

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування
281 Публічне управління
та адміністрування

Форма навчання: **очна (денна)**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Державна кадрова політика та механізми очищення влади в
Україні»**

здобувача **Тригуба Євгенія Святославовича**

Науковий керівник: **к.е.н., доц. Сабадош Ганна Олександрівна**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: **д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.** _____

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління та
адміністрування
28 Публічне управління та
адміністрування
281 Публічне управління та
адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.В. Федірко

2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Тригубу Євгенію Святославовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Державна кадрова політика та механізми очищення влади в Україні»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 26.02.2024 р. №423-ст.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: Національного агентства України з питань державної служби

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи державної кадрової політики та механізмів очищення влади
Розділ 2	Сучасний стан реалізації державної кадрової політики та механізмів очищення влади
Розділ 3	Напрями удосконалення кадрової політики держави та механізмів очищення влади в Україні
Об'єкт дослідження:	Процеси управління персоналом в Україні
Предмет дослідження:	Державна кадрова політика та механізми очищення влади в Україні
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою кваліфікаційної роботи є дослідження державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Визначити теоретичні основи державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні.
У розділі 2	1. Проаналізувати сучасний стан реалізації кадрової політики в Україні.
У розділі 3	1. Дослідити законодавчі особливості державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні. 2. Визначити напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції України. 3. Запропонувати стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ

**Завдання підготував
науковий керівник**



Г.О. Сабадош

**Завдання одержав
здобувач**



«28» лютого 2024 р.

Є.С. Тригуб

«28» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 65 сторінок, 3 таблиці, 11 рисунків, список використаних джерел з 43 найменувань.

«Державна кадрова політика та механізми очищення влади в Україні»

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в Україні.

Предметом дослідження є державна кадрова політика та механізми очищення влади в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення наступних завдань:

- визначити теоретичні основи державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні;*
- проаналізувати сучасний стан реалізації кадрової політики в Україні;*
- дослідити законодавчі особливості державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні;*
- визначити напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції України;*
- запропонувати стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ.*

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Під час дослідження було визначено сутність та основні поняття державної кадрової політики. Законодаче регулювання державної кадрової політики, а саме Закони України та їх зміст. Також, було досліджено стан державної кадрової політики в під час воєнного стану в Україні. Зроблено аналіз світового досвіду щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: державна кадрова політика, законодавче регулювання, ялустрація, очищення влади, реформування

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Тригуба Євгенія Святославовича

на тему: «**Державна кадрова політика та механізми очищення влади в Україні**»

1. Актуальність теми: в роботі розглядається проблема формування і реалізації державної кадрової політики. Державна кадрова політика забезпечує розробку підходів по створенню кваліфікованих, доброчесних та ефективних державних службовців в усіх сферах життєдіяльності суспільства, на всіх рівнях.

Очищення влади є ключовою складовою державної кадрової політики всіх розвинутих країн.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: автором здійснено глибокий аналіз теоретичних основ формування та реалізації державної кадрової політики. Розглядаються думки багатьох авторів щодо використання різних підходів до визначення кадрової політики, її завдань та етапів формування. Проаналізоване законодавче регулювання державної кадрової політики та механізмів очищення влади. Робота була виконана у відповідності до регламенту та містить достатню кількість наочного матеріалу.

3. Наявність самостійних розробок автора. Автором здійснено аналіз кількісного та якісного складу державної служби України. Виявлені основні проблеми та тенденції. Розглянуто нормативні акти, які регулюють процеси очищення влади в Україні. Вказано на недоліки. Здійснено порівняльний аналіз моделей кадрової політики і механізмів очищення влади європейських країн.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. На підставі аналізу теоретичних матеріалів, аналізу кількісних і якісних показників кадрового складу державної служби України, автором було розглянуто проблеми людського капіталу в воєнний час і удосконалення механізмів очищення влади в Україні.

5. Наявність недоліків: автором в дослідженні не надано конкретних рекомендацій по удосконаленню нормативно-правової бази, яка регламентує процеси очищення влади в Україні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: бакалаврська кваліфікаційна робота рекомендується до захисту перед ЕК з загальною оцінкою 75 бали.

Науковий керівник:
доцент кафедри національної економіки
та публічного управління

Г.О. Сабадош

«___» _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МЕХАНІЗМІВ ОЧИЩЕННЯ ВЛАДИ.....	6
1.1. Основні поняття державної кадрової політики.....	6
1.2. Теоретична сутність очищення влади та її інструментів.....	12
1.3. Основні напрями формування державної кадрової політики.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МЕХАНІЗМІВ ОЧИЩЕННЯ ВЛАДИ.....	21
2.1. Законодавче регулювання державної кадрової політики та механізмів очищення влади.....	21
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу державної служби України.....	28
2.3. Реалізація кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ ТА МЕХАНІЗМІВ ОЧИЩЕННЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	43
3.1. Формування кадрової політики в контексті адміністративної реформи.....	43
3.2. Цінність людського капіталу як базова основа розвитку.....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Державна кадрова політика, яка є комплексною та багатоаспектною сферою діяльності, виступає як високоорганізований соціально-регульований процес. Цей інструмент управління вважається одним із ключових управлінських процесів. Основна мета національної кадрової політики — це розробка підходів до створення нового покоління кваліфікованих, етичних та надійних державних службовців.

Реформування системи владних відносин, відхід від номенклатурних методів роботи з кадрами стимулювали владні структури до створення оновленої державної кадрової політики. Така політика націлена на реформування держави та поступовий вступ України до Європейського Союзу.

Становлення нової демократичної та правової держави, орієнтованої на потреби суспільства та окремого громадянина, вимагало кардинального оновлення управлінської еліти в Україні. В результаті демократичних змін кінця 2013 — початку 2014 років, в Україні було вирішено повністю перезавантажити всі гілки влади, що було викликане загальною дискредитацією влади та високим рівнем корупції. Основним інструментом правової чистки стала люстрація.

Аналіз досліджень і публікацій. Основи державної кадрової політики та механізми очищення влади досліджувалися у наукових працях Т.Ю. Витко, Н.Т. Гончарук, І.В. Гусак, В.И. Даль, Я.Ф. Жовнірчик, М.В. Ковалів, Ю.В. Ковбасюк, В.С. Куйбіди, Р.І. Сторожева, В.В. Толкова та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні, а також розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення наступних завдань:

— визначити теоретичні основи державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні;

- проаналізувати сучасний стан реалізації кадрової політики в Україні;
- дослідити законодавчі особливості державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні;
- визначити напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції України;
- запропонувати стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в Україні.

