реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Саме для цього існує держава, влада, поділ її за функціональним призначенням на гілки, саме у цій площині – пріоритет у діяльності виконавчої влади. Ця позиція виявляється достатньо обґрунтованою, позаяк відображає спрямованість державної влади, зокрема виконавчої, на розвиток демократизму в країні з високорозвиненим громадянським суспільством.

Беручи до уваги зазначені вище погляди науковців, Н.П.Тиндик вирізняє чотири головні підходи щодо визначення поняття виконавчої влади: як вольових відносин; як органу держави; як функції; як сукупності повноважень. На жаль, не кожен науковий термін, поняття можуть бути формалізовані, тобто закріплені в нормах закону. Наприклад, відомо, що соціальні відносини виконавчої влади вирізняються декількома головними особливостями, що є підставою для їх відокремлення від інших гілок влади. Головною особливістю об'єкта цих відносин є те, що для суб'єкта адміністративно-правових відносин особливістю буде наявність обов'язкового суб'єкта – органа (посадової особи) виконавчої влади. Головною особливістю змісту адміністративних правовідносин є наявність владних повноважень. Тлумачення виконавчої влади, як владних відносин, навряд чи зможе бути виражено мовою права. Закріпити виконавчу владу як функцію має ряд невирішених проблем техніко-юридичного плану, але це не означає повної неспроможності зафіксувати юридичними нормами соціальні та правові складові виконавчої влади.

Щодо правової природи поняття органів виконавчої влади, то, на думку В.Я.Малиновського [48], вони є самостійним видом органів державної влади, які згідно з конституційним принципом поділу державної влади покликані здійснювати функції, покладені на виконавчу гілку влади та наділені для цього відповідною компетенцією. Дефініція «органи виконавчої влади» в деяких наукових працях російських учених визначається як структурний підрозділ державно-владного механізму (державного апарату), що

створюється спеціально для щоденного функціонування в системі поділу влади з метою втілення в життя (виконання) законів у процесі керівництва (регулювання) економічною, соціально-культурною та адміністративно-політичною сферами життя суспільства. В.К.Колпаков [37] та О.В.Кузьменко формулюють поняття органу виконавчої влади як носія державної виконавчої влади, що реалізує свою компетенцію в закріпленій сфері державного управління і має юридичний (нормативно зафіксований) статус органу державної виконавчої влади [67]. З наведеним трактуванням не погоджується Н.Ф.Лата, яка, досліджуючи особливості адміністративно-правового регулювання нормотворчої діяльності органів виконавчої влади, відзначає, що варто було би звернути увагу на юридичну некоректність такого визначення, адже з поняття «органи державної виконавчої влади» на конституційному рівні виключено термін «державної» [78]. Тому, на думку автора, з якою ми безперечно погоджуємося, варто вживати єдину термінологію, запропоновану Конституцією України.

Отже, органи виконавчої влади є державними органами, їм притаманні всі ознаки останніх. Специфіка їхньої діяльності передбачає наявність у них певних особливих рис, які допомагають відрізнити їх від інших видів державних органів. Ми вважаємо, що для забезпечення повноти аналізу поняття «органів виконавчої влади» його необхідно охарактеризувати із вирізненням специфічних ознак.

А.М.Цветков [76], аналізуючи систему органів виконавчої влади, відокремив суттєві ознаки, притаманні їм у цілому, а саме: а) є відносно автономною складовою частиною єдиної системи органів виконавчої влади; б) має свій відповідний статус; в) діє від імені держави; г) наділений окремими функціями та є носієм установленого обсягу державно-владних (юридично-владних) повноважень, необхідних для виконання покладених на нього завдань; г) орієнтований на підставі закону на певну державну діяльність; д) діє на основі принципів державної служби; е) є структурно організованим, а також має необхідне матеріальне, фінансове, інформаційне

та інше забезпечення. Органи виконавчої влади, крім того, є різновидом державної організації, у складі якої – власне його апарат і можуть бути відповідні державні установи і підприємства. Перелічені ознаки є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, що й забезпечує баланс ефективної діяльності органів виконавчої влади. Принцип розвитку та історизму використовуються під час розгляду ставлення та причин необхідності удосконалення кадрової політики.

За чинним Законом державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів [62]. За новим Законом державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [63].

Для виконання зазначених функцій необхідний високий рівень компетентності. Компетентність є похідною від компетенції і характеризує:

– індивідуальну специфіку кожного окремого суб'єкта як носія компетенції. Визначається як: вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи [7];

– глибоке, доскональне знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок; сукупність знань, що дають змогу міркувати про щось зі знанням справи; риса особистості державного службовця, менеджера, спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, і приймати у зв'язку з цим потрібне рішення, яке дозволяє домогтися практичного або іншого значущого результату [17, с. 49];

– ступінь вираженості, виявленості властивого людині професійного досвіду в межах компетенції конкретної посади [18];

– володіння знаннями в будь-якій галузі, які дозволяють працівнику міркувати про щось предметно, з урахуванням різних точок зору [16, с. 116];

– важливий аспект професійної культури державного службовця, його здатність до здійснення нормативно-проектних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі спеціальних знань, умінь, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері державного управління [16, с. 159-160].

Компетентність державного службовця – це сукупність вимог до тих, хто займає конкретну посаду в конкретному органі державної влади, організації, державній установі з точки зору відповідності професійних управлінських здібностей, особистісних психологічних властивостей, управлінських знань, умінь та навичок компетенції за посадою.

На формування компетентності справляють вплив: сама компетенція та особистісно-морально-ділові риси суб'єкта. Якщо вони будуть перебувати у

протиріччі з компетенцією державного службовця, то виникатиме конфлікт між суспільством та особистістю. Рівень професійних, спеціальних знань, які відповідають компетенції, ступінь розвинутої особистісних характеристик суб'єкта є передумовою успішної її реалізації або нереалізації. Особливістю професійної компетентності є стан організованості професійного середовища: чим менше організована професійна діяльність, тим необхіднішим є професійно компетентний спеціаліст.

Процес визначення ефективності (оцінка) діяльності державних службовців з реалізації цілей і завдань органів державної влади відповідно до їх компетенцій за посадою включає до свого складу встановлення чітких стандартів діяльності для кожної посади (робочого місця) і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності (у посадових інструкціях) [23].

Кадрова робота – діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. Основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів (табл. 1). Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період і перспективу.

Другою функцією є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів. Основне завдання – якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності. Третя функція – раціональне використання кадрів на виробництві, за допомогою чого здійснюється комплекс заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів. З погляду управлінської практики, система роботи з персоналом являє собою сукупність принципів і методів управління кадрами на підприємстві. Компетентність впливає на якість управлінського рішення [30].

Державне управління, як вид діяльності – це перманентний процес прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Від якості цих рішень залежить ефективність державного управління, поступальний розвиток держави чи регіону, раціональне використання всіх видів ресурсів[13].

Сучасні умови розвитку України, яким притаманні поглиблення демократизації, спрямованість на європейську інтеграцію, інформатизація всіх сфер життєдіяльності людини, потребують існування ефективних та результативних механізмів державного управління. У будь-якій системі управління основним компонентом є управлінське рішення, від якого залежать структура, функції та результати роботи системи.

Процес прийняття управлінського рішення та його впровадження – це два складники безперервного процесу аналізу державної політики. Процес вироблення управлінського рішення складний і багатогранний. Практика прийняття управлінських рішень в Україні та інших країнах свідчить про прийняття їх не за принципом оптимальності, а скоріше за принципом вимушеної раціональності. Тому визначальним критерієм для технології прийняття рішень є якість вирішення проблеми та кількість якісно вирішених проблем публічними органами влади. Аналітичні ж методи залишаються оптимальними для технологічних процесів прийняття управлінських рішень.

Особливістю прийняття управлінських рішень у сфері державного управління та місцевого самоврядування є те, що вони стосуються широких верств населення, приймаються в умовах невизначеності, дефіциту часу та ресурсів, суперечливості цілей, нечіткості критеріїв і значної кількості обмежень. При прийнятті необґрунтованих рішень зростають витрати. Тому, економія на якості управлінського рішення є неприпустимою через високу ціну помилок. Оптимізація управління загалом і його важливої ланки – процесів управлінського вибору – є вагомим аспектом забезпечення ефективного функціонування не лише окремих суб'єктів, але й великих організаційно-професійних структур [9].

Прийняття рішень, так само як і обмін інформацією – складова частина будь-якої управлінської функції. Цикл управлінської діяльності складається з цілепокладання, планування, організації, координації, контролю і корегування цілей та представлений у вигляді двох елементів управління: підготовки і здійснення управлінських рішень.

Управлінське рішення – це свідомий вольовий акт суб'єкта управління, прийнятий відповідно до закріпленої компетенції у процесі управлінської діяльності і спрямований на врегулювання підвідомчих відносин. Управлінське рішення – основний інструмент дії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на керований об'єкт [21].

Основні ознаки управлінських рішень:

1) суб'єкт управління приймає рішення виходячи не з власних потреб, а в цілях врегулювання конкретної ситуації або проблеми;

2) розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень здійснюється суб'єктами управління в межах закріпленої законом компетенції;

3) для прийняття управлінського рішення необхідні наявність професіоналізму, спеціальних знань, компетентності;

4) поділ праці полягає в тому, що вирішення виникаючих проблем, розробку та прийняття управлінських рішень здійснюють керуючі суб'єкти (керівники, менеджери), а їх реалізацію покладено на виконавчі структури.

Слід відзначити, що управлінські рішення мають свою специфіку:

– рішення та їх наслідки стосуються багатьох людей та можуть зберігати силу впливу на досить тривалий час;

– ухвалення рішень є особливою функцією керівника, який повинен її виконувати в процесі управлінської праці та нести відповідальність за наслідки рішень;

– рішення займає в процесі управління центральне місце.

Отже, від ефективності прийняття управлінських рішень органами публічної влади залежить забезпечення високих стандартів якості життя,

надання якісних послуг, сталий розвиток громадянського суспільства та добробут держави в цілому.

1.3. Принципи та методи дослідження удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади

Наше дослідження спирається на принципи об'єктивності, розвитку та історизму, науковості, діалектичної єдності теорії і практики.

Важливе місце серед принципів удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України посідає об'єктивність.

Цей принцип виявляється при формуванні управлінського впливу та повинен відповідати реальним можливостям і управлінським цілям.

Порушення принципу об'єктивності найчастіше пов'язані з волюнтаризмом у прийнятті рішень, які не враховують дійсність. Здебільшого це призводить до поглиблення контролю та управлінським процесом, викликає недовіру до суб'єкта управління.

