

**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 8.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
І.М.Шаповал

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії
та управління, доцент,
к.філос.н., Ель Гуессаб К.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії
та управління, доцент,
д.філос.н. Масюк О.П.

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

« _____ » _____ 2021 року

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

_____ Шаповал Ірини Миколаївни _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

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

керівник роботи _____ Ель Гуессаб К, к.філос.н., доцент,

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

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи // Збірник наукових праць підвищення кваліфікації державних службовців / Кол. авт.; кер. П.С. Назимко. – К.: Видавництво УАДУ, 1999. С. 4-102.; Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Крупник А. С., Якість управління. Т. 1. 748 с.; . Региональная кадровая политика в условиях административной реформы *Viešoji Politika ir Administravimas*. 2006. № 8.: URL: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa18/Nr18_4_Nomutova.pdf. (дата звернення: 10.04.2021).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробки проблеми кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. 2. Визначити сутність понять «кадрова політика», розглянути принципи здійснення кадрової політики. 3. Охарактеризувати принципи та методи дослідження. 4. Охарактеризувати моделі кадрової політики. 5. Розглянути концепції та правове забезпечення реалізації кадрової політики в Україні. 6. Проаналізувати результати кадрової політики в

Україні 7. Запропонувати напрями удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в Україні. 8. Надати рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в Україні.

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	Ель Гуессаб К., доцент кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Ель Гуессаб К., доцент кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Ель Гуессаб К., доцент кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	виконано
4.	I розділ	Червень – липень 2021	виконано
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	виконано

Студент _____ І.М.Шаповал

Керівник роботи _____ Ель Гуессаб К.

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.С. Цапліна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 77 сторінок, 78 позиції у списку літератури.

МІСЦЕВІ ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СУСПІЛЬНІ ВІДНОСИНИ, УПРАВЛІНСЬКА СИСТЕМА, РОБОТА З КАДРАМИ.

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.

Мета дослідження: розкриття 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.

Висновок: результати здійсненого дослідження можуть бути використані керівниками органів виконавчої влади, структурними підрозділами по роботі з персоналом у процесі професійного розвитку посадових осіб, у навчальному процесі з підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

SUMMARY

Qualification work consists of 77 pages, 78 items in the bibliography.

LOCAL EXECUTIVE BODIES, PERSONNEL POLICY, PUBLIC RELATIONS, MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL WORK.

Object of research: public relations that have developed in the process of formation and implementation of personnel policy in local executive bodies of Ukraine.

Subject of research: improvement of personnel policy in local executive bodies of Ukraine.

The purpose of the study: to reveal the features of improvement and implementation of personnel policy in local executive bodies of Ukraine, study of development trends, areas of improvement and development of recommendations for the application of the results in public administration practice.

Conclusion: the results of the study can be used by heads of executive authorities, structural units to work with staff in the process of professional development of officials, in the educational process for training and retraining of local government officials.

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».....	15
1.3. Принципи та методи дослідження удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	25
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.....	28
2.2. Механізм удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	34
2.3. Зарубіжний досвід удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади.....	43
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 районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району).....	55
3.2. Основні чинники оптимізації удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення радикальності функціонування державної служби та державного управління в цілому є стратегічною метою України, спрямованою на забезпечення належних темпів економічного зростання, суспільства та досягнення європейських стандартів життя покращення добробуту населення та всебічного розвитку. Одним із немаловажних і першочергових факторів досягнення визначених завдань є гідне забезпечення сфери державного управління висококваліфікованими та професійними кадрами. Генезис цього проблемного питання пов'язаний із нестатком 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: Ю.В.Ковбасюка, В.Я.Малиновського, Н.Р.Нижника. Під час розгляду питань кадрової політики значний вплив мали роботи фахівців: В.М.Олуйка, О.І.Пархоменко-Куцевіл. При дослідженні впровадження закордонного досвіду важливе значення мали напрацювання В.М.Мартиненка, В.В.Кравченка. 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

Без істотного оновлення кадрів неможливе вироблення нової моделі державного управління, реформування державної служби України. А це одна із основних умов залучення у місцеві органи виконавчої влади осіб, здатних забезпечити успіх соціально-економічних і політичних реформ.

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

Науково-теоретичну базу дослідження становлять праці таких науковців, як: В.Д. Бакуменко [5.], Т.Є.Кагановська [29], Ю.В.Ковбасюк [25], В.І.Луговий [38], Н.Р.Нижник [43] С.М.Серьогін [60] та ін. У роботах цих науковців аналізується та розкривається механізм формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади націлений на розробку програм відтворення, розвитку та використання кадрових ресурсів; нормативно-правове забезпечення кадрової політики; удосконалення нормативно-правового врегулювання професійної етики, процедур і підстав

притягнення до відповідальності за її порушення; приведення у відповідність до вимог стандартів ЄС системи роботи з персоналом в Україні; створення національного кадрового резерву та його активне використання; формування кадрової еліти та забезпечення умов для впровадження стандартів її розвитку у відповідності до суспільних вимог, заміни та всебічної підготовки; створення основ загальнонаціональної кадрової системи – профільних підсистем місцевих органів виконавчої влади, орієнтованих на пріоритети територіального розвитку; сприяння розвитку партнерських засад у втіленні у життя державної кадрової політики та її регіональних складових з органами місцевого самоврядування; підвищення розвитку професіоналізму державного управління та формування його сильного кадрового потенціалу; впровадження інформаційних технологій на різних рівнях кадрової системи; створення системи вербування, професійної адаптації та орієнтації молоді до роботи в органах виконавчої влади; заохочування творчості в усіх видах управлінських рішень.

В роботах багатьох вітчизняних вчених вивчалися питання діяльності місцевих органів влади, їх функції, повноваження та кадрова політика, а саме у працях: В.Б.Авер'янова [20], В.В.Кравченка [33; 34], Н.Р.Нижник [42], В.М.Олуйка [43], А.П.Рачинський [57] та сучасних науковців Б.А.Гаєвський [13], В.В.Тертичка [66], К.О.Ващенко [7], Ю.П.Сурміна [63] та ін.

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

Системи механізмів ефективного функціонування формування державної кадрової політики в органах виконавчої влади залежить від детального вивчення чинних у ній проблем. Необхідно визначити правильно проблему, її кількісні та якісні характеристики; сформулювати критерії системи для порівняння, відбору і ранжування потенційно далекосяжних для вирішення проблем.

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

В місцевих органах виконавчої влади питання формування та реалізації кадрової політики дотепер продовжує залишатися недостатньо дослідженим. Однак очевидним є той факт, що формального затвердження й проголошення стратегічного курсу та сутнісного змісту державної кадрової політики замало. Необхідно створити дієвий механізм її реалізації. Ця проблема для України завжди була актуальною, оскільки багато нереалізованих ініціатив залишилися через незабезпечення ресурсами.

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

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених займаються проблемою державної кадрової політики, але основні здобутки належать таким, як: Т.Ю.Базаров [3], Т.Ю.Витко [10], Н.Т.Гончарук [18], І.П.Лопушинський [37], В.Я.Малиновський [39], В.М.Мартиненко [40], Л.І.Федулова [69] та ін. Однак це питання й досі не втратило актуальності і потребує подальшого вивчення.

Теоретико-методологічною основою історико-футурологічного аналізу розвитку кадрових служб взята концепція Е.Тоффлера яка освітлює три хвилі цивілізаційного розвитку: аграрної, індустріальної і постіндустріальної, або інформаційної. З'ясовано, що кожній з фаз розвитку суспільства, а також, держави відповідає особиста модель кадрової політики організацій [68; С. 645.]. При розвитку суспільства на першому етапі (аграрній фазі) кадрової політики виникають лише в деяких на той час великих організаціях, до яких належать і політико-адміністративні системи держав. Їх виникнення пов'язане зі збільшенням чисельності персоналу організацій до таких розмірів, які починали перевищувати рівень можливостей керівників, а саме збирання та утримання інформації про їх кадровий склад. Через це виникала потреба у створенні в структурі організацій посад чи підрозділів, які відповідали за облік персоналу (кадрів). Завдяки дослідженням істориків було встановлено, що в стародавньому Китаї у державному апараті царства Ся була кадрова служба, яка називалася «гуанцзис», що відповідала за кадровий потенціал чиновництва. У великих організаціях аграрних суспільств облікова функція була провідною, оскільки розподіл праці був невеликий і переважала потреба у малокваліфікованій робочій силі, що породжувало досить прості інформаційні запити щодо працівників.

Удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України розпочалося на другому етапі з розгортання індустріальної хвилі суспільного розвитку, що потребувала більшої кількості організацій великого розміру та в суспільстві формувала ринок праці. Ринок праці створював потребу в регуляції державою відносин між роботодавцями та найманими працівниками, яка здійснювалася шляхом розбудови нормативно-правового

поля трудових відносин, що, вимагало більшого обсягу оформлення документально трудової діяльності працівників в організаціях, на підставі яких могли вирішуватися в судовому порядку трудові спори.

Впровадження соціального захисту та пенсійного забезпечення, які вимагали ретельного документування трудової біографії кожного члена суспільства також стимулювало розвиток кадрового діловодства. Саме факт втручання держави в трудові відносини і спричинило виникнення нової форми кадрових служб, яку назвали обліково-діловодною, або просто діловодною. У системах державних служб царської Росії та Європи розвиток кадрового діловодства зумовлювалася ще й переходом від системи просування по службі за родовитістю до просування за службовими досягненнями, за вислугою років та введенням табелів про ранги. Ця система вимагала документування кар'єрного розвитку державних службовців, що зумовило перехід кадрових служб від облікового типу до діловодного. В західних країнах діловодні кадрові служби набули розвинутого вигляду в другій половині XIX століття і як типові явище існували до кінця XX ст.

Тип кадрових служб — діловодний у значимих своїх рисах був аналогічним як у капіталістичному, так і в соціалістичному проекті індустріалізації. Ці підрозділи, переважно, займалися веденням кадрової документації працівників, відповідно до стандартів кадрового діловодства встановлених державою. Якщо порівнювати обліковий тип кадрових служб з діловодними, то в діловодних кадрових службах акумулюються більші обсяги кадрової інформації, які необхідні керівництву для прийняття кадрових рішень. Інформаційні кадрові потреби до персоналу ще не були складними, в цей період кадрові служби і радянські, і західні комплектувалися працівниками, до яких не висувалося особливо високих вимог щодо рівня їх попередньої підготовки та кваліфікації. Від кадрового працівника вимагалось бути добросовісним та освіченим в канцелярській роботі.