Предметом дослідження є державна кадрова політика та механізми очищення влади в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові принципи аналізу суспільних явищ і процесів, а також праці провідних науковців. Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі пізнання. В роботі використані методи системного аналізу та синтезу, порівняння, абстракції, систематизації та ін. Емпіричну та фактологічну основу дослідження склали нормативно-правові документи, статистичні дані, матеріали української та закордонної практики з кадрової політики та формування механізму очищення влади.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в процесі запровадження у практику діяльності суб'єктів публічного управління.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Національного агентства України з питань державної служби, нормативно-правова база України, дослідження та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі досліджується теоретичні основи державної кадрової політики та механізмів очищення влади. Також, було визначено основні напрями формування державної кадрової політики.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану реалізації державної кадрової політики та механізмів очищення влади. Розглядено законодавче регулювання державної кадрової політики та механізмів очищення влади.

У третьому розділі на основі аналізу сучасного стану державної кадрової політики та механізмів очищення влади було визначено існуючі перспективи та виклики, запропоновано шляхи удосконалення та надані рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики та механізмів очищення влади в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МЕХАНІЗМІВ ОЧИЩЕННЯ ВЛАДИ

1.1. Основні поняття державної кадрової політики

Державна кадрова політика, що є інтегральною частиною внутрішньої та зовнішньої стратегії країни, формується відповідно до загальнодержавних директив. Всі аспекти розробки та виконання державної політики в Україні мають підкріплюватися ефективними механізмами для їх реалізації у практичному житті [13, С. 53].

Країна повинна розробляти та впроваджувати в життя систему організацій та інституцій з добре продуманими та ефективними методами регуляції кадрової системи. В контексті євроінтеграційних прагнень України така система має базуватися на чітко визначених стандартах, які були встановлені Європейським Союзом у сфері державного кадрового управління [10, С. 11].

Принципи розробки державної кадрової політики орієнтуються на наступні основи:

- застосування наукових методів для аналізу соціальних явищ (системний підхід, історичність, соціальна детермінація);
- критичний перегляд та творче використання наявного наукового знання у сферах управління та кадрової роботи, реалістична оцінка стану кадрових ресурсів, розуміння складності та суперечностей у кадрових процесах;
- критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері кадрової роботи, осмислення позитивів і недоліків цього досвіду та його адаптація в Україні, враховуючи національні традиції та культурні особливості;
- врахування сучасних реалій та потреб країни. Аналіз кількісного і якісного складу кадрів дозволить оцінити ефективність різних інновацій та визначити нові тенденції і потреби [27, С. 14].

На сьогодні в державі переважають кадрові процеси, характерні для

перехідних періодів коливання стану держави та суспільства. Ці процеси стають непередбачуваними та нелінійними, в тому числі через збільшення випадкових факторів, що впливають на кадровий корпус; спостерігається також висока змінюваність і текучість кадрів; кваліфіковані працівники соціально незахищені; корупція стала поширеним явищем; при прийомі на державну службу та її проходженні часто враховуються політичні зв'язки замість професіоналізму; кадрові процеси в регіонах сильно залежать від волі місцевих чиновників, що іноді діють всупереч законам та логіці [9].

Кадрова політика є систематизованим підходом до управління персоналом, спрямованим на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Розглянемо декілька визначень:

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «кадрова політика»

Василенко В. [15].	«система основних принципів, завдань, заходів та форм управління персоналом, яка забезпечує підвищення ефективності його функціонування, здійснюється через взаємодію організації та працівників, зорієнтована на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства»
Шаповал О. [40].	«кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації»
Коваленко О. [22]	«кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, через: – формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку; – розробку програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення»
Качан Я. [20].	«це комплекс організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для роботи та розвитку працівників, забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації»

Джерело: розроблено автором на основі джерела [15, 40, 22, 20]

Кадрова політика представляє собою комплекс принципів, методів та організаційних підходів до управління персоналом, включаючи формування, розвиток та мотивацію співробітників. Ця політика визначає довгострокові стратегії взаємодії з персоналом і створення оптимальних умов для їх роботи.

Ця політика розробляється на рівні держави, керівних партій, а також на рівні керівництва окремих підприємств. Вона відображається через адміністративні та моральні норми, що регулюють поведінку людей у суспільстві та організаціях.

В умовах ринкової економіки, принципи та сутність кадрової політики зазнають змін, орієнтуючись на формування висококваліфікованого колективу, здатного сприяти розвитку як організації, так і особистості кожного співробітника.

Кадрова політика виступає як система теоретичних концепцій, ідей, вимог та принципів, визначаючи ключові напрямки роботи з персоналом, що має на меті вирішення виробничих, соціальних і особистісних проблем працівників на всіх рівнях відповідальності [23, с. 139].

Основою для формування державної кадрової політики слугує система нормативно-правових актів, що забезпечують регуляцію (контроль і корекцію) і організацію функціонування системи публічних органів у кадровій сфері.

Основні завдання кадрової політики можна сформулювати наступним чином (рис. 1.3):

- забезпечення організації кваліфікованим персоналом у потрібній кількості відповідно до стратегічних цілей розвитку;
- гарантування умов для реалізації прав і обов'язків працівників, передбачених трудовим законодавством;
- ефективне використання персоналу;
- створення і підтримання умов для продуктивної роботи підприємства.

Розробка кадрової політики відбувається з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність організації в сучасних та майбутніх умовах. Серед зовнішніх факторів, які мають значення, можна виділити [10, с. 11]: – Національне трудове законодавство; – Взаємодії з профспілками; – Стан економічної кон'юнктури; – Стан і перспективи ринку праці.

Ці аспекти визначають рамки і можливості для формування стратегій управління персоналом і впливають на підходи до рекрутингу, навчання, мотивації та утримання працівників.

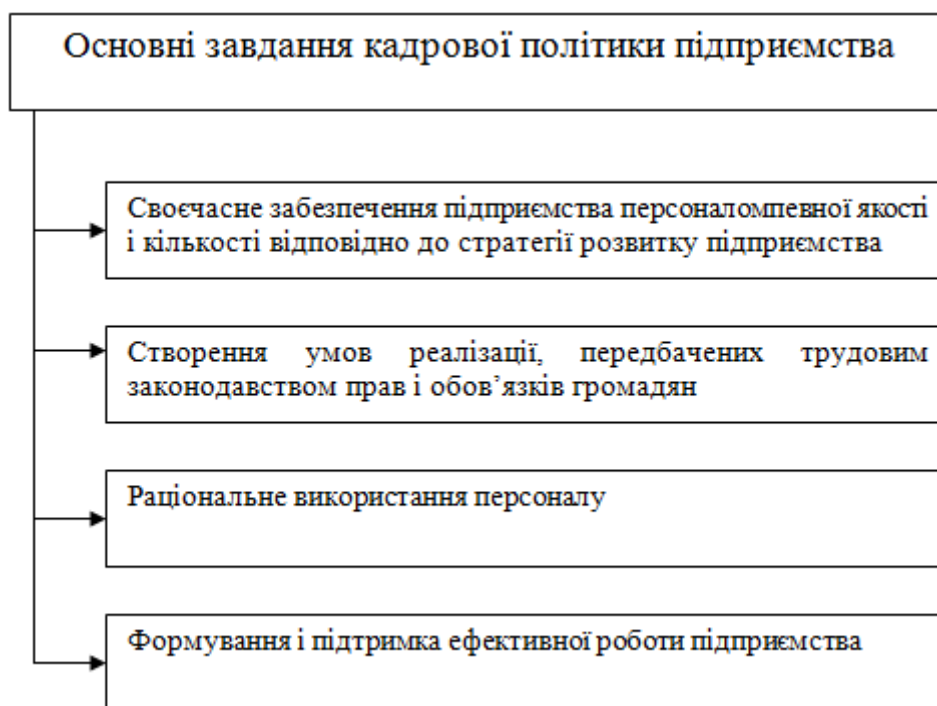


Рисунок 1.1 – Основні завдання кадрової політики підприємства

Джерело: [13]