Принципи розвитку й історизму, які забезпечують вивчення досліджуваного питання з погляду того, як виникла кадрова політика, які головні етапи проходила кадрова політика. Крім того, вказані принципи дають змогу розібратися в якому стані перебуває кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України на теперішній час і що ще може відбуватися з нею в майбутньому. Зокрема історичний принцип є одним з найважливіших, оскільки опираючись на історичні події розвитку кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. З варіантами удосконалення нормативно-правової бази та можливістю внесення змін для поліпшення удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, пов'язаний принцип альтернативності.

Принцип діалектичної єдності теорії і практики використовується під час роботи над розділами що потребують порівняння наукового підґрунтя роботи та її практичної частини, а саме під час розгляду нормативно-

правового забезпечення удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, та запровадження інноваційних методів в удосконаленні кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

Методологічною основою дослідження є наукові методи, що базуються на вимогах об'єктивного і всебічного аналізу удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. В основі методології дослідження лежать загальнотеоретичні принципи й підходи з визначення вихідних параметрів становлення й розвитку кадрової політики.

Для реалізації мети та завдань дослідження використовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах державного управління, андрагогіки, соціології, політології й споріднених з ними наук.

У процесі магістерського дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих методів:

– порівняльно-історичний метод – сукупність пізнавальних засобів, процедур, які дозволяють виявити схожість і відмінність між певними історичними факторами розвитку феномену (нововведення, реформування системи державного управління та місцевого самоврядування), визначити їхню генетичну спорідненість, виявити загальні й специфічні риси в їхньому розвитку і як наслідок спрогнозувати можливі варіанти розвитку подій;

– метод системного аналізу, що дав змогу узагальнити наукові концепції, розробки та пропозиції провідних вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених проблемі удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;

– метод теоретичного узагальнення – для розкриття стану наукового дослідження проблеми удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. Висвітлення її нормативно-правової основи та світовий досвід щодо застосування методів удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;

– методи функціонального аналізу дав можливість оцінити сучасний стан кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України та визначити чинники, що впливають на нього.

Під час уточнення змісту основних понять дослідження був проведений змістовний аналіз назви теми, розглянуті визначення пов'язані з питанням роботи та необхідні для розуміння терміни. Виходячи з детального аналізу теми роботи та суміжних понять, що використовуються для необхідного розуміння проблематики, була з'ясована суть та необхідний напрямок дослідження.

Завдяки розгляду принципів і методів удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України були визначені методи і принципи роботи над дослідженням. Розглядалося використання підходів, завдяки яким оптимально вирішується наукове завдання дослідження. Наведені у роботі принципи і методи між собою взаємопов'язані, спрямовані на оптимальне використання та на ширше розкриття проблематики дослідження.

Підсумовуючи викладене у першому розділі дослідження можна визначити, що в сучасних умовах державотворення питання кадрового забезпечення доволі актуальне. Удосконалення кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави слід здійснювати у поєднанні з науковими дослідженнями суспільних, правових відносин між владою та громадою, через визначення управлінських технологій, що орієнтуються на людину та її потреби.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Сутність та напрями удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України

Державна кадрова політика здійснюється шляхом цілеспрямованих спільних дій усіх зацікавлених суб'єктів у формі удосконалення та реалізації чинного законодавства та соціального діалогу.

Правовим підґрунтям Стратегії є Конституція України, трудове, адміністративне й інше законодавство, відповідно до яких держава створює умови для здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до суспільних потреб, захищає безпеку життєдіяльності країни.

Стратегія базується на європейських принципах публічного права та управління, чіткому розмежуванні регулятивних і управлінських функцій держави; засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та обов'язків; соціальному діалозі та партнерстві, рівноправному залученні усіх зацікавлених суб'єктів до процесів формування і реалізації державної кадрової політики; сучасних концепціях і технологіях управління розвитком людського потенціалу [5].

У системі управління людськими ресурсами держава має інтереси, пов'язані з необхідністю забезпечення загальносуспільних потреб. Тому державна кадрова політика включає не тільки кадрову політику для державного сектора, але й певні регуляторні дії щодо приватного та громадського секторів. Міра втручання держави в діяльність суб'єктів приватного та громадського секторів базується на принципах соціального

партнерства, законодавчо визначається державою та контролюється громадськістю.

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить, насамперед, від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення. Отже, одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, зокрема органів виконавчої влади України, є вироблення кадрової політики [25].

Кадрова політика визначає генеральну лінію і загальні завдання в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Вона формується державою, зокрема органами законодавчої та виконавчої влади, керівництвом державних підприємств, і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки державних службовців. В ринковій економіці істотно змінюється сутність і принципи кадрової політики [32]. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості. Кадрову політику можна ще визначити як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особливих проблем людей. Основним завданням кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації, створення умов реалізації, передбачених законодавством та підзаконними актами, прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства, організації чи установи [29].

На мою думку, кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України повинна здійснюватись за такими напрямками:

- 1) професійне навчання місцевих органів виконавчої влади України;
- 2) професіоналізація місцевих органів виконавчої влади України;
- 3) забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі;
- 4) удосконалення діяльності кадрових служб;
- 5) удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення громадської довіри до них;
- 6) підсилювання мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та підвищення їх соціальної захищеності;
- 7) посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції [51].

Розглянемо виділені вище напрямки кадрової політики більш детально. Так, передумовою кадрового забезпечення місцевих органів виконавчої влади України є реформування професійного навчання як одного з напрямків кадрової політики в сфері місцевих органів виконавчої влади України має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти. У процесі професійного навчання державних службовців особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності, прийняття рішень, стратегічного менеджменту тощо. Основними напрямками цих питань мають стати:

- забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій її органів;
- запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу;
- оптимізація мережі навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби;

– запровадження дистанційного навчання, що надасть можливості розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи.

Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади України вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців місцевих органів виконавчої влади України. Освітньо-професійні та професійні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні органічно поєднувати мету навчання, вимоги до професійної та загальнокультурної освіченої особи, зміст, форми, методи і засоби навчання з урахуванням функціональної та галузевої спеціалізації навчання державних службовців [68].

Важливим напрямком кадрової політики місцевих органів виконавчої влади України є її професіоналізація, яка передбачає: поступову і планомірну зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення в перспективі стану, коли переважна більшість державних службовців буде мати професійну освіту у галузі державного управління; цільову підготовку висококваліфікованих фахівців державного управління, в тому числі з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління та державної служби, держави і суспільства в цілому; проведення ліцензування та акредитації закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; поступовий перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття в місцеві органи виконавчої влади України та просування по

службі, як один із напрямків кадрової політики, передбачає розроблення та запровадження більш досконалих, прозорих та об'єктивних процедур прийняття на державну службу, запровадження єдиного порядку проведення відкритого конкурсу. З метою пошуку потенційних лідерів, наділеної неординарними якостями молоді доцільно розробити порядок прийняття в місцеві органи виконавчої влади України перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфер. Необхідно також розробити чіткий механізм просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців.

Важливим напрямком кадрової політики є удосконалення діяльності кадрових служб, які мають зосередитися, в першу чергу, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи. Удосконалення діяльності кадрових служб має супроводжуватися впровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри».

У ході реформування системи державної служби необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення адміністративної культури державних службовців місцевих органів виконавчої влади України домогтися зміни громадської думки щодо негативного іміджу державної служби. З цією метою слід регулярно проводити вивчення оцінки населення щодо якості та ефективності роботи місцевих органів виконавчої влади України. Необхідно розробити критерії оцінки надання державних послуг фізичним і юридичним особам, принципи взаємодії місцевих органів виконавчої влади України та їх посадових осіб з громадськістю та громадянами, запровадити принципово новий тип взаємовідносин між громадянами і державними службовцями, в основі яких були б пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, висока культура спілкування.

З метою підвищення престижу державної служби, заінтересованості державних службовців місцевих органів виконавчої влади України у продуктивній та ефективній роботі, запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням необхідно продовжити роботу з удосконаленням системи оплати праці державних службовців. Для цього слід підвищити стимулюючу роль посадових окладів. Потрібно консолідувати структуру зарплати та зменшити кількість її компонентів, усунути міжвідомчі та місцеві розбіжності щодо оплати праці. Принципово умови оплати праці кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом всього періоду роботи.

Посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявом корупції, як один із напрямків кадрової політики в сфері державної служби, передбачає створення чіткого і прозорого механізму покарання державних службовців. Держаний службовець у встановленому порядку має нести відповідальність за допущені ним порушенням законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків. Потрібно активізувати роботу щодо запобігання проявом корупції та іншим правопорушенням, запровадити періодичну ротацію кадрів на окремих посадах.

Таким чином, здійснення в Україні економічних та соціальних перетворень, досягнення економічного зростання, надання державними службовцями управлінських послуг, просування в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні проводиться широкомасштабна адміністративна реформа, невід'ємною складовою якої є кадрова політика в місцевих органів виконавчої влади України, якій відводиться одна із провідних ролей у цьому процесі.

2.2. Механізм удосконалення державної кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України

Вироблення нової моделі державного управління, реформування державної служби України неможливі без істотного оновлення кадрів: залучення у місцеві органи виконавчої влади осіб, здатних забезпечити успіх соціально-економічних і політичних реформ.

Характеристика механізмів удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України неможлива без осмислення теоретичних засад механізмів державного управління в цілому. Без розкриття теоретичної сутності категорії «механізм державного управління» неможливий пошук шляхів практичного підвищення його ефективності, яка залежить від скоординованого, цілеспрямованого та дієвого керівництва суспільними процесами в державі; належного організаційно-управлінського впливу на суспільний розвиток; реалізації загальних та персоніфікованих цілей і завдань державного управління, які необхідно вирішувати в конкретних сферах суспільного життя.

Механізм удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України спрямований на розробку концепції та програм відтворення, розвитку та використання кадрових ресурсів; нормативно-правове забезпечення кадрової політики; удосконалення нормативно-правового регулювання професійної етики, підстав і процедур притягнення до відповідальності за її порушення; приведення системи роботи з персоналом в Україні у відповідність до стандартів ЄС; створення та активне використання національного кадрового резерву; забезпечення умов для формування кадрової еліти, запровадження стандартів її розвитку відповідно до суспільних вимог, ротації та всебічної підготовки; створення складових загальнонаціональної кадрової системи – кадрових підсистем місцевих органів виконавчої влади, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; сприяння розвитку партнерських засад у реалізації державної кадрової політики та її регіональних складових з органами самоврядування;

посилення професіоналізації державного управління та формування його потужного кадрового потенціалу; впровадження інформаційних технологій на усіх рівнях кадрової системи; створення системи залучення, професійної орієнтації та адаптації молоді до роботи в державних органах; стимулювання творчості в усіх видах управлінської діяльності.

