

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності  
та публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Шостак Марія Вікторівна

УДК 35.08:331.108  
індекс

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на тему:*

**НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ  
СЛУЖБІ УКРАЇНИ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Шостак М.В.

Підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**Іванюк Ольга Володимирівна**, к.е.н.,  
доцент кафедри економічної теорії,  
інтелектуальної власності  
та публічного управління

Житомир 2020

## АНОТАЦІЯ

*Шостак М. В.* Напрямки розвитку кадрової політики в державній службі України. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, Житомир, 2020 р.

Досліджено пріоритетні напрямки забезпечення ефективності функціонування державної служби в Україні. Оцінено стан державної кадрової політики в Україні на сьогоднішній день, перспективи її розвитку керуючись перейманням досвіду зарубіжних країн, можливості поліпшення кадрової політики в державі. Наголошено, що в процесі реформування правової основи державної служби необхідно використовувати системний підхід, розглядати державну службу як інструмент ефективної управлінської діяльності.

**Ключові слова:** державна служба, кадрове забезпечення, проходження державної служби, стандарти управління, кадрова політика.

## SUMMARY

*Shostak M.* *Directions of personnel policy development in the civil service of Ukraine.* Qualifying work on obtaining an educational degree Master in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2020.

Priority areas for ensuring the efficiency of the functioning of the civil service in Ukraine are studied. The article assesses the state of state personnel policy in Ukraine today, the prospects for its development guided by the experience of foreign countries, the possibilities of improving personnel policy in the state. It is noted that in the process of reforming the legal basis of the civil service, it is necessary to use a systematic approach, consider the civil service as a tool for effective management activities.

**Keywords:** civil service, personnel support, public service, management standards, personnel policy.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ НАПРЯМКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ</b>	
1.1. Теоретико-методологічні основи державної кадрової політики	
1.2. Сутність, принципи та функції кадрового забезпечення в державній службі	
1.3. Аналітична оцінка функціонування систем управління персоналом в органах державної влади	
Висновки до розділу 1	
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ</b>	
2.1. Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики	
2.2. Стратегії управління персоналом в органах державної влади	
2.3. Система управління якістю кадрового забезпечення державної служби в Україні	
Висновки до розділу 2.....	
<b>РОЗДІЛ 3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ</b>	
3.1. Діяльність кадрових служб органів державної влади країн Європи, США, Сінгапуру та Канади	
3.2. Основні шляхи використання зарубіжного досвіду при формуванні державної кадрової політики України	
3.3. Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування	
Висновки до розділу 3.....	
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	
<b>ДОДАТКИ</b> .....	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сьогодні Україна перебуває в стані системної модернізації різних сфер суспільного й державного життя. Стратегічне управління персоналом в рамках нового підходу до управління дає великі переваги організаціям, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні такого обмеженого ресурсу як персонал.

Одним із пріоритетних напрямів є реформування системи державного управління та місцевого самоврядування. Досвід успішних та розвинених країн доводить значну роль професійних кадрів в умовах запровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація персоналу органів державного управління та здатність до швидкого опанування знань і формування вмінь значною мірою впливають на проведення та якісні результати реформ. Формування та розвиток високої кваліфікації корпусу державних службовців можливо досягти за умови системної, комплексної і дієвої кадрової політики держави.

*Мета дослідження* – оцінка стану державної кадрової політики в Україні на сьогоднішній день, перспективи її розвитку керуючись перейманням досвіду зарубіжних країн, можливості поліпшення кадрової політики в державі.

*Завдання дослідження:*

1. Дати визначення поняттям: «державна кадрова політика», «кадрова політика»;
2. Виявити основні завдання, функції та принципи державної кадрової політики;
3. Зробити характеристику сучасного стану системи державної кадрової політики в Україні;
4. Провести аналіз системи управління якістю кадрового забезпечення державної служби України;

*Об'єкт даної роботи* – кадрова політика в державній службі.

*Предмет даної роботи* – методи забезпечення державної служби кадрами.

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження були як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи пізнання.

Дослідження побудовано на системному підході, а також сукупності методів, які забезпечують застосування такого підходу, а саме: аналізу, синтезу та логічного узагальнення – для визначення векторів розвитку кадрового забезпечення в державній службі; структурно-генезисного – для оцінки застосування аналізу механізмів розвитку кадрового забезпечення в державній службі – для розгляду основних механізмів удосконалення кадрового забезпечення в державній службі з використанням зарубіжного досвіду.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в можливості їх використання в процесі кадрового забезпечення в державній службі.

*Перелік публікацій:* Шостак М. В. Напрями розвитку кадрової політики державної служби України / М. В. Шостак // Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 23 червня 2020 року. – Житомир : ЖНАЕУ, 2020. – С. 502 – 509.

Шостак М. В. Напрями розвитку кадрової політики державної служби України / М. В. Шостак // Наукові читання – 2020: зб. тез доповідей наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2020. – С. 249 – 251.

Шостак М. В. Напрями розвитку кадрової політики державної служби України / М. В. Шостак // Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. – С. 207 – 210.

*Структура та обсяг магістерської роботи:* зміст, вступ, три розділи, що охоплюють дев'ять одиниць, висновки, список використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

### 1.1 Теоретико-методологічні основи державної кадрової політики

Єдиного підходу до трактування визначення державної кадрової політики серед науковців не існує.

Державну кадрову політику в «Енциклопедії державного управління» визначено як цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність держави з збереження, формування, зміцнення, розвитку та раціонального використання трудових, людських, кадрових ресурсів країни, визначення для досягнення цієї мети довгострокових цілей, політичних і соціально-економічних завдань, конкретних заходів щодо побудови правової, демократичної, соціальної держави з ринковою економікою[1].