Унаслідок більшого входження в інформаційну, постіндустріальну фазу суспільного розвитку вимоги до кадрових служб почали змінюватися. У європейських та західних країнах лише в 70-х роках, а в Україні та інших пострадянських державах в 90-х роках ХХ ст. Розвиток західних країн зумовив нарощування третьої, інформаційної хвилі, хоча радянський проект індустріального розвитку, дещо іншим шляхом і відчутно повільніше, також прямував у бік інформаційного суспільства. Про це свідчить аналіз літературних джерел радянського періоду останніх років. У працях Н.Сулицького, Є.Войченка обговорюються шляхи автоматизації кадрової роботи, а також робота кадрових служб вже розглядається у багатофункціональному форматі.

Кардинально змінюється розподіл праці та структура зайнятості у суспільстві після інформаційної революції, це призводить до низки інших наслідків, які в організаціях постіндустріального суспільства перебудовують систему управління персоналом. Передача все більшої частини функцій розумової праці комп'ютерам радикально трансформує вимоги щодо кадрового потенціалу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, зменшуючи потребу у виконанні функцій технічного порядку (низького рівня абстракції) і збільшуючи запити на експертно-аналітичну діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (високого рівня абстракції). Потреба в останніх як у сфері державної служби, так і в суспільстві загалом зростає настільки, що автором висувається теза про існування біосоціальної кризи інформаційного суспільства. В інформаційному суспільстві попит на висококваліфіковану інтелектуальну працю досягає таких обсягів, що починає перебільшувати наявну кількість людей, здатних до такої роботи за природними здібностями. Цього не було в індустріальному і аграрному суспільстві, де потреба в людях висококваліфікованої розумової праці була меншою за кількість тих, що потенційно здатні до неї. Унаслідок цього вже не техніка, а людський фактор стає критичним у системі чинників, які визначають ефективність діяльності

організацій постіндустріального суспільства, що вимагає від кадрової політики якісно нового рівня праці. Характерною рисою кадрової політики організацій постіндустріального суспільства стає розширення кола функцій управління персоналом, які їм делегуються з боку керівництва [65].

Підвищуються і вимоги до працівників кадрових служб, які повинні бути не стільки старанними канцеляристами, скільки консультантами керівників у галузі управління персоналом, що дає підставу говорити про виникнення нового типу кадрових служб – консалтингового. Саме така модель кадрової політики і починає увиразнюватися з кожним новим доповненням до Типового положення про кадрову службу в органах виконавчої влади, і ця нормативно-правова модель має стати базовою для реального реформування кадрових служб в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Підсумовуючи усе вище викладене, можемо зазначити, що удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України в систему органів державної влади та місцевого самоврядування кадрових служб консалтингового типу дасть можливість значною мірою розв'язати кадрову кризу у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, яка породжена не стільки переходом від тоталітаризму до демократії та від командно-адміністративної економіки до ринкової, скільки переходом українського суспільства від індустріальної фази розвитку до постіндустріальної.

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

Одним із головних понять є кадрова політика. Кадрова політика – це загальний курс і послідовна діяльність держави з розвитку 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 закріпленні, залученні та адекватному використанні висококваліфікованих спеціалістів на державній службі, щодо реалізації ними у створенні умов свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і розвитку державного апарату.

Українська державна кадрова політика, як засіб реалізації зовнішньої і внутрішньої політики держави, у межах державної політики має формуватися і не повинна бути розрахованою лише на актуальних завданнях реформування держави кадрового забезпечення, а мати на увазі і теперішній, і майбутній політичний та соціально-економічний стан суспільства. Стратегічною і головною метою кадрової політики є оптимальне формування та використання кадрів для виконання цілей держави. Отже, кадровий процес потрібно забезпечити таким, який буде сприяти сталому розвитку економіки, соціальної сфери суспільства та політичного життя.

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

В Україні вживаються заходи щодо оптимізації та корегування державної кадрової політики, професійного навчання з урахуванням історичного, вітчизняного та кращого світового досвіду управлінських кадрів, що склалися за роки незалежності. У громадськості сформоване правове поле, яке регулює функціонування створене в середині 90-х рр. минулого століття загальнонаціональної системи перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців. Для створення, функціонування та удосконалення системи особливо велике значення прийняття законів України «Про службу в

органах місцевого самоврядування», «Про державну службу», відповідних указів Президента України [54].

Переходячи до наступного розкриття поняття, слід враховувати, що як у науковій літературі так і в законодавчій практиці, існує значна кількість визначень поняття «органи виконавчої влади», «виконавча влада», що своєю чергою, є актуальним та важливим для з'ясування сутності та правової природи. Чим же є виконавча влада? Поняття «виконавча влада» – це: по-перше, одна з гілок єдиної державної влади, функціонування якої можливе лише за умов реалізації принципу поділу влади, на неї покладається виконання законів, які ухвалює законодавча гілка – парламент; по-друге, у державі за теорією поділу влади одна з гілок влади, сукупність функцій і повноважень з управління державою, система посадових осіб і державних органів, що здійснюють ці повноваження та функції.[6]

У науковій літературі характеризується, що виконавча влада є найбільшою за людським (чисельністю), фінансово-економічним і матеріальним потенціалом гілкою влади, яка деталізує закони через виконавчо-розпорядчу діяльність і прийняття підзаконних документів. Слід вказати, що виконавча влада в Україні призначена здійснювати управління державним майном, контрольні повноваження, антимонопольну діяльність та багато іншого. Суто ж виконання законів не є домінуючим серед інших складників призначення виконавчої влади. Це скоріше спосіб, аніж мета чи призначення в його традиційному розумінні. Водночас усе це тією мірою пов'язано з чільною ідеєю, метою та реальним суспільним призначенням виконавчої влади її діяльності – захисту прав та забезпеченням реалізації, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Саме для цього існує влада, держава, поділ її за функціональним призначенням на гілки, саме у цій площині – пріоритет у діяльності виконавчої влади. Це становище виявляється достатньо обґрунтованим, відображає направленість державної влади, зокрема виконавчої, на ріст демократизму в країні з високорозвиненим громадянським суспільством.

Беручи до уваги вищезазначені погляди науковців, Н.П.Тиндик [67; С. 106–111] відзначає головні чотири підходи щодо визначення поняття виконавчої влади: як органу держави; як вольових відносин; як сукупності повноважень; як функції. На великий жаль, не кожен термін, поняття можуть бути формалізовані, тобто закріплені в нормах закону. Наприклад, відомо, що вирізняються декількома головними особливостями соціальних відносин виконавчої влади, що є підставою для їх відокремлення від інших гілок влади. Переважною особливістю об'єкта цих відносин є те, що для суб'єкта адміністративно-правових відносин якістю буде наявність обов'язкового суб'єкта – органа (посадової особи) виконавчої влади. Головною особливістю змісту адміністративних правовідносин є присутність владних повноважень. Коментар виконавчої влади, як владних відносин, навряд чи зможе бути виражено мовою права. Зміцнювати виконавчу владу як функцію має ряд невирішених проблем техніко-юридичного плану, але це не означає повного вагання зафіксувати юридичними нормами правові та соціальні складові виконавчої влади.

Щодо правового поняття органів виконавчої влади, то, на думку В.Я.Малиновського [39], вони є незалежним видом органів державної влади, які покликані здійснювати функції згідно з конституційним принципом поділу державної влади, наділені та покладені на виконавчу гілку влади для цього відповідною компетенцією. Поняття «органи виконавчої влади» в деяких наукових працях російських учених визначається як структурний підрозділ державно-владного механізму (державного апарату), що створюється свідомо для щоденного функціонування в системі поділу влади з метою втілення в життя (виконання) законів у процесі керівництва (регулювання) соціально-культурною, економічною та адміністративно-політичною сферами життя суспільства. В.К.Колпаков та О.В.Кузьменко висловлюють поняття органу виконавчої влади як носія державної виконавчої влади, що втілює свою компетенцію в закріпленій сфері державного управління і має юридичний (нормативно зафіксований) статус

органу державної виконавчої влади [30]. З наведеним пояснюванням не погоджується Н.Ф.Лата, яка, вивчаючи особливості адміністративно-правового регулювання нормотворчої діяльності органів виконавчої влади, констатує, що варто було би звернути увагу на юридичну некоректність такого визначення, адже на конституційному рівні виключено термін «державної» з поняття «органи державної виконавчої влади» [36; С. 142-148]. Тому, на думку автора, з якою ми напевне погоджуємося, варто вживати єдину термінологію, запропоновану Конституцією України.

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

А.М.Цветков, аналізуючи систему органів виконавчої влади, відокремив суттєві ознаки, притаманні їм у цілому, а саме: а) має свій відповідний статус; б) є відносно автономною складовою частиною єдиної системи органів виконавчої влади; в) наділений окремими функціями та є носієм установленого обсягу державно-владних (юридично-владних) повноважень, необхідних для виконання покладених на нього завдань; г) діє від імені держави; ґ) діє на основі принципів державної служби; д) орієнтований на підставі закону на певну державну діяльність; е) є структурно організованим, а також має необхідне матеріальне, фінансове, інформаційне та інше забезпечення [72]. Органи виконавчої влади, крім того, є різновидом державної організації, у складі якої – власне його апарат, державні установи і підприємства. Перелічені ознаки є взаємообумовленими та взаємопов'язаними, що й забезпечує баланс ефективної діяльності органів виконавчої влади. Принцип історизму та розвитку використовуються під час розгляду ставлення та причин необхідності удосконалення кадрової політики.

За діючим Законом державна служба – це професійна, публічна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо [48]:

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

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

3) здійснення державного контролю та нагляду за дотриманням законодавства;

4) забезпечення надання якісних і доступних адміністративних послуг;

5) управління персоналом державних органів;

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

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [48].

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

– індивідуальну специфіку кожного окремого суб'єкта як носія компетенції. Визначається як: здатність, вимірюване вміння, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи [4; С. 244-245];

– доскональне, глибоке знання своєї справи, суті виконуваної роботи, засобів і способів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок; сукупність знань, що дають змогу мислити про щось зі знанням справи; риса особистості менеджера, державного службовця, спеціаліста, що полягає у майстерності правильно оцінювати ситуацію, що

склалася, і приймати у зв'язку з цим потрібне рішення, яке дозволяє добитися практичного або іншого значущого результату [25];

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

– з урахуванням різних точок зору володіння знаннями в будь-якій галузі, які дозволяють працівнику міркувати про щось предметно, [19; с. 116];

– важливий вираз професійної культури державного службовця, його здатність до здійснення нормативно-проектних, організаційно-розпорядчих, аналітичних, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі цінностей, спеціальних знань, умінь, необхідних для професійної діяльності у сфері державного управління [21. с. 159-160].