Механізм удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України може успішно діяти тільки за наявності: а) науково-обґрунтованої концепції сучасної кадрової політики; б) нормативно-правової та організаційної бази кадрової політики; в) органів і підрозділів різного рівня, які займаються кадровими питаннями та управлінням персоналом цих органів і здатні реалізувати державну кадрову політику; г) безумовного дотримання законодавчих вимог всіма суб'єктами системи державної служби на засадах адміністративної відповідальності.

Ефективне функціонування системи механізмів удосконалення державної кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України залежить від детального дослідження чинних у ній проблем. Необхідно правильно визначити проблему, її якісні та кількісні характеристики; сформулювати системи критеріїв для порівняння, ранжування і відбору потенційно перспективних для вирішення проблем [75, с. 348].

Функціонування механізму удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України має втілюватися у функції управління і реалізовуватись через численні технології: система відбору/добору, розстановки/ротації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, проходження державної служби (забезпечення загальних умов, планування та реалізація кар'єри); методи оцінки ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади та службовців; систематичний аналіз кадрової ситуації в моніторинговому режимі; матеріальне, науково-методичне забезпечення та морально-психологічне заохочення державних службовців та інших кадрів.

Питання удосконалення та реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України дотепер продовжує залишатися недостатньо дослідженим. Однак очевидним є той факт, що формального проголошення й затвердження сутнісного змісту та стратегічного курсу державної кадрової політики замало. Необхідно розробити дієвий механізм її реалізації. Для України ця проблема завжди була актуальною, оскільки багато ініціатив залишилися нереалізованими через незабезпечення відповідними ресурсами.

Узагальнюючи вищевикладене, можна запропонувати визначення механізму удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України як системи правових, організаційних, інформаційних, політичних та економічних заходів, спрямованих на кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади, яка ґрунтується на стратегії державної кадрової політики, нормативно-правовому забезпеченні, принципах, методах й технологіях кадрової роботи з урахування демографічних, соціальних, економічних та інших показників регіонального рівня.

Однією із основних складових механізму удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України є правовий елемент. На сучасному етапі формування та реалізації державної кадрової політики пріоритетним залишається завдання створення системи законодавства, здатної забезпечити належне регулювання досліджуваної сфери. За останні роки нормативно-правове коректування кадрових процесів перетворилось на постійний процес.

Проте досі основною проблемою нормативно-правового забезпечення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, на наш погляд, є відсутність системного підходу до забезпечення узгодженої, послідовної та комплексної діяльності з формування, розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу країни. Інша проблема – традиційні протиріччя між правовими актами різних рівнів ієрархії.

Вочевидь, нормативно-правова база, що регламентує формування та реалізацію державної кадрової політики, вимагає подальшого удосконалення, що сприятиме поліпшенню загального механізму реалізації державної кадрової політики. На нашу думку, питання правового елементу механізму удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України потребує більш досконалого та поглибленого вивчення в окремому підрозділі даного дослідження. При вивченні проблем нормативно-правового забезпечення кадрової політики у сфері державної служби не можна оминати увагою питання відсутності конституційного та недостатнього законодавчого закріплення вимог до якості управління та управлінської діяльності.

Серед спроб змінити чинну ситуацію важливе місце належало прийняттю ряду нормативних документів, основними з яких були Указ Президента України «Про концепцію розвитку законодавства про державну службу» [10], у якому, зокрема, зазначалося, що сучасне законодавство про державну службу не повною мірою задовольняє зростаючі потреби забезпечення реалізації конституційних прав і свобод людини, а негативні тенденції у сфері державної служби багато в чому спричинені відсутністю стабільності та престижності цієї служби, суворого додержання вимог щодо політичної нейтральності державних службовців, недопущення незаконного впливу на них при виконанні службових обов'язків тощо [18].

Важливим етапом реформування законодавства про державну службу стало прийняття 17 листопада 2011 року Верховною Радою України Закону України «Про державну службу» у новій редакції, який вступає в силу з 1 січня 2013 року [4]. Цей закон (у разі його глибинної імплементації) може стати важливою віхою у становленні та розвитку української державної служби.

Загалом, наріжним каменем ефективного функціонування державної служби є досконала законодавча база, а також забезпечення належних гарантій, соціального і матеріального забезпечення державних службовців, особливо в умовах вкрай нагальної потреби переведення всієї системи державної служби на довгострокові орієнтири, підвищення професійного рівня та збільшення

вмотивованості посадових осіб, забезпечення стабільності державного апарату і його незалежності від політичної кон'юнктури.

В цілому, формування та організація кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади полягає у створенні на місцевому рівні організаційних, економічних, інформаційних, правових та інших необхідних умов для якісного кадрового забезпечення і професійно-функціонального удосконалення роботи державних службовців.

Отже, підсумовуючи наведене, можемо констатувати, що шляхом організаційної діяльності у процесі формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади вирішуються такі основні організаційні завдання:

- прогнозування та розробка заходів щодо розвитку кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади, визначення напрямів і методів структурної перебудови органів управління;

- вивчення кон'юнктури освітньо-кваліфікаційних потреб працівників місцевих органів виконавчої влади;

- розробка і конкретне визначення нормативів і методологічного забезпечення процесів формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади відповідно до вимог адміністративної реформи та особливостей державної кадрової політики в цілому;

- створення і використання системи моніторингу кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади;

- визначення напрямків формування та успішної реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, оптимізація способів і форм удосконалення кадрового забезпечення державної служби;

- формування резерву, проведення конкурсів, атестація, матеріально-економічне забезпечення управлінських кадрів, контроль ефективності їх діяльності тощо [3].

Важливе місце в організаційній складовій кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади має належати продуктивному використанню управлінських кадрів, що передбачає реорганізацію управлінських процесів,

розширення службових повноважень і посадових обов'язків, ротацію «по горизонталі», планування і розвиток кар'єри державних службовців «по вертикалі».

На сучасному етапі реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади важливу роль відіграє розробка їх організаційних структур із розподілом таких функцій: 1) організація ефективного функціонування системи державної служби; 2) аналіз чинної організаційної структури місцевих органів виконавчої влади та внесення пропозицій щодо її удосконалення; 3) внесення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів апарату місцевого органу виконавчої влади; 4) розробка номенклатури посад, порядку їх заміщення, інших необхідних організаційно-методичних та нормативних документів; 5) оптимізація штатно-посадової структури апарату і підвідомчих організацій, формування вимог до претендентів на державні посади; 6) наукова організація праці державних службовців із застосуванням комп'ютерної та іншої оргтехніки, раціоналізація роботи з документами; 7) розробка та застосування на практиці нових посадових технологій, методик, рекомендацій; 8) контроль за роботою з кадрами у підвідомчих організаціях, надання методичної допомоги з цих питань; 9) вивчення, аналіз, узагальнення та розповсюдження позитивного досвіду кадрової роботи [24, с. 335].

На наш погляд, невід'ємним елементом удосконалення організаційної складової кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є вивчення соціально-економічної ефективності управлінської діяльності, в межах якого потрібно проводити соціологічні дослідження з метою удосконалення функціональної діяльності, розширення спектру службових обов'язків і управлінських повноважень державних службовців. Потребує впорядкування структура і кадрова чисельність обласних та районних держадміністрацій. Необхідно чітко організувати роботу управлінських кадрів щодо: дотримання розпорядку робочого дня, графіків прийому громадян, регламенту роботи, розподілу функціональних обов'язків, виконання посадових інструкцій; здійснення поточного і перспективного планування, контролю. Важливим

напрямок організації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є становлення культури роботи з діловими паперами.

Ефективність організаційної роботи при формуванні кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади значно послаблюється через прорахунки методологічного характеру, недоліки в її плануванні, прийняття неконкретних рішень, а також відсутністю належного контролю за їх виконанням [55, с. 110]. Для подолання цієї проблеми необхідно підвищувати роль колегій обласних і районних держадміністрацій, частіше виносити на їх розгляд кадрові питання, звіти керівників органів державної влади про свою діяльність.

Організаційна діяльність як елемент механізму формування кадрової політики також має спрямовуватися на ефективну комплектацію кадрами інституту державної служби. Комплектація кадрів державної служби реалізується через дві системи: патронатну та систему заслуг. Патронатна система дає змогу підбирати кадри керівними органами на основі партійних або кланових інтересів, родинних зв'язків тощо.

Сутність системи оцінки заслуг полягає в тому, що на вакантні посади підбираються претенденти, які мають необхідні навички. Найбільш характерними і цінними рисами цієї системи є:

- формування кадрового потенціалу на основі здібностей, знань, професійної компетенції в умовах чесного і відкритого змагання;

- неупереджене ставлення до державних службовців під час їх добору і роботи з ними незалежно від політичних уподобань, расової, національної, конфесійної належності, статі, віку;

- диференційована оплата праці з урахуванням ставлення до службових обов'язків та загальнодержавних і місцевих рівнів платні з відповідним стимулюванням за зразкові показники;

- створення дієвого механізму кар'єрного просування працівників; поліпшення показників тих, хто працює добре; звільнення тих, хто є безперспективним;

– покращення якісних показників державних службовців через створення ефективної системи їх освітньої підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації [26, с. 60].

Іншою важливою складовою механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є інформаційна діяльність, яка передбачає вирішення таких завдань: 1) розробку методологічних основ і категоріального апарату кадрової політики; 2) визначення системи індикаторів, у тому числі – статистичних, кадрового потенціалу конкретного регіону; 3) прогнозування кадрових змін, визначення перспектив розвитку кадрового потенціалу конкретної адміністративно-територіальної одиниці; 4) виявлення закономірностей, напрямків, особливостей і факторів розвитку кадрових процесів; 5) коректування кадрових проблем на всіх рівнях; 6) визначення та нормативне закріплення нових критеріїв оцінки кадрів, їх ділових і особистісних якостей, ефективності праці; 7) розробка й впровадження нових кадрових технологій.

Реалізація інформаційної діяльності в межах механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади можлива у двох основних напрямках:

1) розширення наукових досліджень щодо всього комплексу кадрових проблем. Із врахуванням об'ємності об'єкта дослідження (кадрових проблем), головна мета кадрової політики – формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади – повинна бути чітко визначеною;

2) удосконалення інформаційного забезпечення персоналу місцевих органів виконавчої влади.

Навчально-методичне забезпечення державної кадрової політики становить ще один важливий елемент механізму її формування та реалізації [59, с. 124]. У систему навчально-методичного забезпечення входять усі ланки підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів. Сьогодні в цілому помітно зростає інтерес до отримання вищої освіти, чому, крім

іншого, сприяють окремі заходи керівництва адміністрацій міст, районів та областей у сфері освіти, що полягають у фінансуванні навчання певних категорій осіб з їх подальшим обов'язковим працевлаштуванням.