Поняття "державна кадрова політика" визначається як державна стратегія і політичний курс на загальнодержавному рівні у роботі з кадрами, що відображає волю громадян, стратегію реалізації, розвитку та ефективного використання кадрів та трудових ресурсів країни. Таким чином, процес організації та регулювання кадрових процесів та відносин на основі офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів та принципів визначається як державна кадрова політика [9].

Формування та втілення державної кадрової політики є складним і багатоаспектним процесом, який включає кілька ключових етапів (див. рис. 1.1). Успішність цього процесу залежить від дотримання визначених умов та поступового впровадження законодавчих, політичних, науково-методичних, а також організаційно-управлінських ініціатив.

На рисунку 1.2 ілюструються ключові характеристики, що властиві державній кадровій політиці. Вона виступає як ключова умова для успішного впровадження інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання та досягнення високих стандартів життя громадян [10, с. 11].

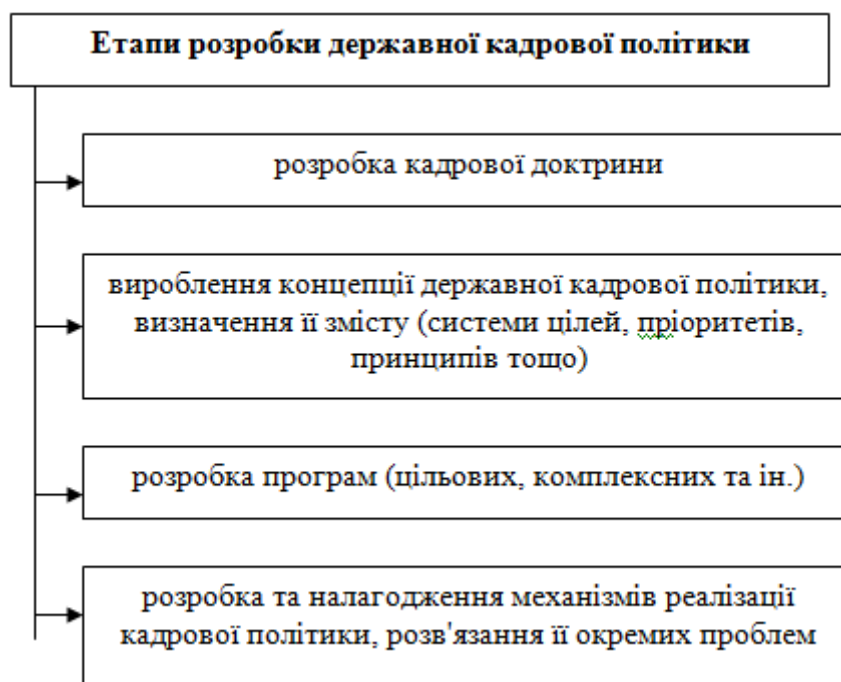


Рисунок 1.1 – Етапи розробки державної кадрової політики

Джерело: [18]

Формування та реалізація державної кадрової політики виявляється складним та неоднозначним процесом, який може привести до успішних результатів за умови дотримання встановлених критеріїв та послідовного виконання низки наукових, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. Важливим аспектом у розробці державної кадрової політики є визначення її ключових етапів:

- створення кадрової доктрини;
- розробка концепції, визначення основних цілей, пріоритетів та принципів державної кадрової політики;
- формування спеціалізованих програм;
- створення та вдосконалення механізмів для ефективної реалізації цих політик та вирішення специфічних кадрових проблем [17, с. 320].

Розробка та впровадження науково обґрунтованої державної кадрової політики є критично важливою для українського суспільства та становить основу для успішного впровадження інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на підвищення темпів економічного зростання країни та покращення стандартів

життя громадян.