Компетентність державного службовця – це об'єднання вимог до тих, хто займає конкретну посаду в державній установі, конкретному органі державної влади, організації з точки зору відповідності особистісних психологічних властивостей, професійних управлінських здібностей, умінь та навичок компетенції за посадою, управлінських знань [60, с. 40-43].

На формування компетентності справляють вплив: особистісно-морально-ділові риси суб'єкта та сама компетенція. Якщо вони будуть перебувати у суперечці з компетенцією державного службовця, то виникатиме інцидент між суспільством та особистістю.

Рівень спеціальних, професійних знань, які відповідають компетенції, ступінь особистісних характеристик суб'єкта є передумовою успішної її реалізації або нереалізації. Стан організованості професійного середовища особливістю професійної компетентності є: чим менше організована професійна діяльність, тим необхіднішим є професійно компетентний спеціаліст .

Відповідно до компетенцій за посадою державних службовців в реалізації цілей і завдань органів державної влади процес визначення

ефективності (оцінки) діяльності включає до свого складу встановлення чітких стандартів діяльності для кожної посади (робочого місця) і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності (посадові інструкції).

Діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, а саме кадрова робота – спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. Аналіз, планування та прогноз кадрів є перш за все основними функціями єдиної системи кадрової роботи [45].

Головним завданням цієї функції є розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, формування об'єктів і структур управління, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на даний період і на перспективу.

Другою функцією є добір, розстановка, безперервне навчання кадрів і оцінювання. Забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними якісними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності – це основне завдання.

Раціональне використання кадрів на виробництві – це третя функція, за допомогою чого здійснюється комплекс заходів для створення стійких і високопродуктивних виробничих колективів. Система роботи з персоналом, з огляду на управлінську практику, являє собою сукупність методів і принципів управління кадрами на підприємстві. На якість управлінського рішення впливає компетентність.

Як вид діяльності, державне управління – це сталий процес прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

Ефективність державного управління, поступальний розвиток регіонів та держави, раціональне використання всіх видів ресурсів залежить від якості управлінських рішень [74]

Сучасні умови розвитку України потребують існування ефективних та результативних механізмів державного управління, так як їм притаманні спрямованість на європейську інтеграцію, поглиблення демократизації,

інформатизація всіх сфер життєдіяльності людини. Управлінське рішення є основним компонентом у будь-якій системі управління, адже від нього залежать функції, структура та результати роботи системи [44].

Зазначимо два основні складники безперервного процесу аналізу державної політики – це процес прийняття управлінського рішення та його впровадження. Вироблення управлінських рішень процес складний і багатогранний. Практика прийняття управлінських рішень в Україні свідчить що рішення приймаються не за принципом оптимальності, а скоріше за принципом вимушеної раціональності.

Тому вагомим критерієм для технології прийняття рішень публічними органами влади є якість та кількість якісно вирішених проблем. Аналітичні ж методи залишаються оптимальними і більш сприятливими для технологічних процесів прийняття управлінських рішень [64].

Особливість прийняття управлінських рішень у сфері державного управління та місцевого самоврядування це те що вони приймаються в умовах невизначеності, дефіциту часу та ресурсів, стосуються широких верств населення, суперечать поставленим цілям, мають нечіткі критерії і стосуються значної кількості обмежень. Зростають витрати при прийнятті необґрунтованих рішень.

Тому, через високу ціну помилок економія на якості управлінського рішення є неприпустимою. Оптимізація управління взагалі та оптимізація важливих ланок, а саме процесів управлінського вибору, є важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування не лише деяких суб'єктів, але й великих організаційно-професійних структур [4].

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

Управлінське рішення – це свідомий вольовий акт суб'єкта управління, який приймається відповідно до закріпленої мети у процесі управлінської діяльності і спрямований на врегулювання підпорядкованих відносин. Управлінське рішення – основний інструмент дії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на об'єкт яким керують [17].

Основні ознаки управлінських рішень:

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

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

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

4) основний поділ праці полягає в тому, що розробку та прийняття управлінських рішень, вирішення нагальних питань та проблем, здійснюють суб'єкти керування (керівники, менеджери), а їх реалізація покладена на виконавчі структури.

Слід зазначити, що управлінські рішення мають свою специфіку:

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

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

– управлінське рішення в процесі управління займає центральне місце.

Отже, від управлінських рішень органів публічної влади та їх ефективності залежить забезпечення високих стандартів якості життя громадян, надання якісних послуг, стійний 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 розвитку, об'єктивності, науковості, історизму, діалектичної єдності теорії і практики.

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

Цей принцип має відповідати реальним можливостям і управлінським цілям та виявлятися при формуванні управлінського впливу.

Порушення принципу об'єктивності часто пов'язані з нав'язуванням своєї волі у прийнятті рішень, які не враховують дійсність. Здебільшого, це викликає недовіру до суб'єкта управління та призводить до збільшення контролю за управлінським процесом.

Принципи розвитку й історизму забезпечують розгляд досліджуваного питання з погляду того, як кадрова політика виникла та які головні етапи проходила. Ці принципи дають змогу з'ясувати в якому стані, на теперішній час, перебуває кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України і що ще може відбуватися з нею в майбутньому. Зокрема історичний принцип є одним з найважливіших, оскільки визначає етапи розвитку та опирається на історичні події розвитку кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

З можливістю втілення змін для поліпшення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України та варіантами удосконалення нормативно-правової бази, пов'язаний принцип альтернативності.

Принцип діалектичної єдності теорії і практики використовується при необхідності порівняння наукового підґрунтя роботи та її практичної частини, а саме в розділі де розглядається нормативно-правове забезпечення удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, та у частині запровадження інноваційних методів в удосконаленні кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

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

Комплекс загальнонаукових і спеціальних методів використовувався для реалізації мети та завдань дослідження, що базуються на сучасних наукових засадах державного управління, соціології, політології й схожих з ними наук.

У процесі магістерського дослідження було використано комплекс методів що доповнюють один одного:

– метод системного аналізу, завдяки якому було проведено узагальнення наукових концепцій, розглянуто розробки та пропозиції провідних учених, що розглядали проблеми удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;

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

– метод теоретичного узагальнення – використовується для розкриття стану наукового дослідження розгляду проблеми удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України. З'ясування її нормативно-правової основи та світового досвіду щодо застосування методів удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України;

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

Під час роботи щодо уточнення змісту основних понять дослідження був проведений аналіз назви теми, ґрунтовно розглянуті визначення та необхідні для розуміння терміни пов'язані з питанням роботи. Детально аналізуючи тему роботи та суміжні поняття, що використані для необхідного розуміння проблематики, було з'ясовано суть та необхідний напрямок дослідження.

Завдяки розгляду методів і принципів удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України були визначені принципи і методи роботи над дослідженням. Було розглянуто використання підходів, завдяки яким найбільш вдало вирішується наукове завдання дослідження. Методи і принципи, наведені у роботі, між собою взаємопов'язані, спрямовані на вигідніше використання та на глибше розкриття проблематики дослідження.

Підсумовуючи викладене у першому розділі дослідження можна зазначити, що питання кадрового забезпечення доволі актуальне в сучасних умовах державотворення. Удосконалення кадрової політики на даному етапі розвитку держави слід розглядати у поєднанні з науковими дослідженнями суспільних та правових відносин між владою та громадою, з використанням нових управлінських технологій, що орієнтуються на потреби людини.

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

Кадрова політика держави здійснюється шляхом цілеспрямованих спільних дій для досягнення спільних цілей усіх зацікавлених суб'єктів у формі вдосконалення та виконання чинного законодавства та соціального діалогу [43].

Правовою основою Стратегії є Конституція України [32], адміністративне, трудове й інше законодавство, відповідно до яких держава гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, створює умови для здійснення громадянами права на працю, реалізовує програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб суспільства, захищає безпеку життєдіяльності країни.

Стратегія ґрунтується на європейських принципах управління та публічного права, конкретному розмежуванні управлінських і регулятивних функцій держави; основах сучасної демократії, що означає творчу конкуренцію, свободу обрання професійної діяльності особи, гармонію обов'язків та прав; на партнерстві та соціальному діалозі, залученні усіх зацікавлених суб'єктів на рівних правах до процесів формування і реалізації державної кадрової політики; сучасних базисах і технологіях керування розвитком людського потенціалу [69, с. 40–46].

Держава має свої інтереси, пов'язані з важливістю забезпечення загальносуспільних потреб, у системі управління людськими ресурсами. Тому кадрова політика держави включає не тільки кадрову політику для державного сектора, але й певні управлінські дії щодо громадського та приватного секторів. Межа втручання держави в діяльність суб'єктів

громадського та приватного секторів основана на принципах соціального партнерства, державою визначається законодавчо та контролюється громадськістю.

Успіх ґрунтовних політичних і соціально-економічних перетворень в Україні залежить, перш за все, від ефективної роботи на всіх рівнях органів виконавчої влади. Першочергового значення у забезпеченні економічного і соціального розвитку держави набуло комплектування органів виконавчої влади висококваліфікованими кадрами. Отже, вироблення кадрової політики є одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, а саме органів виконавчої влади України.

Кадрова політика визначає загальні завдання і генеральну лінію на довготривалу перспективу в роботі з персоналом. Вона формується керівництвом державних підприємств, органами законодавчої та виконавчої влади, і виражається у вигляді моральних і адміністративних норм поведінки державних службовців. Сутність і принципи кадрової політики істотно змінюється в ринковій економіці. Вона спрямована на усвідомлення і цілеспрямованість щодо створення високопрофесійного трудового колективу, який би підвищив розвиток організації та особистості. Кадрову політику ще визначають як систему теоретичних принципів, поглядів, вимог, ідей, які вказують на основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення соціальних, виробничих і особистих проблем працівників. Завдання кадрової політики:

- відповідно до стратегії розвитку організації вчасно забезпечити підприємство персоналом потрібної якості і кількості, створення умов реалізації, передбачених законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне і доцільне використання персоналу;
- формування і підтримка якісної роботи організації, підприємства, установи [10].