Важливою та актуальною складовою механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є політична. Сьогодні на часі вироблення оптимального балансу між сферою державного управління та політичною діяльністю. Наприклад, у країнах Центральної Європи, які пройшли через системні реформи й нещодавно стали членами Європейського Союзу, таке балансування є досить умовним: нові соціально-політичні умови суспільного розвитку привели до еволюції системи державної влади, в результаті чого скоротилась чисельність державних службовців та, натомість, зросла їх роль у виробленні державних програм.

Для України на сучасному етапі відкритим залишається аспект збільшення чисельності висококваліфікованих державних службовців шляхом відкритого та прозорого конкурсу, що забезпечить високий рівень ефективності державної служби та її деполітизацію.

Підсумовуючи усе вище викладене, можемо зазначити, що механізм формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є багатоаспектною системою, основними елементами якої є правова, організаційна, інформаційна, політична та навчально-методичні складові. На сучасному етапі розвитку української держави кадрова політика та механізм її формування в місцевих органах виконавчої влади потребує значного удосконалення у напрямках концептуального визначення, поліпшення нормативно-правової, матеріально-технічної бази, покращення роботи кадрових служб та активізації кадрового резерву, а також підвищення якісних показників системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

2.3. Зарубіжний досвід удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади

Суспільно-політичні процеси, які відбуваються в Україні на сучасному етапі державотворення: оновлення, реформування й модернізація підходів до кадрової політики, опосередковуються необхідністю створення в державі професійної, стабільної, висококваліфікованої, авторитетної державної служби, здатної відповідати сучасним вимогам. Серед таких вимог першочергове значення мають: висока ефективність здійснення діяльності в апараті державного управління та надання якісних управлінських послуг населенню. У такому розрізі розглянутого питання завищені вимоги ставляться і до персоналу у сфері місцевих органів виконавчої влади, рівня підготовки, професіоналізму й особистих якостей керівників[74].

На сьогодні, маємо ситуацію, коли загальна кадрова політика залишається не досконалою. Державна служба в цілому ще недостатньо підготовлена до корінних змін, що відбулися в державі, а також до нововведень в реалізації суспільних реформ. Існуючі підходи в кадровій політиці, і в першу чергу через інститут державної служби, ще не повною мірою відповідають сучасним європейським та загальносвітовим стандартам.

Порівнюючи кадрову політику нашої держави з європейською та світовою практикою управління, визначення шляхів удосконалення кадрової політики через механізм державної служби.

Проблема удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади та питання, що з ним пов'язані, є складним і недостатньо вивченими, незважаючи на те, що основи його функціонування сягають витоків формування держав. Ще за часів античності, древньогрецькі мислителі (Арістотель, Сократ, Платон, Цицерон) умовно поділяли все суспільство на меншість, яка управляє і керує, та більшість, якою управляють і керують. Отже, тоді були закладені теоретичні основи розуміння ролі держави, державної влади і особистості в реалізації управлінських відносин. Зокрема, Платон звертав увагу на загальну для всіх народів природу

державного управління, при цьому вирізняючи вміння управляти людьми, як одне із найбільш складних і найбільш важкодоступних вчень, незалежно від того, чи назвуть його мистецтвом царювати, державним мистецтвом чи мистецтвом домашнього правління [64].

Процеси оновлення українського суспільства, що характеризуються радикальними підходами до реформування й модернізації державної служби в Україні, ставлять якісно нові вимоги до функціонування державної служби, що здатна відповідати на виклики сьогодення, реалізовувати функції державного управління, спроможної надавати якісні управлінські послуги населенню, користуватися його довірою і повагою.

Проблематика управління кадрами у сфері державної служби України умовно охоплює два аспекти. Перший полягає в нерегульованості законодавчої та нормативної бази у сфері державної служби, а в багатьох випадках взагалі відсутності норм та критеріїв, що регламентують той чи інший вид діяльності, відсутність розробленої і нормативно підкріпленої системи пошуку й відбору кадрів у сфері державної служби, їх методичного і документального забезпечення, яке б регламентувало цю роботу, відсутність чутких критеріїв та вимог до кожної посади за напрямками діяльності, відсутність відкритого конкурсу на вищі керівні посади, недосконалість конкурсу на нижчі керівні посади.

Другий аспект – недостатній рівень кваліфікації і знань щодо управління персоналом тих працівників, які займаються відбором кадрів, неефективна система управління кар'єрним ростом, системою ротації, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання, нормативного регулювання вимог професійної етики керівних кадрів та інші фактори. Як наслідок, в органах виконавчої влади на сьогодні не ліквідовані суб'єктивізм, кругова порука, свідоме намагання мати навколо себе слабких, але «своїх» людей, орієнтація на служіння окремій високопоставленій персоні, а не справі, комерціалізація та корупція чиновників, що негативно впливає на результати діяльності персоналу у

сфері державної служби. Низький професіоналізм, відсутність спеціальної управлінської підготовки, невідповідність фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизм, байдужість і корумпованість керівних кадрів призводить до нераціонального, мало результативного і неефективного управління на державному, регіональному та місцевому рівнях [27].

Аналізуючи міжнародний досвід і сфері державного управління, а саме західних держав, варто зауважити, що у сучасній західній науці розглядаються два загальновідомі способи комплектування державного апарату: система здобичі та система заслуг [5]. Система здобичі полягає в тому, що президент держави, що переміг на виборах, або прийшов до влади в інший спосіб, вважає цілком природним поставити на всі ключові державні посади своїх прихильників. Натомість, система заслуг передбачає, що на державні посади приходять особи, які перемогли на відкритих та незалежних конкурсах, що організовує держава. В нашій державі на протязі усіх років незалежності привалювала перша система, яка по суті є деструктивною.

Важливе значення в умовах реформування державної служби України має зарубіжний досвід управління в місцевих органах виконавчої влади. Зарубіжний досвід ґрунтується на законодавстві, яке розвивається в єдиному для різних країн напрямі з урахуванням національних традицій, має схожі принципи, форми і методи роботи з керівними кадрами; має єдину інформаційну базу даних про персонал, передбачає заохочення ініціативи й відповідальність керівного персоналу, надання якісних послуг населенню.

Разом з тим досвід зарубіжних країн звертає увагу на те, що реформування державної служби проводиться десятиліттями, а ті зміни, які проводяться за 2-3 роки, не мають кардинальних рис. Практика реформування державної служби і вдосконалення управління кадрами у сфері державної служби, підтвердила необхідність адаптації державної служби і управління персоналом у сфері державної служби до змін, що відбуваються в суспільстві та економіці, забезпечення її стабільності,

швидкого вирішення питань, пов'язаних з підвищенням ефективності державних органів.

За роки незалежності нашої держави, нажаль, не приділялося в належному обсязі уваги функціонуванню державної служби, підняттю її престижу та авторитету, соціальному захисту персоналу. Наразі, правила поведінки державних службовців в Україні закріплені тільки в чотирьох пунктах Загальних положень Наказу головного управління державної служби України, а саме:

- поведінка державних службовців має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України і законом України.

- державний службовець має дбати про позитивний авторитет органів виконавчої влади і державної служби в цілому, дорожити своїм ім'ям та статусом.

- державні службовці повинні утримуватися від демонстрації власних політичних поглядів та свого ставлення до політичних сил, партій, блоків, не допускати їх впливу на виконання службових обов'язків.

- державний службовець, як і інші громадяни, має право на приватне життя і повинен поважати приватне життя інших державних службовців, зберігати з цих питань конфіденційність інформації, якщо інше не встановлено законами України.

У розрізі даної проблеми, варто звернути увагу на досвід США, де етичні кодекси поведінки державних службовців діють з 1958 року, а в 1978 році в межах реформування цивільної служби прийнято Закон «Про урядову етику», а в 1989 році Закон «Про реформу етичних норм», а також підкріплені Указом Президента США «Принципи етики поведінки посадових осіб і службовців державного апарату». Більшість американських службовців впевнені в тому, що вагомість моральному кодексу надає відповідне

позитивне відношення до нього вищого керівництва, котре має демонструвати взірець моральної поведінки [42].

Обов'язки державних службовців США в загальних рисах закріплені у Кодексі етики державної служби: «Кожна особа, що перебуває на державній службі, повинна:

1. Ставити відданість вищим моральним принципам і державі вище відданості окремим особам, партії або державним органам;

2. Підтримувати Конституцію, Закони та постанови Сполучених Штатів і всіх органів державної влади і ніколи не підтримувати тих, хто ухиляється від їх виконання;

3. Працювати повний робочий час за денну оплату, докладати необхідні зусилля та старанність до виконання своїх обов'язків;

4. Знаходити та застосовувати найбільш ефективні та економічні засоби рішення поставлених завдань;

5. Ніколи не застосовувати дискримінацію шляхом надання будь-кому спеціальних благ та привілей як за винагороду так і без неї і ніколи не приймати для себе особисто або для своєї родини благ та подарків при обставинах, які можуть бути сприйняті як засіб впливу на виконання службових обов'язків;

6. Не давати ніяких обіцянок, які б стосувалися службових обов'язків, тому що державний службовець не може виступати як приватна особа, коли справа стосується державної посади;

7. Не вступати ніяким чином в комерційні відносини з урядом, якщо це суперечить виконанню посадових обов'язків;

8. Ніколи не використовувати при виконанні службових обов'язків конфіденційно отриману інформацію для отримання особистої вигоди;

9. Викривати випадки корупції при їх виявленні;

10. Додержуватися цих принципів, усвідомлюючи, що державна посада є висловленням суспільства довіри».

Законодавство більшості країн затвердило службу державі як ієрархію, в якій чітко регламентовані шаблі проходження державної служби. З цією метою в більшості зарубіжних країн розроблено систему класів, розрядів, посад тощо. Правові акти різних країн на рубежі третього тисячоліття подають державну службу як важливу для життя країни корпорацію. Її особливості такі:

- діяльність регулюється не трудовим, а публічним правом, у якому поряд із звичайними громадянськими правами є свої обмеження й заборони;

- на державну службу людина як правило, приходить служити на все життя і проходить при цьому прописану заздалегідь посадову кар'єру з нижніх щаблів до верхніх;

- діє в інтересах громадян, але не обмінюється з іншими сферами своїм персоналом: кадри із бізнесу не можуть прийти на кар'єрні посади в апарат – це розцінюється як вид корупції.

Останнім часом у більшості країн світу розроблені програми реформування й модернізації державної служби, які ґрунтуються на принципах: демократизації, орієнтації на клієнта, орієнтації на кінцевий результат, рентабельності, простоти управління.

Наприклад, для регламентації державно-службових відносин у Германії характерна єдність прав і обов'язків державних службовців в цілому і керівного персоналу зокрема. Вони мають право на забезпечення і захист, службові найменування (присвоєне державою звання і вчений ступінь), на певні посадові оклади, оплату поїздок і переїзд з одного місця на інше, надання відпустки, на входження до профспілок, отримання службового свідоцтва, допуск до своєї особової справи та ін.