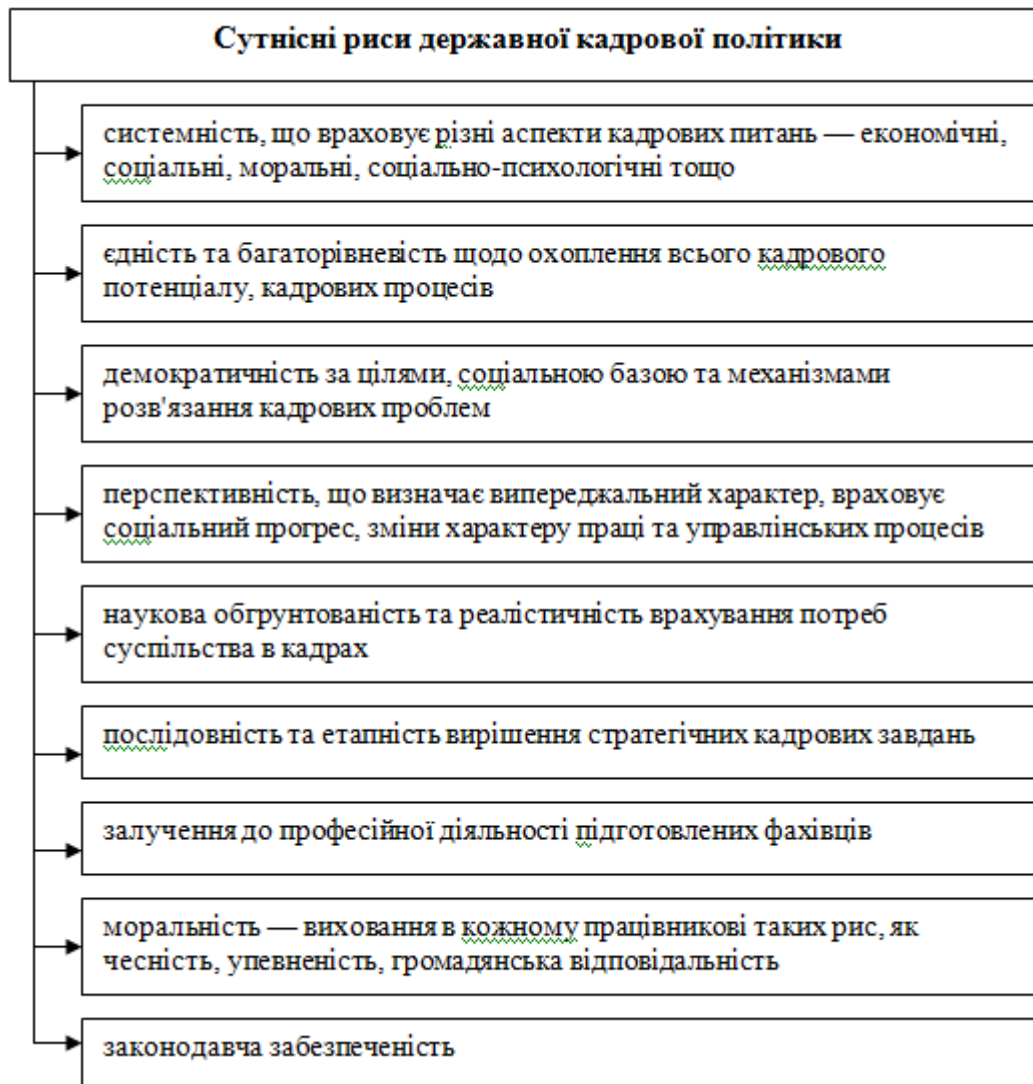


Рисунок 1.2 – Сутнісні риси державної кадрової політики

Джерело: [18]

Зміни в державному управлінні передбачають перехід від системоцентричного підходу до персоноцентричного. Цей процес означає розгляд розвитку системи державного управління як комплексу трансформацій її складових: цілей, принципів, кадрів, структури, функцій, методів, технології, інформації, та обладнання. [28, с. 63].

1.2. Теоретична сутність очищення влади та її інструментів

Теоретичне дослідження процесів очищення влади починається з аналізу еволюції терміну люстрації.. Від латинського слова "lustratio", що означає очищення через жертвопринесення, поняття "люстрація" має багатий історичний контекст. В античному Римі воно вказувало на ритуальні обряди очищення, в середньовічні часи – на державні економічні перевірки, а у XX столітті трансформувалося у політико-правовий процес перевірки і дискваліфікації діячів минулих режимів [24, с. 551]. В сучасному світі люстрація часто є частиною перехідних періодів в житті держав, коли відбуваються глибокі політичні та соціальні реформи, міняються режими з недемократичних на демократичні.

Люстрація аналізується в науковій літературі як юридичний інститут, спеціальна процедура, елемент публічного контролю і засіб демократизації кадрової політики. Всі ці підходи доповнюють один одного, кожен акцентуючи на важливих аспектах цього явища.

Згідно з дослідженням К. Хлабистової, люстрацію можна розглядати у широкому та вузькому аспектах. У широкому сенсі вона представляє собою комплексне правове явище, яке охоплює різні галузі права і забезпечує стале впровадження заходів, визначених законодавством для зміцнення публічної влади та її ефективної роботи.

У вузькому розумінні, люстрація виступає як юридичний інститут з міжгалузевим значенням, об'єднуючи норми права, які створюють механізми боротьби з руйнуванням публічної влади. Ці норми встановлюють різні правові заходи, направлені на протидію згубним явищам у державному управлінні [38, с. 85].

Н. Мінєнкова виділяє два головних підходи до інтерпретації люстрації. За першим, більш традиційним підходом, люстрація означає виключення осіб з політичного життя або юридичне покарання за дії, вчинені під час діяльності попереднього режиму, передбачаючи застосування покаральних заходів до політичної еліти і ретельне розслідування діяльності осіб, які співпрацювали з цим

режимом [34, с. 154]. Альтернативний підхід, зосереджений на ретроактивному елементі, акцентує увагу на відновленні справедливості через розкриття інформації про протиправні дії, з покаранням яке служить скоріше для підтримки громадського осуду, ніж як головна мета.

Г. Малкіна зазначає, що радикальні заходи люстрації мають кілька переваг. По-перше, вони додають легітимності новій владі, різко розмежовуючи її зі злочинними практиками попередників, що допомагає здобути суспільну підтримку. По-друге, люстрація служить засобом для запобігання можливості відродження старих недемократичних порядків. По-третє, вона виконує виховну функцію, демонструючи важливість відповідальності за свої дії, що сприяє формуванню демократичної політичної культури [32, с. 48].

Люстрація у своєму найпростішому визначенні розглядається як процес очищення влади. Це лаконічне визначення підкреслює структурний склад та взаємодію елементів, націлену на конкретну мету – відсторонення від влади посадовців, які дискредитували себе чи вороже ставляться до інтересів народу.

З теоретичної точки зору, механізм люстрації складається з її системної структури, яка втілюється в правову дійсність через безпосереднє застосування. К. Хлабистова виділяє ключові елементи цього механізму, включно з правовими нормами, принципами, заходами, юридичними фактами та правовідносинами [38, с. 67–68].

Важливою передумовою ефективної люстрації є її законодавче закріплення, що дозволяє нормативно врегулювати процедури очищення. У країнах, які не мали законодавчого врегулювання люстрації, таких як Чехословаччина у 1989-1991 роках та Польща у 1989-1998 роках, вона часто асоціювалася з незаконними діями, включно з шантажем, підпільною діяльністю чи взаємними звинуваченнями, що вели до політичних скандалів [26, с. 27]. Законодавство про люстрацію, хоча і не є абсолютним рішенням для подолання наслідків старої влади, все ж може вносити значний вклад у зміцнення формуючоїся демократії.

Науковці визначають люстраційні заходи як "законом визначені форми впливу, спрямовані на особу, яка відповідає критеріям об'єкта очищення влади, або

на певний об'єкт у сфері відповідних відносин, реалізовані через юридичну діяльність уповноважених суб'єктів" [34, с. 155].

Люстрація в різних країнах може включати різноманітні обмежувальні та профілактичні заходи щодо колишніх державних службовців, які диктуються історичними умовами та необхідністю їх застосування. До таких заходів належать: зняття недоторканності, ініціація кримінальних справ, проведення поліграфічних перевірок, заборони на певні види політичної діяльності, обмеження на зайняття певних посад, а також позбавлення різних привілеїв та преференцій.

Особлива увага в процесі люстрації повинна бути спрямована на технічні та моральні аспекти. Технічний аспект полягає в легітимності влади, яка проводить люстрацію; вона має бути законно обраною і мати народну підтримку. В іншому випадку люстрація може перетворитися на політичну розправу над суперниками.

Моральний аспект стосується ситуацій, коли під люстрацію потрапляють особи, які не здійснювали злочинів або протиправних дій, а просто виконували накази керівництва, займаючи певні посади. В таких випадках необхідно враховувати всі обставини, щоб уникнути несправедливості і не перетворити процес на незаслужену розправу над невинними.

Крім того, важливо знайти баланс між захистом демократичних цінностей та правами людини. Наприклад, деякі положення люстраційного законодавства в Україні викликають занепокоєння щодо їх відповідності правам людини, ставлячи під питання демократичні ідеали, які люстрація має оберігати.