Виходячи з вищезазначеного, кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України повинна працювати за такими напрямками:

- 1) професійне навчання державних службовців та працівників місцевих органів виконавчої влади України;
- 2) кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади України;
- 3) забезпечення, під час прийняття на державну службу та просування по службі, політики об'єктивності, прозорості і гласності;
- 4) підвищення рівня діяльності кадрових служб;
- 5) підвищення професійної культури державних службовців та збільшення громадської довіри до них;
- 6) збільшення мотивації та стимулювання праці, використання різних видів заохочення, підвищення соціальної захищеності державних службовців;
- 7) посилення відповідальності за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу.

Розглянемо детальніше вказані вище напрямки кадрової політики. Має бути покладено зміщення акцентів в сторону підготовки національної управлінської еліти. Так як, реформування професійного навчання як одного з напрямків кадрової політики – є передумовою кадрового забезпечення в сфері місцевих органів виконавчої влади України. Особливої уваги, у процесі професійного навчання державних службовців, потребує їх якісна підготовка до управлінської діяльності, стратегічного менеджменту, прийняття управлінських рішень, тощо. Одними з основних напрямків цих питань мають стати:

– забезпечення, з урахуванням перспектив розвитку держави, випереджального характеру навчання, вдосконалення завдань і функцій її органів;

– запровадження, на основі дотримання освітніх стандартів держави, цільового напрямку навчання, гнучкості застосування всіх видів форм і методів навчання, досягнення інтенсивності та оптимізації навчального процесу;

– удосконалення мережі навчальних закладів різних форм власності, що займаються підготовкою спеціалістів для державної служби;

– запровадження дистанційного навчання для професійного підвищення кваліфікацію без відриву від роботи, що надасть можливості збільшити кількість державних службовців які вчаться.

Підвищення якості кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади України вимагає створення єдиної державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевих органів виконавчої влади України. Навчальні та професійні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників державних установ повинні ідеально поєднувати мету навчання, загальнокультурні та професійні вимоги до освіченої особи, методи, форми, засоби і зміст навчання з урахуванням галузевої та практичної спеціалізації навчання державних службовців [40].

Головним напрямком кадрової політики державної служби та місцевих органів виконавчої влади України є її професіоналізація, яка передбачає: планомірну і поступову зміну кількісних пропорцій у кадровому складі державних службовців аби в перспективі досягнути мети, аби переважна більшість державних службовців мала професійну освіту у галузі державного управління; підготовку фахівців високої кваліфікації державного управління, в тому числі з світової та європейської інтеграції та міжнародного права; перегляд державних стандартів професійного навчання та його змісту, що гармонізує перспективному розвитку державного управління та державної служби, суспільства і держави в цілому; проведення акредитації та ліцензування, із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби, закладів для професійного навчання державних службовців; стадійний перехід до безперервного, постійного навчання із застосуванням сучасних інформаційних технологій протягом періоду перебування на державній службі.

Забезпечення об'єктивності, конкурентності, прозорості і гласності, як один із напрямків кадрової політики, під час вступу в місцеві органи виконавчої влади України та просування по службі, передбачає розроблення та втілення більш досконалих, об'єктивних та прозорих процедур вступу на державну службу, запровадження проведення відкритого конкурсу за єдиними стандартами та вимогами. Раціонально розробити порядок та методику прийняття в місцеві органи виконавчої влади України перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, фінансово-економічної та банківської сфер, з метою пошуку молоді, наділеної лідерськими та неординарними якостями. Важливо розробити чіткий та якісний механізм просування державних службовців по службі на підставі особистих професійних заслуг [10].

Удосконалення діяльності кадрових служб є важливим напрямком кадрової політики. Кадрові служби мають зосередитися, перш за все, на організаційній та аналітичній роботі з кадрового менеджменту, ефективному аналізі діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, діяльності кожного державного службовця щодо виконання професійних обов'язків, плануванні кар'єри державних службовців, прогнозуванні персонального розвитку працівників, забезпеченні моніторингу ефективності роботи та їх навчання. Удосконалення діяльності кадрової системи державної служби має супроводжуватися введенням в експлуатацію єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри».

Під час реформування системи державної служби необхідно домогтися зміни громадської думки щодо негативного іміджу державної служби, здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості адміністративної культури державних службовців та посадовців місцевих органів виконавчої влади України. Щоб досягти цієї мети необхідно постійно проводити моніторинг ставлення населення до роботи місцевих органів виконавчої влади України, її якості та ефективності. Важливо розробити критерії оцінки надання адміністративних та державних послуг юридичним і

фізичним особам, правила взаємодії місцевих органів виконавчої влади України та їх посадових осіб з громадянами та громадськістю, запровадити новий тип взаємовідносин між державними службовцями і громадянами, основою яких є пріоритет прав і свобод людини, висока культура спілкування, повага до особистості [46].

Важливою необхідністю є продовження роботи з удосконалення системи оплати праці державних службовців, що призведе до підвищення престижу державної служби, зацікавленості державних службовців місцевих органів виконавчої влади України у ефективній та продуктивній роботі, запобіганні проявів корупційних дій та інших правопорушень. З цією метою слід підвищити роль посадових окладів, як фактору стимулювання. Потрібно зміцнювати структуру зарплати та зменшити її компонентну кількість, ліквідувати місцеві та міжвідомчі розбіжності щодо оплати праці. Умови оплати праці кожного державного службовця, принципово, повинні співвідноситися з результатами виконання його професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадового розділення на складові частини умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її підвищення протягом всього періоду роботи.

Як один із напрямків кадрової політики в сфері державної служби, підвищення відповідальності за неналежну роботу щодо запобігання проявом корупції та неналежне виконання службових обов'язків, передбачає створення прозорого і чіткого механізму покарання державних службовців. За допущення порушень законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків держаний службовець у встановленому порядку має нести відповідальність. Необхідно активізувати роботу спрямовану на запобігання, виявлення і протидії корупції та інші правопорушення, щодо врегулювання конфлікту інтересів запровадити періодичну ротацію кадрів на окремих посадах.

Отже, здійснення в Україні соціальних та економічних перетворень, надання державними службовцями управлінських послуг, отримання

економічного зростання, рухатися в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови втілення ефективної системи роботи з кадрами, яка буде відповідати стандартам правової, демократичної держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. Саме з цією метою в Україні втілюється широкомасштабна адміністративна реформа, однією з складових частин якої є кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України, якій у цьому процесі відводиться одна із головних ролей.

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

Реформування державної служби України, вироблення нової моделі державного управління неможливі без значного оновлення кадрів: залучення у місцеві органи виконавчої влади працівників, що змогли б забезпечити успіх політичних і соціально-економічних реформ.

Характеристика механізмів удосконалення державної кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України неможлива без розуміння теоретичних засад механізмів державного управління в цілому. Для подальшої роботи необхідно розкрити теоретичну сутність категорії «механізм державного управління». Пошук шляхів практичного збільшення ефективності механізму державного управління, яка залежить від цілеспрямованого, скерованого та дієвого керівництва суспільними процесами в державі; гідного організаційно-управлінського впливу на суспільний розвиток; реалізації персоніфікованих та загальних цілей і завдань державного управління, які важливо вирішувати в конкретних сферах суспільного життя [15, с. 12-15.].

На розробку концепції та програм відтворення, розвитку та використання кадрових ресурсів спрямований механізм удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, а саме: нормативно-правове забезпечення кадрової політики; приведення системи

роботи з кадрами в Україні у відповідність до стандартів ЄС; запровадження стандартів розвитку кадрової еліти відповідно до суспільних вимог, забезпечення умов для її формування, ротації та всебічної підготовки; удосконалення підстав і процедур притягнення до відповідальності за порушення професійної етики та її нормативно-правового регулювання; створення та активне якісне використання загальнонаціонального кадрового резерву; створення, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку, складових єдиної загальнонаціональної кадрової системи у місцевих органах виконавчої влади кадрових підсистем; формування потужного кадрового потенціалу та підвищення професіоналізації державного управління; сприяння розвитку партнерських засад у здійсненні державної кадрової політики та її регіональних складових з органами місцевого самоврядування; розвиток творчості в усіх видах управлінської діяльності; впровадження на усіх рівнях кадрової системи інформаційних технологій; створення та втілення єдиної системи професійної орієнтації, залучення та адаптації молоді до роботи в державних органах.

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

Від детального дослідження існуючих проблем системи механізмів удосконалення державної кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України залежить її ефективна робота. Необхідно правильно визначити проблему, її кількісні та якісні характеристики, сформулювати системи критеріїв для ранжування, порівняння і відбору потенційно перспективних для вирішення проблем [62].

Функціонування механізму удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України повинне впроваджуватися у функції управління і реалізовуватись через численні технології: система добору чи відбору, ротації чи розстановки, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення загальних умов, планування та реалізація кар'єри при проходженні державної служби; методи оцінки ефективної діяльності місцевих органів виконавчої влади та державних службовців; систематичний аналіз в моніторинговому режимі кадрової ситуації; науково-методичне, морально-психологічне, матеріальне забезпечення та заохочення державних службовців та посадовців місцевого самоврядування [2].

Дотепер питання удосконалення та реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України залишається недостатньо дослідженим. Однак факт, що формального прийняття та затвердження стратегічного курсу та істотного змісту державної кадрової політики замало – є очевидним. Дієвий механізм її реалізації розробити просто необхідно. Ця проблема для України завжди була актуальною, оскільки через незабезпечення відповідними ресурсами багато ініціатив залишилися нереалізованими.

Для узагальнення вищезазначеного, можна запропонувати визначення поняття «механізм удосконалення кадрової політики» в місцевих органах виконавчої влади України – це система правових, інформаційних, організаційних, економічних та політичних заходів, спрямованих на кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади, яка спирається на нормативно-правове забезпечення, стратегії державної кадрової політики, методи, принципи й технології кадрової роботи з урахуванням економічних, демографічних, соціальних та інших показників регіонального рівня.

Правовий елемент є однією із основних складових механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади. На сучасному етапі реалізації та формування державної кадрової політики переважним залишається завдання формування системи законодавства,

здатної забезпечити необхідне регулювання досліджуваної сфери. Нормативно-правове коректування кадрових процесів за останні роки перетворилось на постійний процес.

Проте досі найважливішою проблемою нормативно-правового забезпечення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, на нашу думку, є відсутність підходу до забезпечення послідовної, узгодженої та комплексної діяльності з формування, ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу країни. Традиційні протиріччя між правовими актами різних рівнів ієрархії є інша проблема.