Кадрова політика – явище багатогранне. Існує загальнонаціональна кадрова політика, зумовлена політичними та історичними традиціями, менталітетом народу, уподобаннями політичних еліт.

В. Малиновський трактує, що «кадрова політика – це визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, що встановлює завдання зовнішньої кон'юнктури організації та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації» [2, с. 78].

Більш детально розглянемо поняття саме державної кадрової політики.

І. Мельника робить наступним чином визначення державної кадрової політики: «... це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень» [3].

Відповідно до поглядів В. Приходько, державна кадрова політика визначає роль та місце кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші

принципи та напрями роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінювання, підвищення кваліфікації та шляхи вдосконалення підготовки, раціональне використання кадрового потенціалу [4].

За визначенням В. Олуйка, державна кадрова система є системою правових, організаційних та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, установ і організацій, державних підприємств, що забезпечують виконання функцій держави [5, с. 21]

На думку Є. Охотського державна кадрова політика передбачає заходи щодо мотивації праці, використання та оцінювання кадрів, формування резерву й організації професійного навчання кадрів [6, с. 494].

За твердженням Ю. Ковбасюка, державна кадрова політика – це стратегічна цілеспрямована діяльність держави, пов'язана з прогнозуванням та плануванням формування, раціонального та професійного розвитку використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням пріоритетів і цілей кадрової діяльності [7, с. 3].

Державна стратегія, що виражає волю народу, розвиток та раціональне використання кадрів, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування усіх людських ресурсів держави так О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко розуміють державну кадрову політикою. Кадрова політика на загальнодержавному рівні, як одна з чинників державної політики в цілому є інтегральним відображенням місцевих, групових, корпоративних та інших інтересів, стає власне політичною стратегією [8].

Зважаючи на вищевикладене, державна кадрова політика насамперед пов'язана із соціальною сутністю держави, яка є точною моделлю існуючого типу держави.

На думку Є. Коваленко оптимальним є таке: державна кадрова політика – це система теоретичних знань, установок державних органів, недержавних організацій, посадових осіб, поглядів, спрямована на встановлення стратегії,

пріоритетів і принципів цієї політики, на визначення кадрової доктрини, ефективних форм та методів кадрової діяльності [9].

Таким чином, державна кадрова політика - це соціально регульований процес, цілеспрямований інструмент влади, який є одним із важелів важливих управлінських рішень. Пріоритетне завдання державної кадрової політики полягає у формуванні високоморальних державних службовців, професійно підготовлених, а метою – формування такого кадрового потенціалу, який у професійних і ділових відносинах дозволяв би забезпечувати ефективне функціонування і розвиток державного апарату, державних службовців [10, с. 204].

На сьогоднішній день державна кадрова політика в Україні містить безліч протиріч, які потребують негайного їх усунення також державна кадрова політика має бути чітко сформованою та якісно функціонуючою.

## **1.2 Сутність, принципи та функції державного кадрового забезпечення**

Створення могутнього кадрового потенціалу в Україні є нагальною потребою, який з властивою йому високою культурою служив би народові, компетентно, кваліфіковано захищав би свободи, права, та законні інтереси кожного громадянина, чесно, сумлінно і добросовісно виконував би службові обов'язки на доручених ділянках державної служби [11, с. 307]

Державна кадрова політика є однією з галузей загальної політики, що здійснює забезпечення та державну реалізацію політики в суспільстві, що здійснює вплив на розвиток суспільства шляхом його керівництва і управління на основі організації кадрового забезпечення державних органів та організацій. Сутність державної кадрової політики розкривається у таких процесах, як планування, формування професійного розвитку, прогнозування, раціонального використання кадрів та усіх трудових ресурсів України, які є визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності.

Основними завданнями державної кадрової політики визначаються:



- підготовка і прийняття державних цільових програм, оновлення нормативно-правових актів;
- підготовка та удосконалення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери керівничої діяльності в державі;
- розроблення професійних стандартів, механізмів оцінювання та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання;
- здійснення реформ в системі органів, що здійснюють підтвердження кваліфікацій;
- відродження технології, що здійснюватиме ротацію кадрів зважаючи на компетентність відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації.

Принципи сучасної кадрової політики мають базуватись на наступних діях:

- просування по службі за діловими якостями;
- демократичний добір;
- систематичне відновлення кадрів;
- заохочення державних службовців до службової кар'єри;
- навчання державних службовців на постійній основі;
- діяльність кадрів супроводжується здійсненням контролю [3].

Кадрова політика виконує такі функції, як:

- зайнятість (методи наймання, аналіз робочих місць, способи добору персоналу, просування по службі);
- навчання (курси підвищення кваліфікації, практичне навчання, розвиток персоналу шляхом стимулювання);
- оплата праці (пільгові схеми, основна та додаткова оплата; стимулювання праці);
- соціальні гарантії (освіта, пенсії, допомоги з тимчасової втрати працездатності, медичне страхування, відпустки).

### **1.3 Аналітична оцінка функціонування систем управління персоналом в органах державної влади**

А. Кібанов, вважає, що система управління персоналом являє собою комплекс задач, цілей відповідного механізму управління, що постійно здійснюють забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства, організації в ринкових умовах, ріст якості роботи і ефективності праці, високого забезпечення соціальної ефективності функціонування колективу [12].