Управління персоналом державної служби в країнах Західної Європи здійснюється на основі кар'єрної, посадової або змішаної моделі державної служби. Диференціація системи державної служби здійснюється в них залежно від умов найму, просування по службі, та іншими характеристик.

У країнах ЄС з класичною кар'єрою (Франція, Румунія, Словаччина, Іспанія, Німеччина) система державної служби гарантує роботу впродовж життя, забезпечення кар'єрного росту і орієнтована не стільки на якість виконання роботи, скільки на безпеку, рівність та захист. Серед країн ЄС класичні посадові системи мають Голландія та Швеція. Численні характерні риси посадової моделі притаманні системам в Італії, Великобританії, Фінляндії, Естонії. У посадовій моделі в основі закладені таку характеристики: ринок праці, конкретна посада, продуктивність праці, рівність у пенсійному забезпеченні [49].

Більшість країн ЄС мають змішану модель системи державної служби, знаходяться десь посередині між кар'єрою та посадовою формами.

У структурному плані у сфері державної служби в зарубіжних країнах виділяють здебільшого три рівні: загальнодержавний (центральний), регіональний, рівень органів місцевого самоврядування.

Наприклад, у Франції на загальнодержавному рівні Парламент затверджує Загальне положення про державну службу і визначає, які посади входять у коло повноважень президента й уряду, які категорії чиновників можуть призначатися іншими органами. Президент затверджує декрети з питань державної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб (державні радники, керівники академій, послы, префекти та ін.) прем'єр-міністр несе безпосередню відповідальність за роботу служби, на регіональному рівні управління державною службою здійснюють префекти, а на рівні органів місцевого самоврядування створена мережа органів, таких як Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для погодження актів, що стосуються державної служби, з інтересами державних службовців, тощо [11].

На регіональному рівні, наприклад, у Польщі центральні органи влади представлені воєводою, призначеного державною владою, полягають у забезпеченні впровадження напрямів державної кадрової політики у воєводстві, а також у тому, щоб державні інституції у регіоні виконували свої

функції належним чином. Воєвода, як представник Прем'єр-міністра, та в деяких випадках лінійних міністерств – підзвітний центральному урядові й зосереджує свою діяльність на правовому нагляді за діяльністю органів самоврядування. Він відповідає за увесь спектр послуг, пов'язаних із забезпеченням виконання законодавства та громадської безпеки; узгоджує з місцевими умовами загальні цілі політики уряду, спрямовує проведення регіональної політики країни на рівні воєводства та координує й контролює виконання завдань, що виконують у результаті проведення політики уряду; забезпечує співпрацю всіх організаційних одиниць урядової адміністрації та органів самоврядування і керує їхньою діяльністю у сфері охорони життя, здоров'я або майна, а також у сфері захисту навколишнього середовища, національної безпеки та забезпечення громадського порядку, охорони громадських прав, у сфері запобігання природним катастрофам і боротьби з їх наслідками; за посередництва відповідного міністра у справах державного управління представляє Раді Міністрів проекти урядових документів у справах, що стосуються воєводства.

На сьогодні, актуальним для України є зарубіжний досвід розмежування політичних та адміністративних посад. Для системи державної служби всіх розвинених країн світу принцип поділу політичних та адміністративних посад є ключовим. Так, наприклад, вищими адміністративними посадами в уряді та міністерствах є: постійні секретарі – у Ірландії, Ісландії, Великій Британії; генеральні секретарі – у Швеції, Литві, Латвії Естонії, Нідерландах, Угорщині; генеральні директора – у Польщі. Усі вони відбираються шляхом відкритого конкурсу, який проводить урядова комісія, державний секретар уряду або центральний орган виконавчої влади з питань державної служби. Вищі державні службовці не можуть бути звільнені з посад у зв'язку із зміною персонального складу уряду, здійснюють управління персоналом в органах державної влади й відповідають за призначення, просування по службі, дисциплінарне впровадження та звільнення державних службовців.

У більшості країн законодавчо закріплено розподіл посад на політичні посади і посади державних службовців. Керівники великих підрозділів державної служби, у підпорядкуванні яких є службовці та інші посадові особи, належать до чиновників. Чиновники, які довго пропрацювали на відповідній роботі, навіть після виходу на пенсію, залишаються членами апарату, в якому служили. Наприклад, у ФНР сформувався інститут чиновників у відставці, що постійно виступають як експерти, консультанти, радники з різних питань, які вимагають досвіду і незалежної оцінки.

Таким чином, зарубіжний досвід кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади свідчить про те, що він ґрунтується на законодавстві, яке розвивається в єдиному для різних країн напрямі з урахуванням національних традицій, має схожі принципи, форми і методи роботи з керівними кадрами; має єдину інформаційну базу даних про персонал, передбачає ініціативи і відповідальність керівного персоналу, надання якісних послуг населенню.

Вочевидь, що в цих умовах головне завдання підсистеми добору й розстановки кадрів державної служби, як складової єдиної системи кадрової роботи, полягає в якісному забезпеченні органів виконавчої влади необхідними, високопрофесійними кадрами. З огляду на це, в Україні необхідно запровадити, з урахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду, нові механізми добору кращих претендентів на посади державної служби, удосконалити й розробити нові стандарти державної служби, профілі компетентності для кожної окремої групи посад, розробити, вдосконалити діючу законодавчу базу, звужити сферу регулювання законодавства про державну службу, виробити єдиний механізм вступу на всі посади державної служби (перш за все керівні) відкритий і прозорий конкурс, забезпечити незалежність та об'єктивність його проведення.

Для України є також цікавою практика більшості розвинутих демократичних країн світу щодо законодавчого закріплення у сфері державної служби «системи заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання

будь-якого керівника ставиться в залежність від того, наскільки ефективно і якісно він працює. Є і свій унікальний досвід використання посад державних службовців у правоохоронних органах. Зокрема в Службі безпеки України запроваджені посади військовослужбовців, які у мирний час можна заповнювати державними службовцями та розпорядження Кабінету міністрів України врегульовано приналежність посад працівників Служби безпеки України до відповідних категорій посад державних службовців. Ці та іншу елементи власного та зарубіжного досвіду заслуговують на впровадження в Україні з метою здійснення модернізації державної служби та її адаптації до європейських і загальносвітових стандартів в цілому.

Підсумовуючи вище наведене, можна сказати, що заслуговують на увагу впровадження в Україні з метою здійснення модернізації державної служби та її адаптації до стандартів Європейського Союзу наступні елементи зарубіжного досвіду управління керівним персоналом у сфері державної служби: правове регулювання управління персоналом державної служби; розмежування політичних і адміністративних посад; прозорі конкурсні основи добору кадрів; система мотивації «заслуг і досягнень», професійного навчання керівного персоналу, проведення його незалежної оцінки.

Підсумовуючи другий розділ прийшли до висновків, що державна служба, як механізм впровадження державної кадрової політики в Україні має значні прогалини на законодавчому рівні та важливим напрямом удосконалення управління керівним персоналом є створення незалежних центрів оцінки керівних кадрів, основними завданнями яких є оцінювання управлінського потенціалу і виявлення перспективних працівників; відбір майбутніх керівників; визначення потреби в індивідуальній програмі навчання та перепідготовки.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Сучасний стан удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України (на прикладі Запорізької районної державної адміністрації Запорізької області)

Важливим напрямом державної розбудови в Україні є всебічний розвиток особистості, забезпечення її прав і свобод. Задоволення потреб громадян в економічній, політичній та соціальній сферах здійснюється державою на місцевому рівні, шляхом проведення ряду реформ, у тому числі у сфері публічної влади. Головною ланкою, що інтегрує фактори адміністративно-управлінських перетворень в країні, є якісне кадрове забезпечення органів виконавчої влади, а також ефективна регіональна кадрова політика, спрямована на професіоналізацію державної служби.

Зважаючи на те, що в нашій молодій державі процеси адміністративно-кадрових реформацій відбуваються вкрай повільно, постає необхідність здійснення глибокого аналізу нових кадрових відносин, підвищення наукової обґрунтованості роботи з персоналом, вибору ефективних кадрових технологій, розробки та використання дієвих механізмів формування та реалізації державної кадрової політики в регіонах.

Робота з кадрами в апараті та структурних підрозділах Запорізької районної державної адміністрації Запорізької області (далі – райдержадміністрація) проводилася згідно Конституції України, Закону України «Про місцеві державні адміністрації», Закону України «Про державну службу» [62], Закону України «Про запобігання корупції», Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012, Закону України «Про очищення влади» чинним законодавством України про працю, неухильне та

якісне спрямування Указів Президента та Кабінету Міністрів України, розпорядчих актів центральних органів виконавчої влади, голови обласної та районної державних адміністрацій, інших органів влади з кадрових питань.

Зусилля керівників Запорізької районної державної адміністрації Запорізької області спрямовуються на поліпшення якісного складу державних службовців усіх рівнів, зміцнення кадрового потенціалу, підвищення їх персональної відповідальності за доручену ділянку роботи. Однак, у райдержадміністрації є ряд реальних проблем, а саме: невідповідність якості послуг запитам населення; недосконалість законодавчої бази; низький престиж роботи в місцевих органах виконавчої влади, пов'язаний з недостатньо високим рівнем соціального захисту державних службовців, необґрунтована система оплати праці (розрив посадових окладів між спеціалістами та керівною ланкою, недостатність зв'язку посадового окладу з рівнем кваліфікації, кваліфікованою підготовкою). Проблема сьогодення – це скорочення штату райдержадміністрації, так з прийняттям постанови Кабінету Міністрів України від 03.11.2019 № 926 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету України та скасування постанови Кабінету України від 19 червня 2019 року № 746» та розпорядження голови Запорізької облдержадміністрації від 21.11.2019 р. № 561 «Про граничну чисельність працівників районних державних адміністрацій» передбачається скорочення 30-50-відсоткове скорочення держслужбовців. За словами міністра Кабінету міністрів України Д.О. Дубілета логіка оптимізації - позбутися від дублюючих, застарілих, неефективних функцій або перенести деяких з них на вищий рівень - обласні державні адміністрації, територіальні органи центральних гілок влади і навіть Києва. Велика чистка: Кабмін скорочує 18449 чиновників.

До структури райдержадміністрації входять: апарат, 3 управління, 7 відділів, служба у справах дітей. До структури апарату Запорізької райдержадміністрації входять 5 відділів, а саме: відділ організаційної роботи;

діловодства і контролю, відділ кадрової роботи; юридичний відділ, відділ фінансово-господарського забезпечення; відділ ведення Державного реєстру виборців.

Штатний розпис Запорізької райдержадміністрації на 2019 рік затверджений заступником голови Запорізької облдержадміністрації від 21.02.2019 р.