Відверто, нормативно-правова база, що регламентує формування та реалізацію державної кадрової політики, вимагає удосконалення, що сприятиме покращенню загального механізму реалізації державної кадрової політики. На нашу думку, питання формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, а саме, правового елементу механізму потребує більш вдосконаленого та глибшого вивчення в окремому підрозділі даного дослідження. Питання відсутності конституційного та недостатнього законодавчого закріплення вимог стосовно якості управління та управлінської діяльності не можна оминати увагою при вивченні проблем нормативно-правового забезпечення кадрової політики у сфері державної служби.

Важливе місце, серед спроб змінити чинну ситуацію, належало прийняттю ряду нормативних документів, основними з яких був Указ Президента України «Про концепцію розвитку законодавства про державну службу», у якому зазначалося, що сучасне законодавство про державну службу не повністю задовольняє більш вимогливі потреби забезпечення реалізації конституційних прав і свобод людини, а негативні тенденції багато в чому спричинені відсутністю стабільності та престижності у сфері державної служби, суворого дотримання вимог щодо політичної нейтральності державних службовців, недопущення незаконного

управлінського впливу та навіювання на них при виконанні службових обов'язків тощо [53].

Прийняття 17 листопада 2011 року Верховною Радою України Закону України «Про державну службу» стає важливим етапом реформування законодавства про державну службу, закон у новій редакції, вступив в силу з 1 січня 2013 року. У становленні та розвитку української державної служби цей Закон стає важливою основою.

Загалом, найважливішим каменем ефективного функціонування державної служби є досконала законодавча база, а також виконання належних гарантій, матеріального і соціального забезпечення державних службовців, особливо в умовах вкрай пекучої потреби переведення всієї системи державної служби на довгостроково орієнтовні плани, збільшення вмотивованості посадових осіб та підвищення їх професійного рівня, забезпечення стабільності роботи державного апарату і його незалежності від політичної ситуації [73].

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

Зважаючи на сказане, можемо констатувати, що у процесі формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади шляхом організаційної діяльності вирішуються такі основні питання:

- прогнозування та розробка дій щодо розвитку кадрового активу місцевих органів виконавчої влади, визначення методів і напрямів структурного становлення органів управління;

- вивчення стану освітньо-кваліфікаційних вимог працівників місцевих органів виконавчої влади;

- розробка і визначення методологічного забезпечення процесів і нормативів формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої

влади відповідно до вимог особливостей державної кадрової політики в цілому та адміністративної реформи на місцях зокрема;

– розробка, створення, використання системи аналізу кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади;

– окреслення напрямків формування та вдалої реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, оптимізація форм і способів удосконалення кадрового забезпечення державної служби;

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

В організаційній складовій кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади важливе місце має належати ефективному використанню управлінських кадрів, що передбачає перебудову управлінських процесів, розширення та збільшення службових повноважень і посадових обов'язків, ротацію (заміну) «по горизонталі», планування і зростання кар'єри державних службовців «по вертикалі».

У реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, на сучасному етапі, важливу роль відіграє розробка організаційних структур місцевих органів із розподілом функцій:

- 1) організація ефективної роботи системи державної служби;
- 2) аналіз діючої організаційної структури місцевих органів виконавчої влади та розробка рекомендацій щодо її удосконалення;
- 3) внесення пропозицій щодо збільшення ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади;
- 4) розробка штатного розкладу, порядку заміщення посад, інших необхідних нормативних та організаційно-методичних документів;
- 5) оптимізація штатної структури апарату і підвідомчих структурних організацій, формування вимог до кандидатів на державні посади;
- 6) наукова організація праці посадовців із застосуванням комп'ютерної та іншої організаційної техніки, оптимізація роботи з документами;

7) застосування на практиці нових розвиваючих посадових технологій, рекомендацій, методик;

8) надання методичної допомоги з питань роботи з кадрами у підвідомчих організаціях;

9) аналіз, вивчення, узагальнення та популяризація позитивного досвіду кадрової роботи [31, с. 335].

На наш погляд, невід'ємним елементом поліпшення організації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є вивчення та аналіз соціально-економічної ефективності діяльності управлінців, в межах якої потрібно проводити дослідження з метою удосконалення функціонально-структурної діяльності, розширення спектру посадових обов'язків, управлінських повноважень та кадрових вимог до державних службовців. Потребує впорядкування кадрова чисельність і структура обласних та районних державних адміністрацій. Є необхідність чітко організовувати роботу кадрів щодо: регламенту роботи, виконання посадових інструкцій, дотримання розпорядку робочого дня, розподілу функціональних обов'язків, графіків прийому громадян, здійснення перспективного і поточного планування, контролю. Становлення культури роботи з діловими паперами є важливим напрямком організації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади.

Через прорахунки методологічного характеру, прийняття неконкретних рішень, недоліки в плануванні роботи, а також через відсутність належного контролю за її виконанням значно послаблюється ефективність організаційної роботи при формуванні кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади [1, с. 110]. Для подолання цієї проблеми необхідно частіше виносити на розгляд колегій обласних і районних державних адміністрацій кадрові питання, надавати звіти керівників органів державної влади про свою діяльність, що підвищить їх роль і значимість.

Як елемент механізму формування кадрової політики, організаційна діяльність має спрямовуватися інститут державної служби на ефективну

комплектацію кадрами. Набір кадрів державної служби відбувається через дві системи: систему заслуг та патронатну.

Завдяки патронатній системі можна керівним органам підібрати кадри на основі кланових, партійних інтересів або родинних зв'язків тощо.

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

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

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

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

- створення функціонального механізму кар'єрного зростання працівників; покращення показників роботи працівників, які працює добре; звільнення безперспективних працівників;

- покращення якісних показників державних (посадових) службовців шляхом створення ефективної системи їх освітньої перепідготовки, підготовки та підвищення професійної кваліфікації [35, с. 60].

Інформаційна діяльність є однією з важливих складових механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, яка передбачає вирішення таких завдань:

- 1) розробка методологічних основ і складу категоріального апарату кадрової політики;

- 2) дефініція системи індикаторів, у тому числі – статистичних, кадрового потенціалу певного регіону;

3) прогнозування кадрових змін, розгляд перспектив розвитку кадрового потенціалу конкретно визначеної адміністративно-територіальної одиниці;

4) виявлення особливостей, закономірностей, напрямків і факторів розвитку кадрових процесів;

5) коригування кадрових проблем на різних рівнях;

6) нормативне закріплення нових критеріїв оцінки кадрів та визначення їх особистісних і ділових якостей, а також ефективності праці;

7) розробка та реалізація нових кадрових технологій.

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

1) збільшення наукових досліджень щодо комплексу кадрових питань та проблем. Із врахуванням об'ємності дослідження кадрових проблем, головна мета ефективної кадрової політики повинна бути чітко визначеною: формування, розвиток і використання наявного кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади;

2) удосконалення інформаційного забезпечення кадрів місцевих органів виконавчої влади.

Ще один важливий елемент механізму формування та реалізації державної кадрової політики становить навчально-методичне забезпечення [22, с. 124]. У навчально-методичне забезпечення входять усі частини підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. У сьогоденні помітно зростає зацікавленість громадян у отриманні вищої освіти, частково чому сприяють деякі заходи керівництва адміністрацій міст, районів та областей у сфері освіти. Ці заходи полягають у обов'язковому працевлаштуванні після фінансуванні навчання певних категорій осіб [41]

Політична складова механізму формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади є важливою та актуальною. На даний час вироблення ідеального балансу між політичною діяльністю та сферою

державного управління є досить важливою складовою. Візьмемо за приклад країни Центральної Європи, які пройшли через державні реформи й стали членами Європейського Союзу, таке балансування є досить умовним: до еволюції системи державної влади привели нові соціально-політичні умови суспільного розвитку, в результаті чого було значно скорочено чисельність державних службовців але зросла їх роль у виробленні державних програм.

Для України на даному етапі відкритим залишається питання збільшення чисельності, шляхом відкритого та прозорого конкурсу, висококваліфікованих державних службовців, що забезпечить високий рівень ефективності державної служби та усунення впливу політичних факторів.

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

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

На сучасному етапі державотворення в Україні відбуваються суспільно-політичні процеси: реформування, оновлення й модернізація підходів до кадрової політики. Ці процеси осмислюються необхідністю створення в державі авторитетної, стабільної, професійної, висококваліфікованої державної служби, яка здатна відповідати сучасним

вимогам. Першочергове значення серед таких вимог мають: надання якісних управлінських послуг населенню та висока ефективність здійснення діяльності в апараті державного управління. У цьому ракурсі розглянутого питання до персоналу у сфері місцевих органів виконавчої влади ставляться завищені вимоги рівня професіоналізму, підготовки й особистих якостей керівників.

Загальна кадрова політика, на сьогоднішній день, залишається не досконалою. Державна служба України ще недостатньо підготовлена до нововведень в реалізації суспільних реформ, а також до корінних змін, що відбулися в державі. Підходи що існують в кадровій політиці, і в першу чергу в мережі інституту державної служби, ще не повною мірою відповідають сучасним загальносвітовим та європейським стандартам.

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

Незважаючи на те, що основи функціонування удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади та питання, що з ним пов'язані, сягають витоків формування держав, проблема є складна і недостатньо вивчена. Ще древньогрецькі мислителі, за часів античності, (Арістотель, Сократ, Платон, Цицерон) умовно поділяли своє суспільство на більшість, якою управляють і керують, та меншість, яка управляє і керує. Ще за тих часів були закладені теоретичні основи розуміння ролі держави, реалізації державної влади і особистості управлінських відносин. Зокрема, Платон звертав увагу на природу державного управління, загальну для всіх народів, при цьому вирізняв уміння управляти людьми, як одне із найбільш важкодоступних вчень і найбільш складних, незалежно від того, чи назвуть його мистецтвом домашнього правління, державним мистецтвом чи мистецтвом царювати [36, с. 142-148].

Якісно нові вимоги до функціонування державної служби, яка здатна відповідати на питання сьогодення, спроможна надавати якісні управлінські

послуги населенню, в змозі реалізовувати функції державного управління, користуватися його довірою і повагою ставлять процеси оновлення українського суспільства, які характеризуються новими підходами до реформування й модернізації державної служби в Україні.

Умовно два аспекти охоплює проблематика управління кадрами у сфері державної служби України. Перший аспект полягає в неврегульованості нормативної та законодавчої бази у сфері державної служби, а в деяких випадках взагалі відсутності норм та критеріїв, що пояснюють той чи інший вид діяльності, відсутність нормативно підкріпленої і розробленої системи пошуку й відбору кадрів у сфері державної служби, їх документального та методичного забезпечення, яке б впорядковувало цю роботу, відсутність чутких вимог та критеріїв до кожної посади за напрямками діяльності, недосконалість конкурсу на вищі та нижчі керівні посади [61].