Реалізація завдань і цілей управління персоналом здійснюється через кадрову політику, що представляє собою комплекс основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою як стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом. Від їх професійної підготовки, кваліфікації працівників, ділових якостей, бажання і задоволення працею значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства [13].

Кадрова політика - це складова частина всієї управлінської діяльності та виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити відповідальну, згуртовану, високопродуктивну і високорозвинену робочу силу [14].

Держава має мобілізувати соціально активні сили для того щоб відновити людський потенціал задля його ефективного розвитку та залучення до побудови суспільства загального добробуту і духовності [15, с. 13].

Основним завданням кадрової політики є забезпечення у повсякденній кадровій роботі врахування інтересів всіх соціальних груп та категорій працівників. Таким чином, в рамках кадрової політики підприємство реалізує не лише управління персоналом з метою досягнення своїх цілей, а й здійснює мотивацію і стимулювання персоналу з метою спонукання його до високоефективної праці.

На основі аналізу літератури були згруповані наявні точки зору на цю проблему і виділені три різні підходи до визначення кадрової політики у сфері управління організацією (табл. 1.1).

Більшість керівників досі розглядають кадрову політику тільки як підбір, розстановку й просування кадрів. Нам же видається, що кадрова політика повинна давати можливість пов'язати управлінські дії всіх зацікавлених груп при проведенні ефективної технічної та економічної політики.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення кадрової політики

Найменування методу	Підходи і зміст кадрової політики
1. Адміністративний	Підбір і розстановка кадрів. Формування кадрового резерву Розробка програм та навчання персоналу 1.4. Впровадження результатів наукових досліджень
2. Організаційно-економічний	2.1. Удосконалення мотивації трудової діяльності. 2.2. Координування політики оплати праці, підбір, розстановка і використання керівників, фахівців на підприємствах, з організацією робочих місць.
3. Соціально-економічний	3.1. Процес управління соціально-виробничим колективом та вирішення поставлених перед ним завдань. 3.2. Робота з фондом соціального страхування.

В роботі з кадрами настає новий період, що характеризується зростанням уваги до особистості працівника, пошуком нових стимулів до високопродуктивної праці [3].

Структура кадрової політики (рис. 1.1).