1.3. Основні напрями формування державної кадрової політики

Перехід від адміністративних методів управління персоналом до більш економічних, соціальних та соціально-психологічних підходів є іншим важливим аспектом. Додатково, залучення працівників до управління виробництвом дозволяє розвивати відчуття відповідальності та приналежності до бізнесу.

Стабільність кадрової політики також зорієнтована на врахування інтересів персоналу та підтримку організаційної культури підприємства, що в кінцевому

результаті спрямована на досягнення не тільки економічних, але й соціальних результатів. Це означає, що підходи до кадрової політики вибудовуються таким чином, щоб вони відповідали чинному законодавству, нормативним актам та урядовим рішенням, забезпечуючи гармонійний розвиток кожного співробітника в рамках колективу. Формування та реалізація державної політики в галузі державної служби включає ключові компоненти, такі як: управління людськими ресурсами на державній службі; посилення інституційної спроможності органів управління персоналом державних служб; розвиток системи професійного навчання державних службовців та керівників місцевих адміністрацій, а також інших посадових осіб; захист законних прав та інтересів громадян, що мають доступ до державної служби, та прав державних службовців; адаптація державної служби до стандартів ЄС [9].

Для ефективної реалізації державної кадрової політики в сфері державного управління та місцевого самоврядування слід встановити наступні пріоритетні напрямки (рис. 1.3).

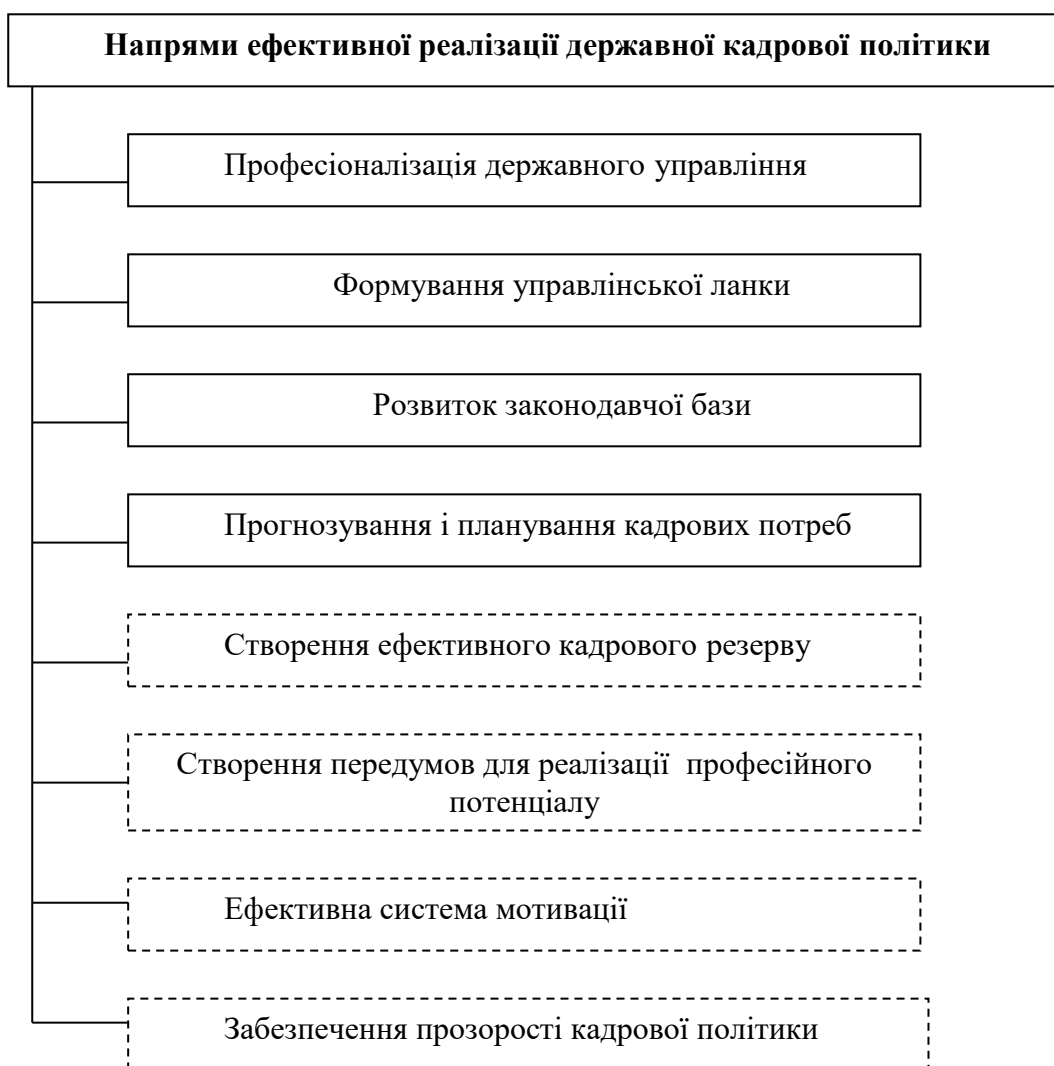


Рисунок 1.3 – Напрями ефективної реалізації державної кадрової політики [

Джерело: [18]

Формування управлінської ланки — важливо враховувати професійні та ціннісні ознаки при формуванні кадрів, а також здійснювати цілеспрямовану роботу з молодими лідерами на основі системних і програмних підходів.

Розвиток законодавчої бази — необхідно удосконалювати законодавчі акти, які визначають основні засади державної кадрової політики, зокрема чіткіше регламентувати зміст державного управління як професійної діяльності та видів державної служби.

Прогнозування і планування кадрових потреб — важливо розробляти підходи та методики для аналізу кадрових потреб, враховуючи професійно-кадрову структуру державного управління, кон'юнктуру ринку праці та освітні послуги.

Додаткові пріоритетні напрямки для ефективної реалізації державної кадрової політики включають:

Створення ефективного кадрового резерву — це передбачає оновлення персоналу і дотримання принципу наступності на всіх рівнях державного управління. Важливо визначити основні принципи та порядок формування кадрового резерву, включаючи нормативно-правове, інституційне, організаційне, та методичне забезпечення роботи з резервом.

Створення передумов для реалізації професійного потенціалу — це включає правові, соціальні, та організаційні заходи для успішної реалізації потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів.

Ефективна система мотивації — необхідно впровадити систему мотивації, оцінювання, просування і переміщення по службі для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, сприяючи зростанню творчих та інноваційних аспектів їх роботи. Важливо також формувати позитивний імідж та пропагувати державну службу.

Розроблення критеріїв оцінки ефективності — потрібно розробити інноваційні технології та методики для моніторингу ефективності управлінської праці, включаючи посилення контролю в сфері управлінської діяльності і запровадження прозорих процедур атестації. Розвиток незалежних інституцій для експертної оцінки та аудиту є також критично важливим.