Другий аспект проблематики управління кадрами у сфері державної служби України – це недостатній рівень кваліфікації працівників, які займаються відбором кадрів, щодо управління персоналом, неефективна та недосконала система управління кар'єрним ростом, системою заміни (ротації), професійного безперервного навчання, нормативного регулювання вимог професійної етики керівних кадрів, єдиних критеріїв стимулювання та оцінювання та інші фактори. Підсумовуючи сказане, на сьогодні в органах виконавчої влади не ліквідовані кругова порука, нав'язування волі керівника, свідоме намагання підпорядковувати собі слабких, але корисних людей, корупція та комерціалізація чиновників, намагання служити певній високопоставленій персоні, а не справі, все це негативно впливає на результати діяльності персоналу у сфері державної служби. Бюрократизм, низький професіоналізм, невідповідність фахової підготовки профілю діяльності, відсутність спеціальної управлінської підготовки, корумпованість і байдужість керівників призводить до неефективного, мало результативного

і нерационального управління на місцевому, регіональному та державному рівнях.

Розглядаючи міжнародний досвід і сфері державного управління, особливо західних держав, слід зауважити, що у сучасній західній практиці розглядаються два загальновідомі способи комплектування державного апарату: система заслуг та система здобичі [38, с. 46-55]. Система заслуг передбачає, що особи які перемогли на відкритих та незалежних конкурсах, що організовує держава приходять на державні посади. Натомість, система здобичі базується на тому, що голова держави, після перемоги на виборах, або особи яка прийшла до влади в інший спосіб, цілком природно ставить на всі ключові державні посади своїх прихильників. На протязі усіх років незалежності в нашій державі працювала система здобичі, яка по суті є негативною.

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

Досвід зарубіжних країн показує, що ефективне реформування державної служби проводиться десятиліттями, а зміни, які проводяться на протязі пари років, не мають кардинального успіху. 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 [70, с. 56 – 60].

За час становлення нашої держави не приділялося належної уваги розвитку функціонування державної служби, підвищенню її авторитету і престижу, соціальному захисту державних службовців. На сьогоднішній час, правила поведінки працівників державних служб в Україні закріплені в Наказі Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [49]

Метою цих Загальних правил є зміцнення авторитету державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, формування позитивної репутації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також забезпечення інформування громадян про норми етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них. Згідно цих правил:

- 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 [12, с. 3-10.].

При розгляді даного питання, варто звернути увагу на досвід США. У цій країні кодекси етичної поведінки державних службовців діють з 1958 року, і ще в 1978 році під час реформування цивільної служби прийнято

Закон «Про урядову етику», а пізніше в 1989 році прийняли 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 [18].

В США обов'язки державних службовців 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» [27].

У більшості країн служба державі затверджена законодавчо, як ієрархія, в якій чітко регламентовані сходинки проходження державної служби. В більшості зарубіжних країн, з цією метою, розроблено систему розрядів, класів, посад тощо. Державно служба у правових актах провідних країн розглядається у правових актах як важлива для життя країни корпорація. 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 [67, с. 106–111.].

Програми реформування й модернізації державної служби у більшості країн світу ґрунтуються на принципах: орієнтації на кінцевий результат, орієнтації на клієнта, рентабельності, демократизації, простоти управління.

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

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

У більшості країн ЄС (Іспанія, Німеччина, Румунія, Словаччина, Франція) із посадовою системою державного службовця система державної служби гарантує роботу на протязі життя працівника, забезпечення просування за кар'єрними сходинками і орієнтована не на якість виконання роботи, а більше на безпеку, рівність та захист. Серед країн ЄС Голландія та Швеція мають класичні посадові системи. Численні ознакові риси посадової моделі властиві системам у Великобританії, Італії, Естонії, Фінляндії. В основі посадової моделі закладені такі характеристики: конкретна посада, ринок праці, продуктивність праці, рівність у пенсійному забезпеченні [14, с. 31].

Основна частина країн ЄС користуються змішаною моделлю системи державної служби, знаходяться десь посередині між кар'єрою та посадовою формами.

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

При розгляді удосконалення кадрової політики у Франції з'ясували, що на загальнодержавному рівні Парламент затверджує Загальне положення про державну службу і встановлює, 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 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 [34, с. 91-99].

На регіональному рівні, наприклад, у Польщі центральні органи влади представлені воєводою, що призначається 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 уряду 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 [33, с. 13–21.].

Для України, на сьогодні, актуальним є зарубіжний досвід розмежування адміністративних та політичних посад. Для системи державної служби всіх розвинених країн світу принцип поділу адміністративних та політичних посад є ключовим.

Зазначимо, що 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 [58, с. 29].

У більшості країн законодавчо закріплено розподіл посад на посади державних службовців і політичні посади. 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 [76, с. 5].

Отже, при розгляді кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади на основі зарубіжного досвіду можна зазначити, що їх досвід спирається на законодавство, яке розвивається в єдиному для різних країн напрямі але з урахуванням національних традицій, має схожі риси, принципи, методи і форми роботи з керівними кадрами; має єдину базу даних про персонал, передбачає ініціативи і високу відповідальність керівного персоналу, надання якісних та доступних послуг населенню.

Зрозуміло, що в якісному забезпеченні органів виконавчої влади необхідними, високопрофесійними кадрами полягає виконання головного завдання підсистеми добору й розстановки кадрів державної служби, як складової єдиної системи кадрової роботи. З огляду на це, з урахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду, в Україні необхідно запровадити нові методи добору на посади державної служби кращих претендентів, переглянути та вдосконалити діючу законодавчу базу, удосконалити й

розробити нові стандарти державної служби, картки компетентності для кожної окремої групи посад, звузити сферу регулювання законодавства про державну службу, виробити єдиний механізм вступу на всі посади державної служби, особливо на керівні, зробити відкритий і прозорий конкурс, забезпечити об'єктивність та незалежність його проведення [78].

Для України є також корисною практика більшості розвинутих демократичних країн світу, коли зростання по кар'єрі будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно і якісно він працює, що законодавчо закріплено у сфері державної служби «система заслуг і досягнень». В нашій країні є і свій унікальний досвід використання у правоохоронних органах посад державних службовців, наприклад, коли в Службі безпеки України присутні посади військовослужбовців, які можна заповнювати державними службовцями у мирний час та розпорядженням Кабінету міністрів України закріплено приналежність посад працівників Служби безпеки України до посад державних службовців відповідних категорій. З метою удосконалення державної служби та її адаптації до загальносвітових і європейських норм елементи зарубіжного та вітчизняного досвіду заслуговують на впровадження в Україні.

Можна підсумувати наведене вище, з метою здійснення модернізації державної служби та її адаптації до стандартів Європейського Союзу на увагу заслуговують запровадження в Україні у сфері державної служби наступних елементів зарубіжного досвіду управління керівним персоналом: розмежування адміністративних і політичних посад; правове регулювання управління персоналом державної служби; система заохочень «заслуг і досягнень», професійне навчання керівного персоналу, його незалежне оцінювання; прозорі конкурсні основи добору кадрів.

Підсумовуючи другий розділ можна робити висновок, що як механізм впровадження державної кадрової політики в Україні, державна служба, має значні прогалини на законодавчому рівні і потребує перегляду законодавчих актів. Створення незалежних центрів оцінки керівних кадрів є головним

напрямом удосконалення управління керівним персоналом, основними завданнями яких є виявлення перспективних працівників і оцінювання управлінського потенціалу; визначення потреби в індивідуальній програмі перепідготовки та навчання; відбір майбутніх керівників.

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 районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району)

Основним напрямом державної розбудови в Україні є ґрунтовий розвиток особистості, забезпечення її прав і свобод. Задоволення потреб громадян в політичній, економічній та соціальній сферах реалізується державою на місцевому рівні, шляхом проведення ряду реформ, у тому числі у сфері публічної влади. Якісне кадрове забезпечення органів виконавчої влади є важливою ланкою, що інтегрує фактори адміністративно-управлінських перетворень в країні, а також результативна регіональна кадрова політика, спрямована на професіоналізацію державної служби [71].

Дивлячись, що в нашій молодій державі процеси адміністративно-кадрових перетворень відбуваються дуже повільно, виникає необхідність здійснення глибокого аналізу нових кадрових відносин, вибору ефективних кадрових технологій, підвищення наукової обґрунтованості роботи з персоналом, реалізації державної кадрової політики в регіонах та використання та розробки дієвих механізмів формування.

Робота з кадрами в апараті та структурних підрозділах Запорізької міської ради (далі – адміністрація) проводилася згідно Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Конституції України, Закону України «Про державну службу» [48], Закону України «Про запобігання корупції», Закону України «Про очищення влади» чинним законодавством України про працю, неухильне та якісне спрямування Указів Кабінету Міністрів України та Президента, розпорядчих актів центральних органів

виконавчої влади, голови міської ради, інших органів влади з кадрових питань.

Старання керівників Запорізької міської адміністрації спрямовується на поліпшення якісного складу державних службовців усіх рівнів, підвищення їх персональної відповідальності за доручену ділянку роботи, зміцнення кадрового потенціалу. Однак, є ряд реальних проблем, а саме: недосконалість законодавчої бази; невідповідність якості послуг запитам населення; куций престиж роботи в місцевих органах виконавчої влади, пов'язаний з недостатньо високим рівнем соціального захисту державних службовців, мізерна система оплати праці (дуже велика різниця посадових окладів між керівною ланкою та спеціалістами, недостатність зв'язку посадового окладу з рівнем кваліфікації, кваліфікованою підготовкою).

У переважній більшості працівники райдержадміністрації приділяють увагу реалізації державної кадрової політики у сфері виконавчої влади. Практикується кварталне та щорічне планування роботи з кадрами.

Найголовнішим напрямом діяльності органів місцевої виконавчої влади є вербування молоді на службу.

Важливим напрямом роботи відділу міської ради та районних адміністрацій є професійна підготовка посадових осіб, які виконують управлінські функції.

Запорізькою радою проводиться комплекс практичних і організаційних заходів, направлених на профілактику та попередження корупційних проявів серед працюючих державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування.