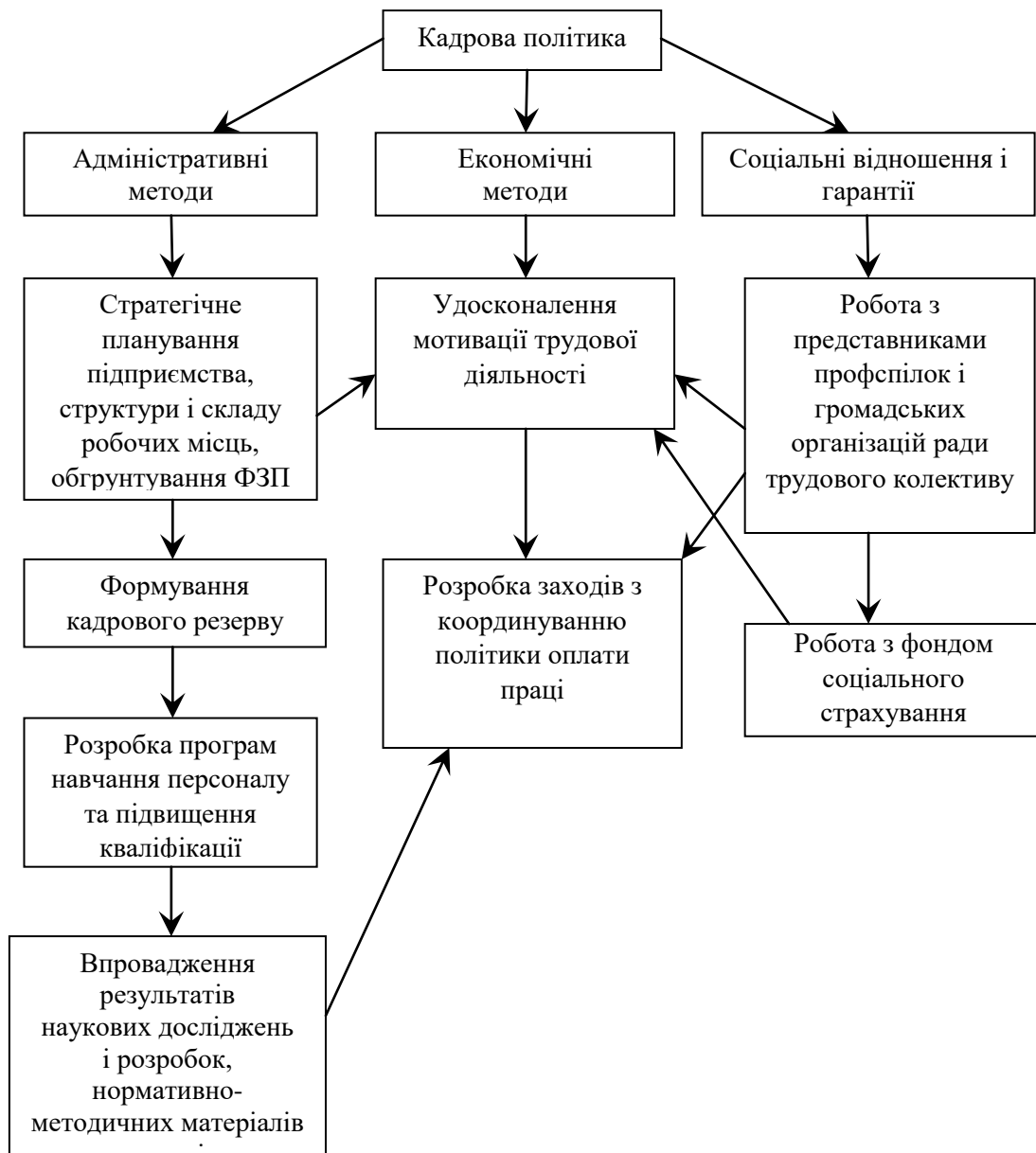


Рисунок 1.1. – Структура кадрової політики

Як показують дослідження, обґрунтованого взаємозв'язку між якістю праці працівників та її оплатою, соціальними стимулами і гарантіями немає. Відсутність на підприємствах сучасних методик по оцінці праці, формальний і зрівняльний підходи призводять до відомих негативних наслідків. Вирішення цієї проблеми - встановлення відносної справедливості у виплаті заробітної плати за виконану роботу. Тільки такий підхід спонукає працівника до більш ефективної праці.

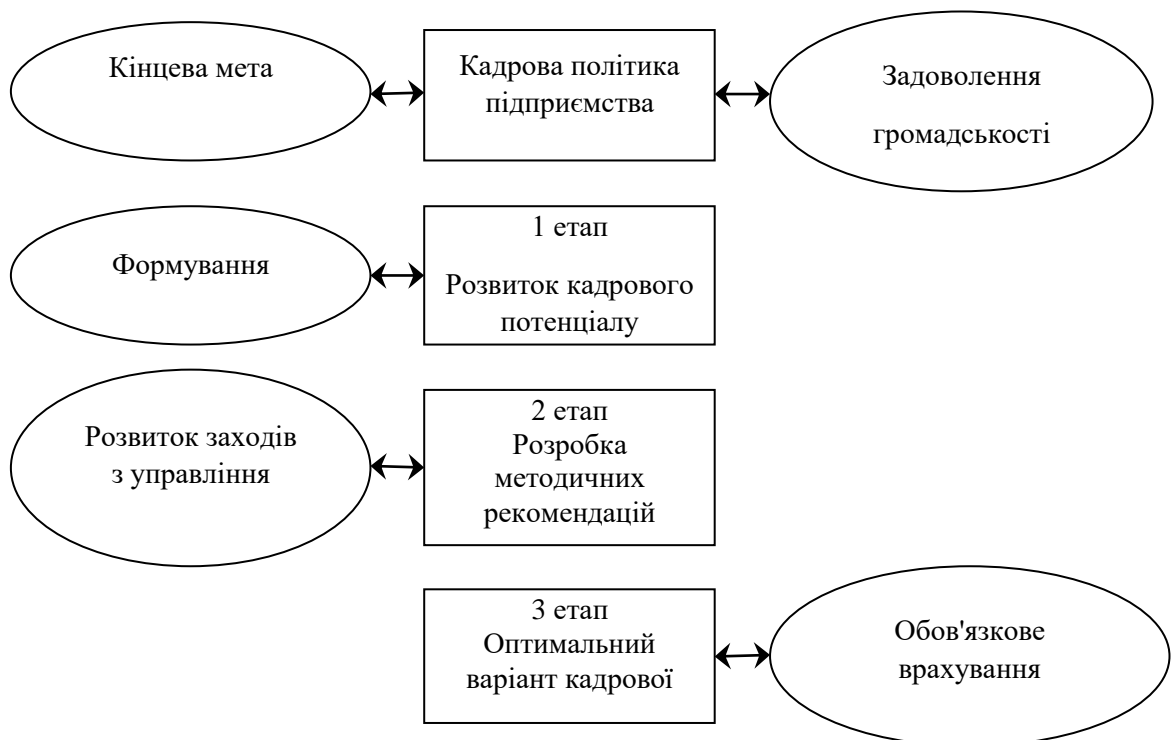
При цьому необхідно враховувати, що при розробці кадрової політики виділяють три основні етапи (рис. 1.2).

Етапи кадрової політики проводять на всіх рівнях управління з персоналу (кадрові служби). Вони стають самостійною ланкою системи управління і відповідають за досягнення виробничих, економічних та соціальних цілей підприємства.

Таким чином, основними принципами формування кадрової політики повинні бути:

1. Підпорядкованість кадрової політики станам і завданням стратегічного розвитку підприємства.
2. Баланс економічних і соціальних аспектів кадрової політики.
3. Забезпеченість максимально можливими соціальними гарантіями з урахуванням розвитку завдань підприємства.

У ринкових умовах засобом вирішення економічних проблем в галузі економіки є формування кадрової політики за принципом «як має бути» на основі оцінки стратегічних альтернатив розвитку виробництва, а також оцінки та вибору способів перетворень підприємств та їх систем управління.



**Рисунок 1.2. – Основні етапи формування кадрової політики**

З метою поглибленого дослідження мотиваційних аспектів у діяльності персоналу була проведена оцінка важливості мотивуючих трудову поведінку факторів. Мотивуючі фактори представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Важливість мотивуючих факторів

<b>Керівники вищого рівня</b>	<b>Керівники середнього рівня</b>	<b>Керівники нижнього рівня</b>
1. Розмір заробітку	1. Гарантія збереження зарплати	1. Розмір заробітку
2. Самостійність у прийнятті рішень	2. Розмір оплати праці	2. Гарантії збереження оплати праці
3. Успіх та добробут організації	3. Успіх та добробут організації	3. Хороші відносини з колегами і керівництвом
4. Повага, авторитет, престиж, визнання	4. Хороші відносини з колегами і керівництвом	4. Успіх і благополуччя організації
5. Гарантія збереження зарплати	5. Самостійність у прийнятті рішень	Повага, авторитет, престиж, визнання
6. Хороші відносини з колегами і керівництвом	Повага, авторитет, престиж, визнання заслуг	6. Самостійність у вирішенні питань

Як бачимо з табл. 1.2, перше місце серед мотивуючих факторів виходять розмір заробітної плати та гарантія її збереження.