Забезпечення прозорості кадрової політики — слід створити на рівні окремих регіонів консультативно-наглядові ради з представників влади, політичних партій, науковців, ЗМІ та інших громадських діячів, що будуть мати дорадчі функції щодо призначення осіб на керівні посади.

Важливо також зосередитися на наступних аспектах:

Удосконалення системи підготовки і перепідготовки кадрів — необхідно вдосконалити національну систему підготовки, перепідготовки, та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Це можна зробити, запровадивши систему цільового замовлення для підготовки

фахівців в галузі «Публічне управління та адміністрування», з подальшим гарантованим працевлаштуванням на посадах у державній владі та місцевому самоврядуванні. Також слід створити та ефективно використовувати єдину інформаційну базу випускників.

Координація діяльності – потрібно запровадити механізми координації діяльності всіх органів та організацій, задіяних у реалізації державної кадрової політики.

Вивчення та поширення кращого досвіду – важливо систематично вивчати світові та вітчизняні тенденції у сфері роботи з кадрами та поширювати кращі практики управлінської діяльності.

Науково-аналітичне забезпечення – слід забезпечити програмне, проектне, науково-аналітичне та організаційне супроводження кадрової політики, з особливим акцентом на використанні експертів, консультантів та висококваліфікованих кадрів на ключових посадах.

Розробка та впровадження програми децентралізації – необхідно розробити та впровадити комплексну програму децентралізації державно-управлінських відносин, що охоплює різні рівні взаємодії, від відносин між державою та громадянським суспільством до внутрішньоорганізаційних взаємодій.

Ці заходи мають сприяти підвищенню якості державного управління, зробити його більш адаптивним і відповідним до потреб сучасного суспільства, а також забезпечити ефективне використання професійного потенціалу державних службовців та посад [14].

Європейська модель державної служби має свої особливості, такі як розмежування службовців за освітніми рівнями, певні обмеження їх мобільності в системі, високий престиж і статус вищих рівнів державної служби [42, с. 238].

Ця модель також включає політичну нейтральність, соціальну захищеність та впевненість у роботі, при цьому основою для кар'єрного росту є досвід і рівень кваліфікації. Європейська практика також передбачає дотримання строгого кодексу поведінки та моралі, що забезпечує високу якість державного управління [31, с. 144].

Для приведення української державної служби у відповідність до стандартів Європи, першочергово потрібно створити інструменти для відокремлення політичної влади від адміністративної діяльності. Це включає організацію єдиного корпусу держслужбовців і ясне визначення ролей політичних службовців у адміністративних структурах. Також неприпустимо, щоб політичні посади отримували ранги та категорії, які належать державним службовцям [28, с. 63].

Кадрова політика впливає на багато аспектів управління персоналом, включаючи встановлення вимог до кандидатів на етапі найму, таких як освіта, стать, рівень спеціалізації та інші критерії. Ця політика також визначає підход до інвестицій у розвиток робочої сили, відношення до стабілізації колективу, а також характер підготовки і перепідготовки співробітників, підвищення їхньої кваліфікації. [41, с. 99]

При формуванні кадрової політики необхідно дотримуватися принципів справедливості, послідовності, рівності, недискримінації за будь-якими ознаками, як-от вік, стать, релігія, а також поваги до трудового законодавства.

Загальна мета кадрової політики полягає в тому, щоб забезпечити підприємство необхідним персоналом, який відповідав би потребам організації, вимогам законодавства та умовам ринку праці. Реалізується кадрова політика через систему планів, норм і нормативів, а також організаційні, адміністративні та соціальні заходи, які допомагають вирішувати кадрові проблеми та задовольняти потреби в персоналі [14].

Інноваційні HR-технології значно підвищують ефективність управління людськими ресурсами, автоматизуючи багато з рутинних адміністративних процесів, що традиційно займали значний час персоналу кадрових відділів. Завдяки таким технологіям, HR-фахівці мають можливість зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом, таких як планування кар'єри співробітників, їх мотивація і розвиток. Це також допомагає підприємствам бути гнучкими, адаптуючись до постійних змін у технологіях та на ринку праці, що є критично важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Використання таких технологій дозволяє підприємствам не лише ефективніше залучати та утримувати талановитих працівників, але й створює умови для їхнього професійного зростання і задоволення роботою, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організації. Сучасні підходи в HR включають використання електронного найму, систем управління кадровими даними, платформ для електронного навчання, а також аналітичних інструментів для оцінки ефективності персоналу та розробки оптимізованих програм мотивації.

Таким чином, сучасна кадрова політика не обмежується лише традиційними підходами до набору та управління персоналом, але стає всеосяжним інструментом стратегічного управління, який підтримує бізнес у досягненні його цілей і довгострокового успіху, використовуючи найновіші технології та методики для створення оптимального робочого середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МЕХАНІЗМІВ ОЧИЩЕННЯ ВЛАДИ

2.1. Законодавче регулювання державної кадрової політики та механізмів очищення влади

За останні 25 років в Україні було розроблено ряд документів, що визначають різні аспекти державної кадрової політики, при цьому більшість з них спрямована на практичне застосування. Особливу увагу слід звернути на Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки та на 2021-2025 роки [5;6], які є особливо значущими в контексті сучасного етапу розвитку країни. Також важливими є такі нормативно-правові акти, як закони України “Про державну службу” [1], “Про службу в органах місцевого самоврядування” [3], постанова Кабінету Міністрів України № 500 від 01.01.2014 “Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби” та розпорядження Кабінету Міністрів України № 227-р від 18.03.2015 “Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації”. Вказані документи вказують на те, що в Україні поки що відсутній законодавчий акт, який би на наукових засадах чітко окреслював концептуальні основи формування та здійснення державної кадрової політики, хоча деякі аспекти такі як мета, основні цілі та завдання визначені у згаданих стратегіях на періоди 2012–2020 років та 2021-2025 років. Наразі важливо розглянути зміст кількох ключових нормативно-правових актів, які формують основу державної кадрової політики. Одним із таких фундаментальних документів є Закон України "Про державну службу", прийнятий 10 грудня 2015 року [1]. Цей закон вбирає в себе позитивні напрацювання у сфері державної служби, що були розроблені науковцями та практиками з моменту

прийняття першого Закону України "Про державну службу" у грудні 1993 року. Закон вносить змінений погляд на сутність державної служби, розширюючи її призначення не тільки до виконання завдань і функцій держави, але й до підготовки пропозицій щодо формування державної політики та надання адміністративних послуг.

Закон встановлює важливі нововведення: він виключає зі своєї дії політичні посади та посади патронатної служби, а також тих працівників, які здійснюють лише обслуговувальні або допоміжні функції. Він також вводить важливі засади, такі як політична неупередженість державних службовців, єдині умови вступу на державну службу через відкритий конкурс, а також створення комісії з питань вищого корпусу державної служби і системи регулярного оцінювання результатів діяльності державних службовців.