На сьогодні за штатним розписом чисельність державних службовців 117 штатних одиниць, з них апарат райдержадміністрації становить 18 одиниць, з яких є дві вакансії, апарат укомплектовано на 89 % та чисельність державних службовців структурних підрозділів складає 99 осіб і укомплектована на 92 %.

Переважна більшість працівників райдержадміністрації приділяє увагу реалізації державної кадрової політики у сфері виконавчої влади. Практикується щорічне та квартальне планування роботи з кадрами. Створена і працює Координаційна рада з питань державної служби при райдержадміністрації, засідання якої проводиться щоквартально відповідно до плану роботи. Також, в райдержадміністрації практикується розгляд питань стану кадрової роботи на засіданнях Ради по роботі з кадрами. Плани роботи Ради по роботі з кадрами затверджуються на рік. До плану роботи Ради включаються найбільш актуальні питання організації кадрової роботи в райдержадміністрації. На її засіданнях обговорюються проекти щорічних планів роботи з кадрами, планів навчання та аналізується хід їх виконання, заслуховуються звіти керівників структурних підрозділів з кадрових питань.

Найважливішим напрямом діяльності органів місцевої виконавчої влади є залучення молоді на державну службу. У 2019 році виходячи с аналізу моніторингу стану комплектування штатних розписів, якісного складу, підвищення освітнього рівня та кваліфікації працівників Запорізької райдержадміністрації, можна зробити такий висновок, що серед державних службовців апарату за статтю: чоловіків – 3, жінок – 8. Серед працюючих віком до 25 років – 4 особи, від 25 до 34 років – 6 осіб, від 35 до 50 років – 2

особи, від 51-60 років – 3 особи старше 60 років – 1 особа, мають стаж державної служби до 1 року – 2 особи, від 1 до 3 років – 4 особи, від 3 до 5 років – 3 особи, від 5 до 10 років – 2 особи, від 10 до 17 років – 3 особи, більше 17 років – 2 особи та серед державних службовців структурних підрозділів за статтю: чоловіків – 11, жінок – 79 з них віком: до 25 років – 2 особи, від 25 до 34 років – 22 особи, від 35 до 50 років – 37 осіб, від 51 до 60 років – 29 осіб старше 60 років – не має. З метою активізації роботи з молоддю, райдержадміністрація залучає її на державну службу в апараті райдержадміністрації, у структурних підрозділах проходять навчальну, виробничу та переддипломну практику студенти Запорізьких вищих навчальних закладів.

Відповідно до статті 20 Закону України «Про державну службу», наказу Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 року № 72 розроблено та затверджено спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» в апараті та структурних підрозділах райдержадміністрації.

Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби в апараті та структурних підрозділах райдержадміністрації відбувається відповідно до статті 27 Закону України «Про державну службу» та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 648).

Оголошення про проведення конкурсу публікуються на офіційному веб-сайті Національного агентства України з питань державної служби, на веб-сайті Запорізької районної державної адміністрації Запорізької області та в районній газеті «Червоний промінь».

Порядок проходження стажування державних службовців, в тому числі за кордоном, як однієї з форм підвищення рівня професійної компетентності у Запорізькій райдержадміністрації відбувається, відповідно до вимог наказу

Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 48 «Про затвердження Порядку стажування державних службовців»

При стажуванні приймається необхідна заява від особи про зарахування для проходження стажування, видається розпорядження про зарахування для проходження стажування; складається індивідуальний план стажування, який затверджується встановленим порядком; по закінченню стажування складається звіт про його результати та керівником стажування надається висновок про проходження стажування. Матеріали залучаються до особових справ державних службовців.

Значним напрямом роботи відділу управління персоналом райдержадміністрації є професійна підготовка державних службовців, які виконують управлінські функції. На даний час в райдержадміністрації на заочній формі навчання у магістратурі вищих навчальних закладах за спеціальністю «публічне управління» навчається три державних службовців. Відповідно до плану-графіку навчання у Запорізькому центрі перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, керівників державних підприємств, установ й організацій на 2018 рік, затвердженого розпорядженням голови обласної державної адміністрації від 26.12.2016 № 750, протягом 2018 року підвищили свою кваліфікацію з видачею посвідчень – 8 державних службовців.

На державній службі в Запорізькій райдержадміністрації працюють три державні службовці, які закінчили магістратуру в Національній академії державного управління при Президентові України.

Проведений аналіз освітнього рівня працівників апарату райдержадміністрації свідчить, що з 18 державних службовців вищу освіту рівня спеціаліст, магістр має 16 осіб, що складає 84 % загальної чисельності працюючих державних службовців, а 2 державних службовців мають вищу освіту рівня бакалавр, що складає 16% загальної чисельності працюючих державних службовців. Проведений аналіз освітнього рівня працівників структурних

підрозділів райдержадміністрації свідчить, що 81 державних службовців мають вищу освіту рівня спеціаліст, магістр, що складає 88 % загальної чисельності працюючих державних службовців, а 9 державних службовців мають вищу освіту рівня бакалавр, що складає 12 % загальної чисельності працюючих державних службовців.

Посадові інструкції розроблені на всі посади державних службовців, що передбачені штатними розписами апарату та структурних підрозділів райдержадміністрації, згідно вимог нового чинного Закону України «Про державну службу» [62].

Запорізькою райдержадміністрацією здійснюється комплекс організаційних і практичних заходів, спрямованих на попередження та профілактику корупційних проявів серед працюючих державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування.

Розпорядженням голови районної державної адміністрації від 06.05.2018 № 301 затверджено План заходів щодо забезпечення виконання вимог Закону України «Про запобігання корупції» та здійснення антикорупційних дій в Запорізькому районі на 2018-2019 роки.

Обов'язки щодо здійснення профілактичних заходів по боротьбі з корупцією в апараті районної державної адміністрації покладено на заступника керівника апарату, начальника відділу організаційної роботи, діловодства і контролю апарату райдержадміністрації.

У районі діє програма, яка затверджена рішенням сесії районної ради від 25.02.2012 № 13 "Про програму забезпечення громадської безпеки і профілактики злочинності у Запорізькому районі, розвитку матеріально-технічної бази Запорізького РВ ГУМВС України в Запорізькій області на 2013-2019 роки", зі змінами. Також, діє Комплексна програма профілактики злочинності на 2014-2019 роки в Запорізькому районі, затверджена рішенням сесії районної ради від 27.12.2011 № 7, зі змінами та Програма щодо запобігання і протидії корупції в Запорізькому районі на 2014-2019 роки, яка затверджена на сесії районної ради від 25.12.2012 № 12. На виконання

постанови Кабінету Міністрів України від 04.09.2013 № 706 «Питання запобігання та виявлення корупції», був затверджений список осіб, відповідальних за проведення роботи з питань запобігання та виявлення корупції в апараті та структурних підрозділах райдержадміністрації – розпорядження голови райдержадміністрації від 15.11.2013 № 585.

Так, 22.02.2019 та 25.07.2019 на засіданнях колегії розглядалось питання «Про стан правопорядку і законності на території Запорізького району, профілактика корупційним і злочинним проявам в органах державної влади та місцевого самоврядування».

В райдержадміністрації працює Координаційний комітет по боротьбі з корупцією і організованою злочинністю, склад якого затверджений розпорядженням голови райдержадміністрації від 17.02.2014 № 74, зі змінами. Комітет координує діяльність райдержадміністрації, органів місцевого самоврядування, правоохоронних та інших органів, які відповідно до законодавства України, здійснюють роботу в даному напрямку

Згідно Закону України «Про очищення влади» пройшли перевірку – 141 особи, на даний момент перевірку проходять – 6 осіб.

В планах роботи райдержадміністрації двічі на рік передбачено розгляд питання боротьби з корупцією на засіданнях колегій райдержадміністрації.

На щотижневих розширених нарадах при голові райдержадміністрації з начальниками відділів апарату, структурних підрозділів та територіальних органів, що діють на території району, проводиться роз'яснення основних положень законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та беззаперечного додержання вимог даних законів у своїй роботі.

Проаналізувавши найважливіші сторони кадрової політики в органах виконавчої влади за сучасних умов соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку, можна виділити такі найважливіші питання кадрової

політики в Запорізькій районній державній адміністрації Запорізької області:

- удосконалення систем, організаційно-функціонального механізму забезпечення кадрами місцевих органів виконавчої влади;
- розбудова професійної, високоавторитетної, високоефективної державної служби серед населення, покликаної захищати права й свободи громадян;
- підвищення результатів в діяльності управлінських структур і суб'єктів державної служби.

Виходячи з цього на мою думку незважаючи на певні позитивні покращення в реалізації кадрової політики в Запорізькій районній державній адміністрації Запорізької області по добору та розміщенні кадрів, робота в райдержадміністрації не повинна призупинятися, а навпаки, впливати формуванню команди ініціативних, компетентних, відповідальних спеціалістів, які спроможні забезпечити економічний та соціальний розвиток району (підвищити результативність державного управління та зменшити витрати на його утримання).

3.2. Основні чинники оптимізації удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України

Розбудова демократичної держави потребує забезпечення змістовного взаємозв'язку суспільних реформ і конкретних управлінських інновацій задля оптимізації всіх складових державного управління з урахуванням здобутків світової спільноти щодо розвитку демократії.

Призначення кадрової політики держави як складової державного управління – своєчасно формулювати мету, проблеми, завдання кадрового забезпечення відповідно до загальної стратегії розвитку держави та знаходити найефективніші способи досягнення цілей. Кадрова політика держави покликана формувати основні вектори кадрової роботи, визначати

наукові принципи добору, розстановки й розвитку персоналу, удосконалювати форми і методи роботи з ним у конкретних умовах певного періоду розвитку країни. В її межах розробляється концепція, програми щодо кадрового забезпечення держави в цілому та місцевих органів виконавчої влади України зокрема.

Зміцнення кадрового потенціалу останніх буде ефективнішим при здійсненні аналізу кадрової ситуації і розробки комплексу заходів щодо її поліпшення, у т.ч., ухвалення цільових програм місцевого значення. При програмуванні у сфері кадрової політики необхідно звернути особливу увагу на вікову та кваліфікаційну структуру кадрів, визначення джерел поповнення кадрового потенціалу. Підбір і призначення кадрів у місцевих органах виконавчої влади України повинні проводитися на основі: визначення основних вимог до формування; виявлення тенденцій розвитку кадрів керівного складу; розробки і впровадження посадових інструкцій. Лише за таких умов можна забезпечити ефективність процедур відбору кадрів, планування загального та кар'єрного розвитку кадрового потенціалу, розробку схем зайняття посад.

У науковій літературі щодо оптимізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України домінує підхід, що наголошує на провідній ролі навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації під час формування кадрового потенціалу державної служби. У цьому контексті О. Пархоменко-Куцевіл аналізує основні його технології: залучення персоналу, добір, професійна адаптація, мотивація, кар'єрне зростання [57; 58].