Одним з основних напрямів змін в управлінні людськими ресурсами є застосування компетентного підходу до всіх процесів на державній службі.

### **Висновки до розділу 1**

Кадри є одним із стабільних соціальних елементів суспільства й держави, носієм їх надбань, традицій та досвіду. Прагнення України приєднатися до європейських цінностей вимагає від управлінських структур відповідати нормам європейського адміністративного простору.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики**

Основним нормативним актом, що має вищу юридичну силу, у якому закріплено опис порядку формування вищих органів державної влади країни, «єдність системи державної влади, надання та гарантія кожному громадянину права на працю, на вільний вибір професії, роду і місця трудової діяльності, права на рівний доступ до державної служби», є Конституція України [16]. Що стосується державного рівня, то тут, крім Конституції України, діють закони, нормативно-правові акти Президента України, Уряду та інших органів державної влади, прийняті виключно в межах компетенції, визначеної Конституцією та законами України. Кодекс законів про працю України регулює весь комплекс соціально-трудова відносин у державі [17]. При розробленні нормативних актів, що стосуються реформування системи кадрової безпеки в органах влади, необхідно враховувати положення Закону України «Про державну службу» [18]. У цьому Законі встановлено правові та організаційні основи системи державної служби України, у т. ч. системи управління державною службою, рівні та види державної служби, основні принципи її побудови та функціонування. Головною умовою забезпечення кадрової безпеки є професіоналізм. Наступним документом, що забезпечує кадрову безпеку в органах влади, є Закон України «Про запобігання корупції» [19]. У зв'язку з бажанням побудувати правову державу та необхідністю реформування системи кадрової безпеки в органах влади відповідно до вимог Європейського Союзу у 2016 р. було схвалено Стратегію реформування державного управління України, яку спрямовано на підвищення якості роботи посадових осіб публічного управління, оптимізацію функцій інститутів державної влади для того щоб обійняти вакантні посади, формування ефективної системи управління кадровою безпекою на державній службі, підвищення якості надання адміністративних послуг [20]; у 2018 р. – редакція Стратегії

реформування державного управління України на період до 2021 р., що передбачає вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни [21].

Також серед основних правових документів можна виокремити: Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» від 31.05.2005 р. № 2594-IV; Наказ Нацдержслужби «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 03.03.2016 р. № 47; Наказ Нацдержслужби «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 03.03.2016 р. №48 ; Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 № 246; Наказ Нацдержслужби «Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 03.03.2016 р. № 50; Наказ Нацдержслужби «Про затвердження Порядку обліку та роботи з дисциплінарними справами» від 03.03.2016 р. №49; Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)» від 13.06.2016 р. № 646 Наказ Нацдержслужби «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців» від 22.03.2016 р. № 64; Наказ Нацдержслужби та Міністерства юстиції України «Про затвердження тестових питань на перевірку знання Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та спеціального законодавства» для проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, відповідно до ч. 2 ст. 26 Закону України «Про державну службу» від 06.05.2016 р. № 97/1328/5 [22].

## **2.2 Стратегії управління персоналом в органах державної влади**

Основні проблеми системи кадрової політики в державній службі України, на думку таких науковців, як: К. О. Ващенко, Ю. В. Ковбасюк та Ю. П. Сурмін є [3]:



- кадрові призначення занадто політизовані, що має наслідки обслуговування посадовцями корпоративних інтересів;
- дискредитація на ґрунті корупційних проявів;
- правове регулювання відносин у сфері державної служби має надмірні проблеми (плинність кадрів; упередженість державних службовців та залежність від політичних змін, у першу чергу, від керівного складу державних службовців);
- конкурсний відбір, який є недосконалим, носить подекуди формальний характер, що не дає можливості здійснення відбору найкращих претендентів. Старі методи відбору мають перевагу і на теперішній час;
- державна служба має низьку інституційну спроможність (відсутність процедур роботи та чітких стандартів, прогалини в змісті та обсязі знань персоналу, відсутність системи безперервного навчання);
- низька або ж взагалі відсутня кваліфікація державних службовців. В органах державного управління швидкими темпами впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології: офіційні сайти, електронний документообіг, застосуванням електронного цифрового підпису та печатки, електронні системи інформаційно-аналітичного забезпечення. На жаль не всі державні службовці вміють та прагнуть належно користуватися комп'ютером або ж інтернетом;
- послаблення вимогливості та контролю до управлінських кадрів; низький розвиток правового забезпечення, зловживання службовим становищем працівниками апарату державного управління; низький рівень соціального захисту та мотивації державних службовців;
- відсутня системи управління персоналом, яка б мала цілісний характер, що передбачає стратегічну та визначальну роль працівників кадрових служб на державній службі; потреба у всебічному вивченні щодо реалізації державної кадрової політики;
- система оплати праці, яка є вкрай не ефективна, система управління держслужбою також має свої проблеми, нечітка та непрозора система

просування по службі та ротатії кадрів системи планування та оцінки результатів діяльності має низьку дієвість.