Закон також впроваджує дисциплінарну відповідальність державних службовців з чітко визначеним переліком підстав для притягнення до відповідальності та визначає порядок накладення дисциплінарних стягнень. Крім того, закон детально визначає підстави для припинення державної служби [1].

Цей закон і його положення є ключовими у створенні ефективної та прозорої системи державної служби в Україні, що відповідає сучасним вимогам демократичного управління та адміністрування [1].

Прийнятий 10 грудня 2015 року Закон України "Про державну службу" вносить значні зміни у визначення та підходи до державної служби, особливо через деталізацію принципів, на яких вона має базуватися. В преамбулі закону акцентується на принципах публічності, професіоналізму, політичної неупередженості, ефективності та орієнтованості на потреби громадян. Це маркує важливий крок у реформуванні державного апарату, спрямований на забезпечення прозорості та відповідальної державної служби [9].

Зокрема, новий закон відходить від формального переліку принципів, що був характерний для попередніх редакцій, і надає конкретні тлумачення кожного з принципів. Такий підхід дозволяє краще інтегрувати національне законодавство до стандартів Європейського Союзу, забезпечуючи більшу відкритість та залученість

громадян у процеси управління державою. Також передбачено застосування діалогових механізмів, що може сприяти зниженню соціально-політичної напруженості та конфліктів у суспільстві.

На додаток, важливим є Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування", який визначає службу в цих органах як професійну діяльність на постійній основі. Цей закон підкреслює самостійність кадрової політики в територіальних громадах, спрямовану на забезпечення місцевого самоврядування та виконання делегованих державою функцій. Законодавство підтверджує принцип незалежності в розробці та впровадженні кадрових стратегій на місцевому рівні, що сприяє зміцненню локальної демократії та забезпеченню більш ефективного управління відповідно до специфічних потреб та умов кожної територіальної громади [3]

Стаття 6 Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" окреслює основні напрями державної політики, спрямовані на регулювання та підвищення ефективності служби у цих органах. Ці напрями включають законодавче регулювання, захист прав місцевого самоврядування, організацію підготовки та перепідготовки кадрів, правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування, а також методичне та інформаційне забезпечення цих процесів.

У контексті здійснення люстрації, що регулюється Законом України "Про очищення влади", важливо враховувати закріплені законодавчо принципи. Цей закон визначає, що процес люстрації повинен будуватися на принципах верховенства права, законності, відкритості, прозорості, публічності, презумпції невинуватості, індивідуальної відповідальності та гарантування права на захист. Також важливими є принципи комплексності та послідовності вжитих заходів, принцип доцільності, принцип доброчесності, а також принцип юридичної визначеності, які забезпечують здійснення люстраційних заходів на основі чітко визначених законодавчих рамок [24, с. 552].

Ці принципи та напрями діяльності сприяють формуванню більш відкритого та ефективного управління в рамках місцевого самоврядування, а також

забезпечують реалізацію люстрації як механізму демократичного контролю за діяльністю державних службовців, підвищуючи їх відповідальність перед громадою [12].

Закон України «Про відновлення довіри до судової влади в Україні» став ключовим кроком у процесі проведення спеціальної перевірки суддів, що розглядається як тимчасовий захід. Цей закон вводить процедури для розгляду питань щодо притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності та звільнення з посади за порушення присяги. Також, Закон України «Про забезпечення права на справедливий суд» вніс значні зміни в законодавство, спрямовані на підвищення стандартів судоустрою та судочинства. Ці законодавчі акти започаткували специфічний перезапуск судової системи, який сприяв проведенню судової реформи, зміні судоустрою та статусу суддів. Основною метою реформи стало очищення судової влади від суддів, які непропорційно застосовували заходи відповідальності до учасників Революції Гідності.

Венеціанська комісія висловила критику деяких аспектів Закону України «Про очищення влади», зокрема щодо широкого кола осіб, до яких застосовується люстрація. Законом було включено велику кількість посад, багато з яких не мають вагомego політичного значення або не пов'язані з суттєвим обмеженням прав людини, що, на думку комісії, потребувало обмеження люстрації до посад, які відіграють ключову роль у державному управлінні. Критика також торкалася часових параметрів заборони, управління процесом люстрації, який відбувався без централізованого та незалежного контролю, та надання адекватних процесуальних гарантій для осіб, які підлягають люстрації, зокрема можливості оскарження рішень у судовому порядку [4; 5; 17].

Ці зауваження відображають складність процесу реформування та потребу збалансувати між стремлінням до очищення влади та забезпеченням справедливості та законності в цьому процесі.

Закон України "Про очищення влади" встановлює детальний порядок проведення перевірок достовірності інформації, що подають посадові та службові особи органів державної влади, а також кандидати на зайняття цих посад, стосовно

застосування до них певних заборон. Цей процес включає в себе широкий спектр посад, які охоплюють високопоставлених урядовців, включно з Прем'єр-міністром, віце-прем'єр-міністрами, міністрами, а також керівниками ключових відомств і агентств, таких як Національний банк і Антимонопольний комітет.

Перевірка також стосується Генерального прокурора, голови Служби безпеки України, голови Служби зовнішньої розвідки та інших важливих безпекових посад. Військові посадові особи, судді, члени Вищої ради правосуддя та інші ключові фігури у правосудді також підпадають під цю перевірку.

Цілі цього процесу полягають у забезпеченні відкритості, прозорості та публічності управління, а також у викоріненні корупції та інших зловживань у державних структурах. Закон сприяє формуванню нової етичної норми в українській політиці та державному управлінні, а також відновленню довіри громадян до владних інституцій.

Такі заходи важливі для демократичних трансформацій та євроінтеграційних процесів, що передбачають підвищення відповідальності та прозорості дій влади перед суспільством, забезпечення їх відповідності встановленим нормам і законам.

Міністерство юстиції України відіграє ключову роль у забезпеченні громадського контролю за процесом люстрації, створивши для цього спеціальний дорадчий громадський орган. Цей орган має за мету сприяти прозорості та об'єктивності перевірок, забезпечуючи, щоб процес люстрації відбувався відповідно до законодавства та основоположних прав і свобод громадян.

Організація проведення перевірки покладається на керівників відповідних органів влади, до компетенції яких належить прийняття рішень про звільнення осіб, щодо яких проводиться перевірка. Це дозволяє забезпечити належний контроль за виконанням дисциплінарних та інших відповідальних процедур в рамках існуючої системи управління.

Після більш ніж дев'яти років від прийняття Закону України «Про очищення влади», аналіз його впровадження показує, що хоча люстрація часто розглядається як політичний процес, наукове та правове дослідження її глибинних аспектів все ще залишається недостатнім. Часто увагу зосереджено лише на зміні політичної

еліти або на суспільній трансформації після значних подій, зокрема Революції Гідності, але важливі аспекти, такі як дотримання принципів верховенства права і захисту прав людини, можуть залишатися без належної уваги.