Відбір кадрів є одним з основних елементів процесу удосконалення кадрового потенціалу. Формування кількісного та якісного складу персоналу здійснюється за допомогою добору та відбору кадрів [48, с. 325]. На етапі відбору створюються умови для повноцінного формування особистості, визначаються індивіди, здатні вирішувати конкретні професійні питання. При цьому варто враховувати характеристики загального рівня професійної

підготовки та кваліфікації, суб'єктивних якостей працівника, а також готовності осіб (здібності, обдарування, нахили, ініціативність, діловитість тощо) до виконання окремих видів організаторської діяльності. Виявлення адекватних особистісних якостей, що відповідають характеру майбутньої роботи, становить основний зміст пошуку та відбору кадрів.

Із врахуванням сучасних суспільно-політичних процесів і завдань державотворення в Україні політика кадрового добору державних службовців, на нашу думку, повинна базуватися на принципах системності й належного наукового забезпечення. Наслідком недотримання цього принципу стала непослідовність кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, її значна стихійність та серйозна залежність від політичних процесів, що призвело, в свою чергу, до втрати стабільності, послідовності та наступності у роботі місцевої влади, депрофесіоналізації державної служби [58, с. 48].

Поглиблює проблему невизначеність статусу керівників місцевих державних адміністрацій: їх фактичне перебування у подвійному підпорядкуванні спричиняє руйнування вертикалі виконавчої влади. Процедури відбору кандидатів на посади голів місцевих державних адміністрацій та їх заступників нечіткі, непрозорі й суперечливі. Зокрема, фактично відсутні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на зазначені посади [33].

Така ситуація є цілком закономірним наслідком того, що загальна схема добору кадрів є фактично універсальною для всіх органів державної влади. Законодавчо в Україні у сфері державної служби передбачено конкурсний відбір на посади, але не визначено перелік інструментів, за допомогою яких він здійснюється. При цьому порядок проведення конкурсу для вступу на державну службу, що регламентується положенням, затвердженим Кабінетом Міністрів України, також не містить такої інформації.

Конкурсом у системі державної служби є особлива процедура відбору кадрів на вакантні посади державної служби [78, с. 455]. Термін «конкурс» у перекладі з латинської означає «змагання», «суперництво». Відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців,

затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України [17], основним шляхом залучення фахівців на державну службу є публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації.

Застосування конкурсного відбору як одного зі способів раціонального добору кадрів має як переваги, так і недоліки.

Перевагами конкурсу є: демократичність, що проявляється у реалізації конституційного права доступу кожного громадянина до державної служби; ефективність, оскільки успішний результат відображає рівень підготовки, можливості та здібності кожного з конкурсантів.

Недоліком конкурсу як засобу відбору кадрів є невідповідність елементарним, загальновизнаним вимогам теоретичних засад набору персоналу. Так, члени конкурсної комісії здебільшого не є ні психологами, ні спеціалістами з рекрутингу, а методи відбору претендентів є недосконалими. Конкурс дає можливість визначити тільки професійний рівень претендентів, але не їх моральні якості, риси характеру.

Справедливою буде критика чинної практики монополізації добору на державну службу керівництвом певного державного органу, що неминуче породжує помітний суб'єктивізм в оцінці ділових і моральних якостей кандидатів. З метою подолання цієї проблеми, на нашу думку, доцільно передати функції добору кадрів на державну службу спеціально уповноваженому державному органу. Останній має проводити конкурс на групу посад, споріднених за кваліфікаційними вимогами, а не на конкретну посаду.

Для удосконалення механізмів конкурсного відбору потрібно доповнити Порядок проведення конкурсу рейтинговими таблицями експертних оцінок претендентів на відповідні посади; призначення на які здійснюється органами вищого рівня, спеціальними комісіями, створеними при цих органах; урахувати громадянський авторитет претендента на

керівну посаду; розробити науково обґрунтовані рекомендації з визначення мотивації претендентів як складової їх рейтингу під час набору на посади.

Перед конкурсом доцільно проводити психологічне тестування претендентів. Бажаним було би запрошення представників територіальних органів Нацдержслужби України для участі в конкурсних комісіях.

У доборі кадрів пріоритетним напрямом кадрової роботи повинно бути забезпечення об'єктивного та комплексного оцінювання професійних і особистісних якостей претендентів на основі чітко регламентованих з правового погляду норм, кваліфікаційних вимог щодо посади, на яку вони претендують.

Використання системи «Картка» ЄДКС «Кадри» в органах державної влади сьогодні створює передумови для впровадження в дію електронної бази даних претендентів на державну службу та відбір кадрів з допомогою Інтернету. Це забезпечило б оперативність добору персоналу шляхом вивчення особових карток, резюме та автобіографій осіб, які виявляють бажання працювати в системі державної служби.

Для осучаснення процедур добору кадрів доцільно передбачити в штатному розписі органів державної влади відділ кадрового менеджменту, до складу якого входили би інтерв'юер, спеціаліст з рекрутингу, спеціаліст з тестування, психолог.

Отже, питання подальшого розвитку та вдосконалення цього важливого напрямку державної кадрової політики поки не визначено.

Надзвичайно проблемною сферою реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України є оплата праці державних службовців, яка сьогодні практично не пов'язана з рівнем кваліфікації, освіти та професійної підготовки кадрів, результатами їх навчання, складністю та відповідальністю виконуваних завдань тощо, а тим більше – з ефективністю діяльності владних структур. В той же час, офіційний рівень середньомісячної заробітної плати працівників, зайнятих в органах

державного управління, залишається низьким, а рівень зростання вкрай не задовільним.

Незадоволеність державних службовців матеріальними умовами праці природно позначається на розвитку корупційних і тінювих відносин.

Зрештою варто зазначити, що за даними Комітету виборців України, який здійснює моніторинг конфліктних ситуацій в місцевих органах виконавчої влади України, фактично відсутні вияви конфліктності у системі «влада-громадськість», натомість значна частина кризових ситуацій в місцевих органах виконавчої влади України провокується нечітким розподілом повноважень між місцевими державними адміністраціями, місцевими радами та їх виконками, міськими головами тощо.

Отже, вищезазначене доводить значну роль в сучасному державному управлінні людського фактору. Тому в процесі реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України значна увага повинна приділятися підвищенню якості творчої та інтелектуальної віддачі державних службовців, покращенню їх підготовки та раціонального використання.

Підсумовуючи, можемо визначити наслідки недосконалої кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України: значне погіршення кадрового потенціалу державної служби, особливо, на місцевому рівні, де статус, умови матеріального забезпечення та соціального захисту державних службовців не відповідають рівню покладеної на них відповідальності; різке зростання скарг громадян, представників політичних партій, громадських організацій щодо порушень законодавства про державну службу та боротьбу з корупцією; надзвичайно низький рівень організаційно-кадрової роботи у місцевих органах влади України; загострення протистояння з органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади [80].

Дослідивши усі вищевикладені чинники, доцільно визначити заходи щодо оптимізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України:

– правове врегулювання статусу керівників місцевих органів виконавчої влади, в тому числі їх відносини з керівниками органів місцевого самоврядування;

– розробка та затвердження чітких кваліфікаційних вимог до кандидатів на посади голів місцевих державних адміністрацій та їх заступників, які включатимуть, наприклад, обов'язковість вищої освіти та досвіду роботи на керівних посадах не менше 5 років;

– попереднє вивчення кандидатур на керівні посади місцевих органів влади за участю кадрових служб облдержадміністрації, Адміністрації Президента України, секретаріатів Кабінету Міністрів України і Національної державної служби України та з урахуванням думки громадськості, керівників підприємств, осередків політичних партій. Впровадження обов'язкової спеціальної перевірки відомостей, поданих кандидатами на посади категорії А і Б;

– організація обов'язкових короткострокових інтенсивних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації для усіх новопризначених керівників місцевих державних адміністрацій з практичних питань організації їх роботи. Надання обласним Центрам перепідготовки та підвищення кваліфікації права здійснювати таке навчання.

Отже, мотивація персоналу полягає у формуванні в працівників стимулів до праці, а також у тривалому впливі на працівників з метою зміни їх цінностей та орієнтирів діяльності відповідно до завдань розвитку організації. До елементів мотивації належать проведення поточного контролю результативності праці, виконавчої дисципліни та ефективності діяльності працюючих, застосування систем оплати праці та преміювання працюючих, запровадження системи пільг, матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та завдань дослідження отримано результати, на основі яких зроблено ряд висновків, охарактеризованих нижче.

1. Сутність кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, як складової державної кадрової політики, виражається в тому, що вона є виразником основних завдань, цілей та ідей роботи з кадрами, стратегії удосконалення напрямків належного використання трудового потенціалу із врахуванням місцевих (регіональних) особливостей.

Суб'єктами кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України є спеціально уповноважені органи державної влади та посадові особи, правовий статус яких передбачає можливість впливати на формування та реалізацію кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади.

Об'єкт кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України – це персонал місцевих органів виконавчої влади.

Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України – це система визначених та нормативно закріплених мети, завдань, пріоритетів, принципів та форм діяльності держави щодо регулювання кадрових процесів: відбору/добору, розстановки/ротації, підготовки/перепідготовки, професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, використання та вивільнення персоналу в місцевих органах виконавчої влади.

2. Сформульовано зміст принципів кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України як сукупності положень і правил, що визначають кадрову політику, мають об'єктивну основу, оскільки базуються на природі й закономірностях кадрових процесів на місцях та відображають їх в постійному розвитку. Визначено, що принципи кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади можна поділити на такі групи: загальні принципи (науковість, історичний підхід, моральність, законність, демократизм, субсидіарність, професійна мобільність (ротація), спадкоємність і змінюваність); специфічні принципи (відбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритість і гласність;

соціальна рівність громадян при вступі на державну службу; правовий, соціальний і економічний захист персоналу; соціальний контроль за діяльністю державних службовців); спеціальні принципи (у сфері професійного навчання державних службовців; у сфері соціального захисту персоналу; у сфері професійної етики службовців).

3. Чинниками оптимізації удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України є: науково-обґрунтована концепція сучасної кадрової політики; нормативно-правова та організаційна база кадрової політики; органи і підрозділи різного рівня, які займаються кадровими питаннями та управлінням персоналом цих органів і здатні реалізувати державну кадрову політику; безумовне дотримання законодавчих вимог всіма суб'єктами державної кадрової політики.

Технологіями функціонування удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України є: система відбору/добору, розстановки/ротації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, проходження державної служби (забезпечення загальних умов, планування та реалізація кар'єри); методи оцінки ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади України та службовців; систематичний аналіз кадрової ситуації в моніторинговому режимі; матеріальне, науково-методичне забезпечення та морально-психологічне заохочення державних службовців та інших кадрів.