Для становлення ефективної кадрової політики в Україні потребує рішення значного комплексу проблем, які зазначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Комплекс проблем кадрової політики

Назва проблеми	Характеристика	Шляхи вирішення
Концептуальні	Застарілість кадрового поняття з точки зору розуміння ролі держави, кадрової системи, кадрових процесів, відповідність постіндустріальному інформаційному суспільству з ринковою економікою	Налагодження системних досліджень кадрових процесів та їх моніторинг, запровадження співтовариств що будуть приділяти увагу кадровим питанням, створення інституції з кадрового забезпечення
Нормативно-правові	Не досконала нормативно-правова база із забезпечення кадрового потенціалу, держави та суспільства в цілому	Здійснення та запровадження цілісної системи нормативно-правового забезпечення кадрової системи, кадрової політики та кадрової роботи
Інституційні	Недостатня розвиненість або відсутність організацій кадрової роботи та інститутів кадрової політики та кадрової роботи	Створення відповідних організацій та інститутів, підвищення їх спроможностей, забезпечення їх динамічного розвитку
Матеріально-фінансові	Матеріально-фінансове забезпечення кадрової політики, роботи, управління знаходиться на	Належне фінансування кадрової політики, роботи, управління

	недостатньому забезпеченні	
Технологічні	Застарілість або ж відсутність кадрових технологій	Формування систем, програм кадрових технологій
Кадрові	Застарілість або ж відсутність кадрів, які займаються кадровим забезпеченням, кадровою політикою, кадровим управлінням	Запровадження системи перепідготовки та підготовки кадрів, що займаються кадрами

Заходи здатні позитивно впливати на виконувану роботу, представлені на рис. 2.1.

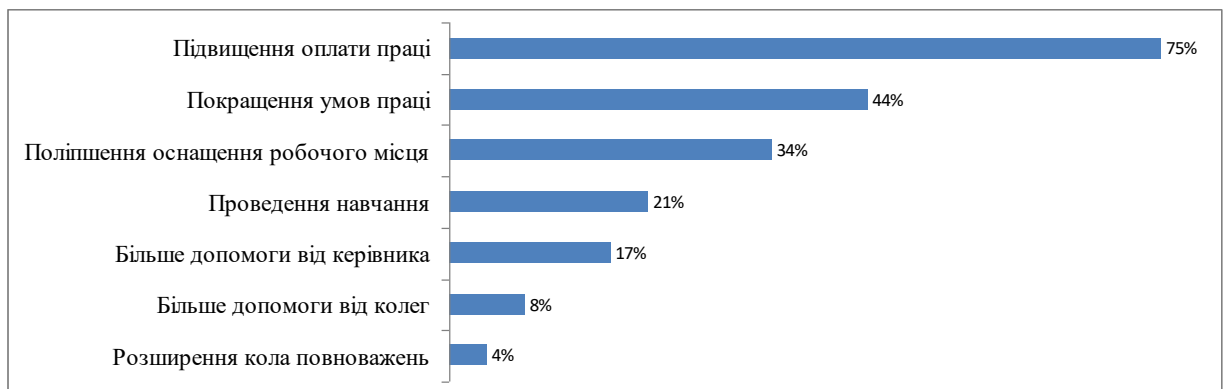


Рисунок 2.1. – Заходи, здатні надавати позитивний вплив на виконувану роботу.

### 2.3 Система управління якістю кадрового забезпечення державної служби в Україні

Виходячи зі світових тенденцій і з урахуванням української специфіки, для забезпечення ефективності системи мотивації праці персоналу необхідне дотримання наступних положень: створення умов для безперервного самовдосконалення учасників трудових відносин на підприємстві; використання спеціалізованих мотиваційних програм при розширенні повноважень колективу в прийнятті управлінських рішень; формування нових ринкових цінностей праці, поділюваних всіма учасниками виробничих

процесів; гнучке й адаптивне використання людських ресурсів, формування гуманізованої організаційної культури організації.

Для подальших перспективних дій, які здійснюватимуть розвиток державної служби, у тому числі й у аспекті забезпечення кадрового потенціалу, слід віднести пілотний проект започаткований в Головдержслужбі щодо запровадження системи управління якістю її сертифікації за міжнародними стандартами ISO 9001- 5 2000 [23]. Система кадрового забезпечення держави не є виключенням.

Крім того, важливо для забезпечення результативності та ефективності державної служби використовувати методи SWOT-аналізу, KAIZEN, а також такі методи проектного менеджменту як Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2 та ін. Зокрема, Agile-менеджмент (еджайл-менеджмент, від англ. Agile – «рухливий», «спритний», «еластичний») є однією з нових, однак недостатньо вивчених технологій управління проектами, яку можна визначити як набір методів і підходів управління, які допомагають оперативно і гнучко реагувати на зміни, постійно поліпшувати діяльність та підвищувати якість продукції (послуг), при цьому знижуючи затрати часу [24; 25]

### **Висновки до розділу 2**

Запровадження та вдосконалення нормативно-правової бази державної служби; запровадження та розроблення систем класифікації посад на державній службі; зміцнення дієвості структурних підрозділів з управління персоналом у міністерствах, центральних органах виконавчої влади з метою введення в експлуатацію інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; розвитку сучасного управління людськими ресурсами; реформа системи професійного навчання державних службовців, що надасть змогу більш раціонально та якісно надавати послуги та відповідати міжнародним стандартам.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Діяльність кадрових служб органів державної влади країн Європи, США, Сінгапуру та Канади

В країнах Західної Європи та США можна виділити такі види системи державної служби, як асимільовані і диференційовані. Основні обов'язки і права державних службовців встановлюються нормами трудового законодавства, що поширюються на всіх працівників – це асимільована система. У диференційованих системах функціонування і організація державної служби регламентується спеціальними правовими нормами.