Розібравши найважливіші сторони кадрової політики в органах виконавчої влади за сучасних умов суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку, можна виділити такі найважливіші питання кадрової політики в Запорізькій міській раді та районних адміністраціях:

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

Виходячи з вище вказаного на мою думку незважаючи на певні позитивні покращення в реалізації кадрової політики в Запорізькій міській раді та районних адміністраціях по добору та розміщенні кадрів, робота в райдержадміністрації не повинна спинятися, а навпаки, впливати формуванню команди компетентних, ініціативних, відповідальних спеціалістів, які спроможні забезпечити соціальний та економічний 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

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

Своєчасне формулювання мети, проблем, завдань кадрового забезпечення, відповідно до загальної стратегії розвитку держави та вибір найефективнішого способу досягнення цілей – призначення кадрової політики держави, як складової державного управління. Кадрова політика держави повинна формувати основні напрямки кадрової роботи, визначати наукові принципи добору, розвитку та розстановки персоналу, удосконалювати у конкретних умовах певного періоду розвитку країни

методи і форми роботи з кадрами. В межах кадрової політики розробляється та розглядається концепція, програми щодо кадрового забезпечення місцевих органів виконавчої влади України та держави в цілому.

Зміцнення кадрового потенціалу місцевих органів виконавчої влади буде більш ефективним при здійсненні моніторингу кадрової ситуації і розробки комплексу заходів для її поліпшення, як варіант ухвалення цільових програм місцевого значення. У разі програмування у сфері кадрової політики важливо звернути увагу на вікову та кваліфікаційну структуру кадрів, визначення джерел поповнення кадрового потенціалу. Відбір кадрів і їх призначення у місцевих органах виконавчої влади України повинні відбуватися на основі: виявлення напрямків розвитку кадрів керівного складу; визначення опису основних вимог до формування; розробки і втілення посадових інструкцій. Лише за таких умов буде забезпечено планування кар'єрного та загального розвитку кадрового потенціалу, ефективність процедури відбору кадрів, розробка схем зайняття посад.

Щодо оптимізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України у науковій літературі домінує підхід, що вказує на провідну роль перепідготовки, підготовки, підвищення кваліфікації, навчання під час формування кадрового потенціалу державної служби. У цьому контексті О. Пархоменко-Куцевіл аналізує основні його технології: добір, залучення персоналу, професійна адаптація, мотивація, кар'єрне зростання [45].

Одним з основних елементів процесу удосконалення кадрового потенціалу є відбір кадрів. За допомогою добору та відбору кадрів здійснюється формування кількісного та якісного складу персоналу [29]. На етапі відбору визначаються індивіди, здатні вирішувати конкретні професійні питання, створюються умови для повноцінного формування особистості. Під час відбору варто враховувати характеристики загального рівня кваліфікації та професійної підготовки, особистісних якостей працівника (нахили, обдарування, ініціативність, здібності тощо), а також готовність і спроможність осіб до виконання окремих видів організаторської діяльності. Основний зміст пошуку

та відбору кадрів становить виявлення необхідних особистісних якостей, що відповідають характеру майбутньої роботи.

Політика кадрового добору державних службовців, на нашу думку, повинна ґрунтуватися на принципах системності й належного наукового забезпечення, з врахуванням сучасних суспільно-політичних процесів і завдань державотворення в Україні. Наслідком недотримання цих принципів стала непослідовність та хаотичність кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, її серйозна залежність від політичних процесів та значна стихійність, що призвело, до втрати стабільності, послідовності та наступності у роботі місцевої влади, деградації та депрофесіоналізації державної служби [42].

Невизначеність статусу голів місцевих державних адміністрацій: їх фактичне перебування у подвійному підпорядкуванні поглиблює проблему та спричиняє руйнування вертикалі виконавчої влади. Процедури відбору кандидатів на посади керівників місцевих державних адміністрацій та їх заступників нечіткі, суперечливі та непрозорі. Зокрема, кваліфікаційні вимоги до кандидатів на зазначені посади фактично відсутні[11].

Така ситуація закономірно впливає з того, що для всіх органів державної влади загальна схема добору кадрів є фактично універсальною. У сфері державної служби України законодавчо 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 також не містить такої інформації, хоча регламентується положенням, затвердженим Кабінетом Міністрів України.

Конкурсом у системі державної служби є особлива процедура відбору кадрів на вакантні посади державної служби [9, с. 455]. Термін «конкурс» у перекладі з латинської означає «суперництво», «змагання». Основним шляхом ознайомлення фахівців про вакансію на державній службі є публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації, відповідно до Порядку

проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України [50].

Використання конкурсного відбору як одного зі способів розумного добору кадрів має як переваги, так і недоліки.

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

Недоліки конкурсу – це невідповідність загальновизнаним вимогам теоретичних засад набору персоналу. Адже, члени конкурсної комісії, в більшості випадків, не є ні спеціалістами з відбору персоналу, ні психологами, а методи відбору претендентів є недосконалими. Конкурс дає можливість визначити професійний рівень претендентів, можливо розумові здібності, але не їх моральні якості, риси характеру.

Справедливо критикується діюча практика монополізації керівництвом певного державного органу відбору на державну службу, що обов'язково породжує суб'єктивізм в оцінці ділових і моральних якостей кандидатів. На нашу думку, з метою подолання цієї проблеми, доречно було б передати функції добору кадрів на державну службу спеціально уповноваженому державному органу. Цей орган повинен проводити конкурс на групу посад, що схожі за кваліфікаційними вимогами, а не на конкретну посаду.

З метою удосконалення механізмів конкурсного відбору необхідно доповнити Порядок проведення конкурсу рейтинговими (позиційними) таблицями експертних оцінок претендентів на відповідні посади, призначення на які здійснюється спеціальними комісіями, створеними при органах вищого рівня; розробити науково обґрунтовані рекомендації, як складову рейтингу під час набору на посаду, з визначення мотивації претендентів; враховувати громадянський особистісний авторитет претендента на керівну посаду.

На першому етапі конкурсу доцільно проводити психологічне тестування претендентів. Було б не зайвим запрошувати для участі в конкурсних комісіях представників територіальних органів Нацдержслужби України.

Забезпечення комплексного та об'єктивного оцінювання особистісних і професійних якостей претендентів на посаду, спираючись на чітко регламентовані з правового погляду норми кваліфікаційних вимог щодо посади на яку вони претендують, повинно бути пріоритетним напрямом кадрової роботи у доборі кадрів.

Сьогодні передумовою для впровадження в дію електронної бази даних претендентів на державну службу та відбір кадрів з допомогою Інтернету є використання в органах державної влади системи «Картка» ЄДКС «Кадри». Вивчення резюме, особових карток та автобіографій осіб, які виявляють бажання працювати в системі державної служби забезпечило б оперативність добору персоналу.

Передбачення в штатному розписі органів державної влади відділу кадрового менеджменту та введення до його складу посад психолога, спеціаліста з рекрутингу, спеціаліста з тестувань зробило би процедуру добору кадрів сучасною і більш якісною.

Оплата праці державних службовців на сьогодні є однією з головних проблем у сфері реалізації кадрової політики, адже платня працівників практично не пов'язана з рівнем освіти, кваліфікації та професійної підготовки кадрів, взагалі ніяк не впливають на розмір заробітної плати результати навчання, складність та відповідальність виконуваних завдань, інтенсивність навантаження, виконання додаткових завдань замість працівника який відсутній, тощо, а тим більше – з ефективністю діяльності владних структур. Офіційний рівень середньомісячної заробітної плати працівників, зайнятих в органах державного управління, залишається низьким, а рівень зростання вкрай не задовільним.

Факт незадоволеності державних службовців матеріальними умовами праці природно позначається на розвитку тіньових і корупційних відносин.

Варто зазначити, що за даними Комітету виборців України, який здійснює моніторинг конфліктних ситуації в місцевих органах виконавчої влади України, фактично відсутні вияви конфліктності між владою та громадськістю, натомість значна частина кризових ситуацій в місцевих

органах виконавчої влади України провокується нечітким розподілом повноважень між місцевими державними адміністраціями, місцевими радами та їх виконкомом, міськими головами тощо [28, с. 103-104].

Зазначене вище доводить, що людський фактор відіграє значну роль в сучасному державному управлінні. Тому в процесі реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України значна увага повинна приділятися покращенню підготовки та раціонального використання державних службовців, підвищенню якості творчої та їх інтелектуальної віддачі.

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

Після дослідження усіх вищевикладених чинників, доцільно визначити заходи щодо оптимізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України:

- розробка та затвердження чітких кваліфікаційних вимог до кандидатів на керівні посади державних адміністрацій голів та їх заступників, які включатимуть, наприклад, досвід роботи на керівних посадах не менше 5 років та обов'язкову вищу освіту;

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

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

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

ВИСНОВКИ

В роботі розглянуте актуальне питання, наведено науково-теоретичне обґрунтування проблеми та запропоновано вирішення наукового завдання, яке полягає в розробці теоретичних засад щодо удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України.

В ході дослідження реалізована основна мета та виконані усі завдання. Гіпотеза роботи про те, 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 підтверджена. Отримані в процесі дослідження результати та рекомендації щодо використання їх на практиці доводять актуальність дослідження та дають підстави для формулювання висновків.

1. На основі аналізу робіт науковців та дослідників з'ясовано, що над проблемою кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, як складової державної кадрової політики працювали багато видатних вчених. У своїх роботах автори звертають увагу на те що 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.

2. Під час уточнення змісту основних понять дослідження був проведений змістовний аналіз назви теми: «Удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади». Розглянуті визначення пов'язані з питанням роботи: «кадрова політика», «державна кадрова політика», «кадрова робота», «органи виконавчої влади», «державна служба». Крім цього був проведений аналіз глибших понять, які впливають на розуміння дослідження, такі як: «організація процесу управління», «управлінські рішення», «культура державного управління».

Виходячи з детального аналізу теми роботи та суміжних понять, що використовуються для необхідного розуміння проблематики, була з'ясована суть та необхідний напрямок дослідження. 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.

3. Під час дослідження теми застосовувалася загальноприйнята система методів та принципів, таких як: принцип адекватності, об'єктивності, системності, історизму та розвитку. Також застосовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, конкретизації, спостереження, опитування. Отже, використовувалися методи, завдяки яким оптимально вирішується наукове завдання дослідження, а методологічне підґрунтя роботи складається з сучасних теорій та концепцій.

4. Для кращого розуміння досліджуваного питання в ході роботи були розглянуті принципи, форми та методи удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, опрацьовувалися конкретні прийоми, способи організації роботи кадрової політики та безпосереднього її функціонування. Розглядалися такі методи організації роботи як: робота з кадрами, планування, координація діяльності, організація виконання роботи і контроль, 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. 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).