Механізм удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України можна визначити як систему правових, організаційних, інформаційних, політичних та економічних заходів, спрямованих на кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади, яка ґрунтується на стратегії державної кадрової політики, нормативно-правовому забезпеченні, принципах, методах й технологіях кадрової роботи з урахування демографічних, соціальних, економічних та інших показників регіонального рівня. Механізм удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади складається з таких діяльнісних елементів: правова;

організаційна; інформаційна діяльність; навчально-методичне забезпечення; політична діяльність.

4. Розкрито основні чинники оптимізації удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України за останні роки на основі кількісно-якісного аналізу та встановлено, що вони характеризуються такими проблемами: суттєво збільшення плинності кадрів в місцевих органах виконавчої влади; в місцевих органах виконавчої влади не мали належного досвіду роботи на керівних посадах; нерегламентований законодавчо інструментальний набір конкурсного відбору на посади державних службовців; неналежний рівень оплати праці державних службовців, що призводить до плинності кадрів у місцевих органах виконавчої влади, нівелює престиж державної служби, породжує корупційні прояви у сфері держслужби; низький рівень застосування сучасних навчальних технологій та дієвих мотиваційних механізмів у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, однією із причин чого є скорочення майже на 50% обсягу її фінансування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. Москва : Юрид. лит., 1997. 398 с.
2. Авер'янова В. Б. Виконавча влада і державний контроль / за ред.: М. С. Лопата, Київ, 1999. 47 с.
3. Андрушко В. К. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування : посібник для навч. закл. системи підгот. та підвищ. кваліфікації держ. службовців, керівників держ. підприємств, установ, організацій ; за заг. ред. О. Ю. Оболенський. Хмельницький : Поділля, 1999. 567 с.
4. Базаров Т.Ю. Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом». *Управление персоналом*. 2012. № 35 (495). С. 17-22.
4. Бакуменко В. Д. Загальні моделі діяльнісного підходу як інструмент дослідження суб'єкт-об'єктних відносин. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2012. Вип. 2. С. 6-18.
5. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І., Іжа М. М., Арабаджи Г. І. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. Одеса : НАДУ, 2009. 392 с.
6. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : навч. посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
7. Бебик В. М. Менеджмент виборчої компанії: ресурси, технології, маркетинг : навч. метод. посіб. Київ : МАУП, 2001. 216 с.
8. Берегой Т. А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 230 с.
9. Богашева Н. В. Значення виборчого законодавства для правової інституціоналізації політичних партій в Україні. *Публічне право*. 2014. № 4(16). С. 29-36.
10. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учебн. пособие. Москва : Издат. Корпорация «Логос», 2005. 200 с.

11. Ващенко К. О. Особливості виконавчої влади в пострадянській Україні : монографія. Київ : МАУП, 2000 315 с.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
13. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5. (дата звернення: 13.07.2019).
14. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління. Київ : УАДУ, 2000. 156 с.
15. Воронько О.А. Система навчання керівних кадрів України: проблеми її становлення і розвитку. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 1997. № 1. С. 3-10.
16. Гаєвський Б. А. Сучасна українська політологія : навч. посіб. Київ : Вид-во МАУП, 1999. 268 с.
17. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: організаційний аспект : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 144 с.
18. Гаман Т. Кадрове забезпечення інформаційної діяльності органів державного управління в регіоні України. *Вісник державної служби управління України*. 2005. № 3. С. 12-15.
19. Гарашук В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні : навч. посіб. Харків : Фоліо, 2002. 176 с.
20. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2009. 186 с.
21. Гончарук Н. Т. Формування модернізаційної парадигми державного управління. *Вісник Житомирського державного університету ім. І.Франка*. 2013. № 41.
22. Государственная служба : Словарь. Москва, 2000. 131 с.
23. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В.Б.Авер'янова. Київ : Видавничий Дім «Ін-Юре», 1999. 273 с.

24. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. д.ю.н., проф. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком-Інтер, 1998. 432 с.
25. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 280 с.
26. Дороніна О. А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. Київ, 2012. №1 (3). С. 129–134. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/3586>. (дата звернення: 28.06.2019).
27. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посібн. Київ : Ін Юре, 1999. 244 с.
28. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Когут П. В., Державної влади авторитет, Т. 8. 630 с.
29. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011.
30. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Крупник А. С., Якість управління. Т. 1. 748 с.
31. Жадан І., Кисельов С., Кисельова О., Рябов С. Політична культура та проблеми громадянської освіти в Україні : навч. посіб. Київ : Тандем, 2004. 79 с.
32. Кагановська Т. Є., Григоренко Є. І., Григоренко Я. О., Передерій О. С. Конституційні засади сучасного державотворення : навч. посіб. у питаннях та відповідях / за ред. Т. Є. Кагановської. Харків : Право, 2017. 304 с.
33. Кирилюк Ф. М., Обушний М. І., Хилько М. І. Політологія : навч. посіб. / за ред. Ф. М. Кирилюка. Київ : Здоров'я, 2004. 776 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-6755.html>. (дата звернення: 05.04.2019).

34. Ковбасюк Ю. В. Суспільна політика та аналіз політики в Україні: предметне поле досліджень і термінологічний апарат. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 5-11.

35. Ковбасюк Ю. В. Наука державного управління в умовах системних державно-управлінських реформ і суспільних трансформацій. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 1. С. 5-20.

36. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

37. Конституція незалежної України : навч. посіб. для студ. юрид. спец. вузів / за ред. В. Ф. Погорілка, Ю. С. Шемшученка, В. О. Євдокимова. Київ, Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2000. 428 с.

38. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.

39. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов. Москва : Русская деловая литература, 1998. 768 с.

40. Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ВД «Простір», 2007. 154 с.

41. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. № 12. С. 70-75.

42. Левченко К.Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні. *Право і безпека*. 2004. № 1. С. 108-112.

43. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ : Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.

44. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців: виклики реформування державної служби в Україні. *Теорія та практика*

державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_19. (дата звернення: 15.06.2019).

45. Луговий В. І., Князєв В.М. Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень. *Вісник УАДУ*, 1997. № 3-4. С. 9-12.

46. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Луцьк : Вежа, 2000. 315 с.

47. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, допов. і виправл. Київ: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. 254 с.

48. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Збірник наукових праць. *Науковий журнал*. 2018. № 13. URL: <http://www.xktei.km.ua/files/zdirnuk%20naukovuh%20prah%D0%86%2013.pdf>. (дата звернення: 07.06.2019).

49. Мотренко Т., Вишневський А, Баєв В., Бондаренко А. План дій для нового Міністра : практ. посіб. / за заг. ред. Т.Мотренка. Київ : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. 352 с.

50. Назимко П., Снігчук М., Гогіна Л. Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи. *Збірник наукових праць підвищення кваліфікації державних службовців*. Київ : Видавництво УАДУ, 1999. С. 4-102.

51. Нижник Н. Р. Постсоціалістична держава: теоретико-правові проблеми : монографія. Ужгород : Вид-во УжНУ, 2003. 142 с.

52. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: функція координування. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 6. С. 111-116.

53. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

54. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку. Одеса : АО БАХВА, 2003. 319 с. С. 313-319.

55. Олуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток / ред. Н. Р. Нижник, Г. І. Лелікова. Київ. : Науковий світ, 2001. 236 с. С.210-234.

56. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. Київ : Видавництво УАДУ, 2001. 284 с.

57. Осовська Г. В. Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : «Кондор». 2006. 664 с. Тема 4.1. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5412.html>. (дата звернення: 10.04.2019).

58. Про державний суверенітет України : декларація від 16 липня 1990 р. № 55-ХІІ. *Відом. Верховної Ради УРСР*. 1990. № 3. 429 с.

59. Про затвердження положення відділу управління персоналом апарату Запорізької райдержадміністрації : розпорядження голови від 21.07.2019 № 25.

60. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 30.09.2019).

61. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ, із змінами від 13.01.2011 р. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 16.09.2019).

62. Рачинський А. П. Державний службовець – центральна фігура системи виконавчої влади. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування : зб. наук. пр. у 2 частинах / кол. авт.: наук. кер. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. Ч. II. С. 172 – 186.

63. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>. (дата звернення: 15.10.2019).

64. Рудакевич М. І. Етика державної служби (зарубіжний досвід) : монографія. Київ : Ультра, 2002. 109 с.

65. Серьогін С. М. Деякі аспекти державної кадрової політики у сфері навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Матер. симпозиуму за міжнар. участю «Проблеми й тенденції розвитку галузі науки «Державне управління» в Україні: від теорії до практики (з нагоди 10-річчя галузі науки «Державне управління»)). 2007. 116 с.

66. Серьогін С.М. Влада і державна служба: Історичний аспект : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. 194 с.

67. Сидоренко П. Проблеми функціонування системи професіоналізації державної служби в Україні. *Вісн. держ. служби України*. 2010. № 2. С. 40-43.

68. Сіцинський А. С. Професіоналізм управлінської діяльності. *Наук. вісн. Нац. ун-ту ДПС України (економіка, право)*. 2010. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum2010. (дата звернення: 03.09.2019).

69. Сороко В. М. Досвід та актуальні проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах. URL: http://www.municipal.gov.ua/data/loads/soroko_2007.doc. (дата звернення: 19.08.2019).

70. Сороко В. М. Досвід та актуальні проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах. URL: http://www.municipal.gov.ua/data/loads/soroko_2007.doc. (дата звернення: 03.07.2019).

71. Сурмін Ю. П. Проблемно-тематичний простір галузі науки «Державне управління»: сутність та напрями тематичного розгортання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2015. № 1. С. 13-22. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=49>. (дата звернення: 19.05.2019).

72. Сучасні проблеми державного управління: дослідження, технології, методики / за заг. ред. В.М.Князева. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. 204 с.

73. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ: Основи, 2002. 146 с.

74. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 141-146.

75. Філіпповський В. М. Проблеми наближення професійного навчання державних службовців до стандартів Європейського Союзу. *Вісн. держ. служби України*. 2004. № 2. С. 56-60.

76. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.

77. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики. Москва, 2007. 575 с.

78. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. Москва: ИНФА-М, 1999. 328 с.

79. Якименко Ю. В. Держслужба за правилами: про користь того, як корисно вчитися в інших. *Дзеркало тижня*. 2005. № 44 (572). С. 5.

80. Яримистий М. В. Професійна та соціальна компетенція державних службовців. URL: <http://cprk.cv.ua/122.php>. (дата звернення: 30.09.2019).

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

Я Плетенчук Ірина Петрівна, студентка 2 курсу,
форми навчання заочної,
факультету соціології та управління,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»,
адреса електронної пошти richka.sviridkova@gmail.com,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему
«Удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади
України» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить
порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом
яких ознайомена;

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 _____

І.П.Плетенчук
ПІБ (студентка)

Дата _____

Підпис _____

О.М.Кіндратець
ПІБ(науковий керівник)