Для прикладу у Німеччині відбувається призначення на посаду державного службовця тільки після проходження випробувального терміну, тривалість якого може сягати до п'яти років. Для прийняття на державну службу кандидат повинен досягти 27-річного віку. В Німеччині просування по службі достатньо регламентована законодавством. Вона заснована на двох принципах: принципі поступового пересування та підвищення кваліфікації.

В США Бюро управління персоналом державної служби здійснює завдання забезпечення координації і централізації роботи в апараті адміністративно-державного управління. Бюро здійснює призначення службовців на посади та їх просування по службі, підвищення кваліфікації, оцінка їхньої праці, покарання та заохочення.

У Франції існують такі різновиди конкурсів державних службовців:

- зовнішній, кандидати, які поступають на державну службу;
- внутрішній – для службовців, що мають певний стаж;
- відкритий – для всіх бажаючих.

Сінгапур – одна з країн, що стала успішною, та входить в десятку кращих країн за ефективністю державного управління. Створюючи систему управління державними кадрами з нуля, лідери Сінгапуру керувалися в своїй роботі стратегічними потребами держави, а не миттєвою вигодою і власними

інтересами. Вони вважали побудову ефективної системи управління кадрами однією з першорядних завдань. Метою побудованої системи були розвиток, відбір і утримання кращих з кращих для роботи в державних організаціях [27].

Також варто звернути увагу на досвід модернізації кадрової політики в державних організаціях Канади, де «на найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executives of the Government of Canada – APEX) [28]. Вона визначила критерії, які увійшли в основу системи відбору кандидатів на роботу в держсекторі, та сформуvalи модель компетенцій HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality). Ця система дає змогу оцінити інтелектуальні здібності за такими параметрами: погляд з висоти пташиного польоту (поверхнево) (H); визначні аналітичні здібності (A); уява та творчість при створенні нових підходів до рішення проблеми (I); відчуття реальності – здатність інтегрувати бачення і уяву з реальністю і успішно виконувати поставлені задачі (R). Орієнтація на результат визначається за параметрами мотивації, спрямованої на досягнення, рішучості, соціальної і політичної вразливості, а лідерство – здатністю мотивувати, делегувати повноваження, рівнем комунікації та консультування.

### **3.2 Основні шляхи використання зарубіжного досвіду при формуванні державної кадрової політики України**

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що реформування кадрової роботи в державній службі України потрібно здійснювати поетапно. Етапи повинні включати в себе:

- розробку концепції організації кадрової роботи;
- розробку на основі концепції програми організації кадрової роботи з урахуванням української специфіки;
- забезпечення правового, фінансового та організаційного механізму впровадження нововведень і контролю процесів і результатів;
- проведення апробації різних моделей організації кадрової роботи у вигляді пілотних проектів;

- розробку нормативних правових актів за результатами пілотних проектів.

Виходячи з цих етапів, у центрі уваги управління персоналом і кадровими процесами в цілому повинні стояти питання:

- розроблення науково обґрунтованих кількісних і якісних параметрів персоналу державної служби;
- раціональної розстановки кадрів;
- підвищення професіоналізму службовців;
- забезпечення їхнього професійного (кваліфікаційного і посадового) розвитку;
- максимально ефективного використання їхніх здібностей;
- планування й реалізації службової кар'єри, створення в державних органах кадрового резерву для того щоб обійняти посаду державного службовця;
- стимулювання якості й результатів праці;
- соціально-економічного і правового захисту.

### **3.3 Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування**

Ефективність діяльності державної служби та органах місцевого самоврядування визначається багатьма складовими.

Одна з таких складових є вміння державних службовців організувати свою працю, відповідно до своїх навичків та знань так, щоб відповідала вона сьогоденним вимогам.

Найбільш важливи фактором успішності управління персоналом є формування професійного апарату.

Удосконалення управління ресурсами на державній службі т в органах місцевого самоврядування можливо здійснити наступним шляхом:

- упровадження нових стандартів, механізмів та процедур;
- здійснення забезпечення зв'язку між оцінюванням діяльності державних службовців та подальшим проходженням державної служби;

- посилення стратегічної ролі органів державної служби, оновлення змісту діяльності служб персоналу державного органу та органу місцевого самоврядування;

- визначення механізму і методів модернізації державної служби відповідно до процедур і стандартів роботи Європейського Союзу, посилення наукового забезпечення розвитку системи державної служби,;

- надання консультативної, правової, організаційної, методичної та іншої допомоги органам виконавчої влади.

Необхідними елементами підвищення управління є:

- розроблення та прийняття необхідних нормативно-правових актів для реалізації цієї мети;

- запровадження «Нової еліти нації»;

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

- здійснення заходів, спрямованих на впровадження системи наставництва;

- формування корпоративної культури;

- розроблення заходів щодо недопущення виникнення конфлікту інтересів кадрів.

Необхідними принципами для підвищення ефективності управління персоналом в органах місцевого самоврядування та органах державної влади мають бути:

- добір персоналу за морально-етичними, професійно-діловими та особистісними якостями;

- постійна увага до їх підготовки, розвитку кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

- забезпечення функціонування та створення резерву ефективної системи керівних кадрів;

- стабільність і оновлення керівних кадрів, їх наступність, поєднання молодих і досвідчених, перспективних керівників;



– вивчення керівних.