5. 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.

6. Під час дослідження зарубіжного досвіду удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади, проаналізовано та надано загальні відмінності щодо проведення кадрової політики в європейських країнах. Розглянуті позитивні елементи зарубіжного досвіду та можливість їх запровадження в Україні. Запропоновано введення двохетапних змін: «конституційних» та «законодавчо-процесуальних».

7. Досліджуючи сучасний стан удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України, розкриті головні, що впливають на удосконалення кадрової роботи та якість організації роботи. Під час аналізу сучасного стану удосконалення кадрової політики зображена реальна ситуація з кадровим забезпеченням районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району, проаналізовано стан кадрової політики установи, обґрунтовано вплив керівних органів на кадровий склад. Надано пропозиції

щодо поліпшення, або зміни ситуації стосовно кожного з чинників впливу на удосконалення кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади.

Визначено, що факторами 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.

8. У дослідженні 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. Баєв В., Бондаренко А., Вишневський А. План дій для нового Міністра : практ. посіб., / за заг. ред. Т.Мотренка. Київ : Центр сприяння інституту розвитку держ. служби, 2006. 352 с.
3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. *Теория и практика*. Москва : Изд-во. Юрайт. 2014. 103 с.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. у 2 ч. : Київ : ВПЦ АМУ, 2010. Ч. 1 : Теоретико-методологічні засади. 260 с.
5. Бакуменко В.Д. Проблемні питання застосування тренінгів для розвитку творчої самореалізації особистості державного службовця. Київ : НАДУ, 2013. С. 11-15.
6. Берегой Т.А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 230 с.
7. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : Вид-во. Місто НВ 2017. 416 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В.Т.Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
10. 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: 28.09.2021)
11. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління. К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
12. Воронько О.А. Система навчання керівних кадрів України:

проблеми її становлення і розвитку // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 1997. № 1. С. 3-10.

13. Гаєвський Б. А. Сучасна українська політологія : навч. посіб. Київ : МАУП, 1999. 268 с.

14. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: організаційний аспект : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 144 с.

15. Гаман Т. Кадрове забезпечення інформаційної діяльності органів державного управління в регіоні України // Вісник державної служби управління України. 2005. № 3. С. 12-15.

16. Гаращук В.М. Контроль та нагляд у державному управлінні: навч. посіб. Харків : Фоліо, 2002. 176 с.

17. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І.Б. Гевко. К. : Кондор, 2009. - 186 с.

18. Гончарук Н. Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. № 1-2. С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8 (дата звернення: 15.07.2021)

19. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / За заг. ред. В.Б.Авер'янова. - К.: Видавничий Дім "Ін-Юре", 1999. – 273

20. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. д.ю.н., проф. Авер'янова В.Б. Київ: Юрінком-Інтер, 1998. 432 с.,

21. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. – К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2000. – 280 с.

22. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні: Навч.-метод. посібник. – К.: Ін Юре, 1999. – 244 с.

23. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк: Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ : НАДУ, 2011. Красівський О.Я., Державний реєстр виборців, (в співавторстві) Т. 8: Публічне врядування / наук. ред. Колегія : В.С.Загородський (голова), С.О.Телещун (співголова) та ін. Львів.

ЛРІДУ НАДУ. 2011. 630 с.

24. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк: Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ : НАДУ, 2011. Крупник А.С., Якість управління, (в співавторстві) Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. Колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

25. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Крупник А. С., Якість управління. Т. 1. 748 с.

26. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Національна Академія державного управління при Президентіві України / наук. ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова та ін. Київ : НАДУ, 2011.

27. Етичний кодекс державної служби США. Режим доступу : URL: <https://uk.socmedarch.org/code-of-ethics-for-us-government-service-4052443-11264> (дата звернення: 25.09.2021).

28. Європейський демократичний доробок у галузі виборчого права: Матеріали Венеціанської Комісії, Парламентської Асамблеї, Комітету Міністрів, Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи: пер. з англ. за ред. Ю.Ключковського. Вид. 2-е, випр. і доповн. Київ : Логос. 2009. 500 с.

29. Кагановська Т.Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. Форум права. 2008. № 1 С. 215-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2008_1_33 (дата звернення: 28.08.2021)

30. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України: Підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с

31. 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.

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

33. Кравченко В.В. Проблеми законодавчого закріплення компетенції

місцевого самоврядування в контексті реформ місцевого самоврядування в Україні / за заг. ред. В.В. Кравченко. Аспекти публ. упр., 2014. № 11–12 (13–14) С. 13–21.

34. Кравченко В.В., Куйбіда В.С., Рудік О.М., Серьогіна С.Г., Чиркін В.Є. Досвід реформування організаційно-правових засад місцевого самоврядування у Франції. Сучасні проблеми порівняльного правознавства. / зб. наук. праць. 2015. С. 91-99

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

36. Лата Н.Ф. Правові проблеми нормотворчої діяльності органів виконавчої влади в ході інтеграції до Європейського Союзу / Міжнар. наук.-практ. конферен. В 2ч. Ч. 2. Київ : Нац. Акад. управління, 2004. С. 142-148

37. Лопушинський І.П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29 (дата звернення: 05.08.2021)

38. Луговий В.І., Яцуба В.Г. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду). Вісник. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. С. 46-55

39. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. - Вид. 2-ге, допов. і виправл. - К.: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. - 254 с. - (Сер. "Бібліотека молодого державного службовця").

40. Мартиненко В.М., Серьогін С.М., Євдокимов В.О. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) / За заг. ред. В.М. Мартиненка. Харків : Вид-во. ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. 304 с.

41. Назимко П., Снітчук М., Гогіна Л. Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи // Збірник наукових праць підвищення кваліфікації державних службовців / Кол. авт.; кер. П.С. Назимко.

– К.: Видавництво УАДУ, 1999. С. 4-102.

42. 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.

43. Олуйко В.М., Рижих В.М., Сурай Г.С. та ін. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. д. держ. упр., професора В.М. Олуйка. Київ : Вид-во НАДУ, 2008. 420 с

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

45. Пархоменко-Куцевіл О. І. Кадрове забезпечення системи публічного управління: історичний контекст. Державне управління та місцеве самоврядування, 2018. С. 132-136
URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02\(37\)/20.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02(37)/20.pdf) (дата звернення: 04.09.2021)

46. Пархоменко-Куцевіл О. І. Система оцінювання кадрів публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні. Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 2. С. 166-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2016_2_30 (дата звернення: 04.09.2021)

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

48. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII, із змінами від 24.09.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 30.09.2021)

49. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. Режим доступу : URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 30.09.2021).

50. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету міністрів України від

25.03.2016 р. №246 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 30.09.2021)

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

52. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII, із змінами від 13.01.2011 р. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 30.09.2019).

53. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : Указ Президента України від 20.02.2006 р. №140/2006 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006> (дата звернення: 30.09.2021)

54. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III, із змінами від 14.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 30.09.2021)

55. Про структуру органів управління районних адміністрацій Запорізької міської ради та затвердження штатної чисельності районних адміністрацій Запорізької міської ради: розпорядження Запорізького міського голови від 29.08.2007 №824р

56. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету міністрів України від 20.09.2017 року № 649-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/649-2017-%D1%80> (дата звернення: 26.10.2019)

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

58. Рудакевич М. І. Етика державної служби (зарубіжний досвід): монографія / М. І. Рудакевич. К. : Ультра, 2002. 109 с.

59. Серьогін С. М. Деякі аспекти державної кадрової політики у сфері навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Матер. симпозіуму 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.

60. Сидоренко П. Проблеми функціонування системи професіоналізації державної служби в Україні / П. Сидоренко // Вісн. держ. служби України. 2010. № 2. С. 40 – 43.

61. Сіцинський А.С. Професіоналізм управлінської діяльності *Наук. вісн. Нац. ун-ту ДПС України (економіка, право)*. 2010. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum2010 (дата звернення: 05.05.2021)

62. Сороко В. М. Досвід та актуальні проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах / В. М. Сороко. URL: http://www.municipal.gov.ua/data/loads/soroko_2007.doc. (дата звернення: 05.05.2021)

63. Сурмін Ю.П. Аналітична діяльність у державному управлінні: технологічний аспект *Актуальні проблеми державного управління*. Дніпро : ДФ УАДУ, 2000. Вип. 3 (3). С. 27-48.

64. Сучасні проблеми державного управління: дослідження, технології, методики / За заг. ред. В.М.Князева. К.: Вид-во УАДУ, 1999. 204 с

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

66. Тертичка В.В. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Київ : Вид-во. ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: http://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20_lay_out_web.pdf (дата звернення: 18.08.2021)

67. Тиндик Н.П. Правова природа виконавчої влади в Україні. 2011. № 1. Ч. 2. С. 106–111.

68. Тофлер Елвін Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис. 2002. 742 с.

69. Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Особливості розвитку інноваційної політики Європейського Союзу: виклики для України. Проблеми науки. 2014. № 7–8. С. 40–46
70. Філіпповський В. М. Проблеми наближення професійного навчання державних службовців до стандартів Європейського Союзу / В. М. Філіпповський // Вісн. держ. служби України. 2004. № 2. С. 56 – 60
71. Хомутова О. Ю. Региональная кадровая политика в условиях административной реформы *Viešoji Politika ir Administravimas*. 2006. № 8.: URL: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa18/Nr18_4_Homutova.pdf. (дата звернення: 10.04.2021)
72. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.
73. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики / В. В. Черепанов. М., 2007. 575 с.
74. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. М.: ИНФА-М, 1999. VIII. 328 с.
75. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Ю.С.Шемшученко (відп.ред.) та ін.: Київ: «Укр.енцикл.», 1998. Т. 1: А-Г. 672с.
76. Якименко Ю. В. Держслужба за правилами: про користь того, як корисно вчитися в інших *Дзеркало тижня*. 2005. № 44 (572). С. 5.
77. Яковець Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм/ Ю.В.Яковец. Москва.: Изд-во «Экономика», 1988. 342 с
78. Яримистий М. В. Професійна та соціальна компетенція державних службовців / М. В. Яримистий. URL:<http://cppk.cv.ua/122.php>. (дата звернення: 16.06.2021)

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

Я, Шаповал Ірина Миколаївна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти irina.nik.shapoval@ukr.net,

– 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 ознайомлений;

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

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

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Шаповал І.М.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Ель Гуєссаб К.