Отже, для вирішення завдань підвищення управління персоналом потрібно визначити послідовність стратегічних завдань у роботі з персоналом; залучати до державної служби та органах місцевого самоврядування підприємливих людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією, професійно підготовлених; формувати кадри; виховувати в кожному працівникові гуманізм, патріотизм, духовно-матеріальні якості, чесність для досягнення цілей управління

### **Висновки до розділу 3**

З огляду на міжнародний досвід, важливим фактором успішного впровадження модернізації кадрової політики державних організацій в Україні є виявлення потенціалу працівників як професійного, так і лідерського, тобто особистісного потенціалу та управлінсько-організаційних компетенцій. Управління кадрами має розглядатися як безперервний процес виявлення, розвитку та утримання цінних працівників. Система кадрової політики державної служби повинна бути відкритою і динамічною, постійно змінюватися, вона повинна передбачати введення в систему управління постійних інновацій та модифікацій, що відповідають змінам, новим викликам не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Ефективна кадрова політика держави загалом і зокрема в державному управлінні – це запорука успішного розвитку будь-якої держави, один із чинників досягнення позитивних наслідків реформ. Тільки добре підготовлені кадри, які володіють сучасними знаннями, вміннями та навичками управління здатні забезпечити втілення нововведень, досягти поставлених цілей, працювати над формуванням ефективної системи державного управління, вирішувати нагальні проблеми, які постають перед суспільством.

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації, які здійснюються шляхом застосування технології управління персоналом за допомогою спеціальних кадрових технологій.

Управління людськими ресурсами включає в себе усі функції, пов'язані з добором, плануванням кар'єри, професійним розвитком, залученням, соціалізацією, мотивацією, оцінюванням показників діяльності, оплатою праці, підтримкою робочих відносин з метою максимального використання людського потенціалу.

Таким чином, як для блага самої держави, так і для блага державної служби, керівництво повинне постійно працювати всіляким підвищенням потенціалу кадрів.

Виходячи зі світових тенденцій і з урахуванням української специфіки, для забезпечення ефективності системи мотивації праці персоналу необхідне дотримання наступних положень: створення умов для безперервного самовдосконалення учасників трудових відносин державних службовців; використання спеціалізованих мотиваційних програм при розширенні повноважень колективу в прийнятті управлінських рішень; формування нових ринкових цінностей праці, поділюваних всіма учасниками виробничих процесів; гнучке й адаптивне використання людських ресурсів, формування гуманізованої організаційної культури державної служби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т / за ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). URL: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>.
2. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський. – [2-ге вид., доп. і виправ.]. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
3. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електрон. ресурс] / І. М. Мельник // Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фаховий журн. – К., 2008. – № 1. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc\\_pdf/melnik.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf).
4. Приходько В.А. Місцева влада у світлі сучасної державної кадрової політики [Електронний ресурс] / В.А. Приходько // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. – Вип. 1 (24). URL: <http://kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf>.
5. Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток: [монографія] / В.М. Олуйко; за ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. – К. : Наук. світ, 2001. – 237 с.
6. Охотский Е. Книга работника кадровой службы: [учебносправочное пособие] / Е. Охотский. – М. : Экономика, 1998. – 494 с.
7. Ковбасюк Ю.В. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
8. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби [Електронний ресурс] / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко //

Вісник державної служби України. – 2001. – № 2. URL: [http://guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=37667&ca t\\_id=37402](http://guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37667&ca t_id=37402).

9. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики / Є.О. Коваленко // Держава та регіони. Сер. : Державне управління. – 2013. – № 3. – С. 68-72.

10. Дяченко Н. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики / Н. Дяченко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 1. – С. 203-210.

11. Нинюк М. Формування етичної культури як різновиду професійної етики в процесі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. Нинюк, І. Нинюк // Вісник Українського державного управління. – 2003. – № 2 . – С. 307–316.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2010

13. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5–11.

14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.– М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 240с.

15. Олуйко В. Сучасна державна кадрова політика: стан і перспективи розвитку / В. Олуйко // Юридична Україна. – 2006. – № 9. – С. 13–16.

16. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України від 28 червня 1996 р. № 254/96 // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30

17. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

18. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

19. . Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18).
20. . Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
21. Розпорядження КМУ «Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 і від 27 грудня 2017 р. № 1013» від 18.12.2018 р. № 1102-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-rozporядzhen-kabinetu-ministriv-ukrayinivid-24-cheravnya-2016-r-474-i-vid-27-gradnya-2017-r-1013>].
22. Перелік нормативно-правових актів щодо реалізації кадрової політики та вступу і проходження державної служби. URL: <http://zt-dpss.gov.ua/kadrova-politika/normativno-pravovabaza/>
23. Інформаційні матеріали до питання запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади: Головне управління державної служби України, Київ, URL : [http://prom.kr-admin.gov.ua/inf\\_stand.pdf](http://prom.kr-admin.gov.ua/inf_stand.pdf)
24. Черных Е. А. Agile project management – новый подход к управлению инновационными проектами / Е. А. Черных // Менеджмент качества. – 2008. – № 2. URL : <https://grebennikon.ru/cat-j-35-13-2-1-3.html>.
25. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., доп. і переробл. – Львів : Львів. політехніка : Інтеллект-захід, 2007. – 384 с.
26. Кибанова А.Я.Управление персоналом организации/Под ред.– М.: ИНФРА-М, 1999. – 301с.
27. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Отчет исследования] // Ward Howell Talent Equity Institute. – Москва, 2010. – 60 с.
28. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Брагімової. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.