Законодавче визначення люстрації, яке надає широкі можливості для її застосування, потребує більш чітких рамок, щоб забезпечити справедливість процесу та його відповідність міжнародним нормам. Критичне переосмислення і вдосконалення цих процедур є необхідним для подальшого розвитку правової держави і становлення ефективного механізму відповідального управління [17].

Основна мета закону "Про очищення влади" полягала в тому, щоб запобігти участі в управлінні державою осіб, які могли бути причетними до дій, що сприяли узурпації влади колишнім Президентом України В. Януковичем, порушили основи національної безпеки і оборони, або здійснили протиправне порушення прав і свобод людини. Цей закон передбачав звільнення з посад тих, хто виявився причетним до таких порушень, особливо якщо це могло свідчити про систематичне зловживання владою.

Міністерство юстиції України виконувало ключову роль у здійсненні цих перевірок, забезпечуючи аналіз документації та збір інформації щодо дій посадовців протягом правління попереднього режиму. Однак, критики зазначають, що процес люстрації часто носив тотальний характер і не завжди передбачав індивідуальну оцінку дій кожної особи, а також не завжди гарантував достатній захист їх прав.

Згодом стало зрозуміло, що хоча ідея очищення державних структур та відновлення довіри до влади була благородною і відповідала демократичним принципам самозахисту суспільства, вона також мала вади у юридичному оформленні. Закон надавав державі досить широкі дискреційні повноваження, що могло призводити до зловживань, а іноді й до порушення прав окремих осіб.

Це підкреслює важливість балансу між необхідністю реформування і захистом основоположних прав і свобод. Закон "Про очищення влади" потребує подальшого реформування для усунення цих недоліків та забезпечення, щоб

процес люстрації був справедливим, прозорим та ефективним в боротьбі з корупцією та зловживанням владою.

Критика закону "Про очищення влади" з боку Європейського Суду з прав людини вказує на серйозні вади в його техніко-юридичній конструкції, особливо щодо ігнорування фактору часу та відсутності індивідуального підходу до оцінки вини осіб. Це рішення підкреслює, що закон порушує принцип індивідуальної відповідальності, важливий для справедливого та законного процесу люстрації. Закон не враховує особисту причетність і ступінь вини кожної особи, а тому може призводити до несправедливого та надмірного покарання.

За принципом індивідуальної відповідальності кожна особа повинна нести відповідальність лише за ті дії, у яких брала участь, і до міри своєї причетності до злочинів. Проте, як показує досвід застосування цього закону, він часто застосовувався без належного розгляду цих аспектів, позбавляючи людей права на об'єктивний і справедливий перегляд їхніх справ.

Принцип гарантування права на захист, як встановлено ст. 55 Конституції України, забезпечує можливість оскарження в суді будь-яких рішень, дій або бездіяльності державних органів [17]. Цей принцип має забезпечити, що кожен, хто вважає себе несправедливо враженим заходами люстрації, має право на судовий захист. Велика кількість позовів, поданих до національних судів, свідчить про значні обсяги незадоволення серед тих, хто піддався люстрації, а також вказує на недоліки у виконанні закону в практиці.

Це підкреслює необхідність подальшого перегляду та удосконалення закону "Про очищення влади", щоб він відповідав основним принципам правової держави, забезпечував справедливий захист прав і свобод, та відповідав міжнародним нормам щодо прав людини.

Отже історичний контекст люстрації в Україні тісно пов'язаний із спробами реформувати державні структури та відновити довіру до влади після правління Віктора Януковича. Люстрація визначалася як засіб для повного очищення державних органів від осіб, які діями або бездіяльністю сприяли узурпації влади, а також здійснювали дії, що порушували права і свободи громадян. Цей процес

спрямований на заміну політичної еліти, що вважалась скомпрометованою через її дії під час кризи в країні.

Закон "Про очищення влади", що став одним з важливих інструментів люстраційного процесу, проте, з часом зазнав критики та викликав численні судові спори стосовно своєї конституційності. Перевірки конституційності цього закону, ініційовані Верховним Судом України та групою народних депутатів, свідчать про тривалі дискусії щодо його відповідності основним законам країни, особливо щодо принципів верховенства права та індивідуальної відповідальності.

Щодо пропонованого законопроект про визнання Закону "Про очищення влади" таким, що втратив чинність, це вказує на значну політичну та суспільну поляризацію навколо цього питання. Цей крок може свідчити про зміну підходів у баченні механізмів реформування влади або про намагання знайти більш ефективні та справедливі засоби для досягнення цілей, які ставились перед люстрацією.

Загалом, ситуація навколо люстрації в Україні підкреслює складність впровадження таких радикальних заходів у демократичній та правовій державі, а також важливість збалансованого підходу, який враховує як потребу в очищенні влади, так і необхідність захисту прав і свобод осіб.

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу державної служби України

Аналіз кількісного складу державних службовців, проведений на основі інформації, отриманої від широкого спектру державних органів, включаючи вищі органи влади, міністерства, судову владу, та інші установи, дозволяє отримати уявлення про масштаби державного апарату в Україні. Цей аналіз може бути використаний для виявлення потенційних напрямків оптимізації та раціоналізації структури управління державою. Динаміку чисельності кадрового складу державної служби наведено на рис.2.1.

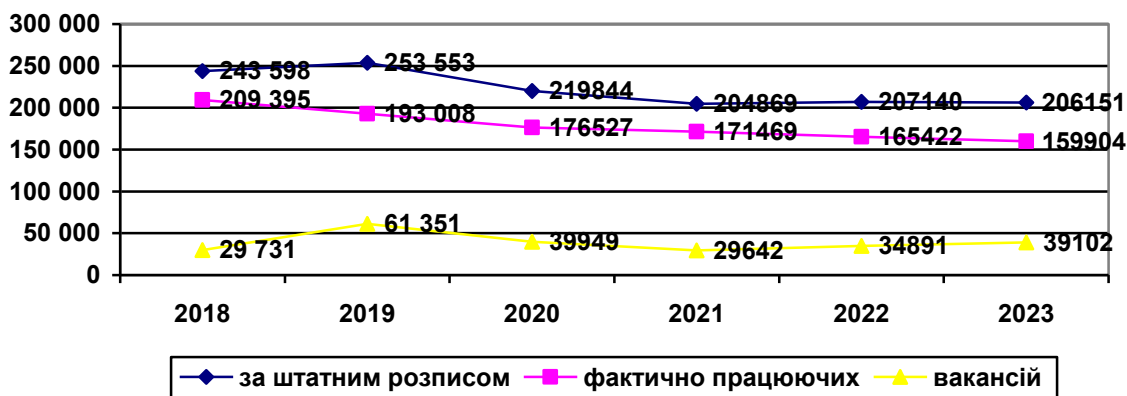


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності кадрового складу державної служби

Джерело: побудовано автором на основі джерела [35]

Як видно з рис.2.1, у 2021 р. чисельність держслужбовців за штатним розписом зменшилась на 6,81% в порівнянні з 2020 р., а кількість фактично працюючих зменшилась на 2,87%. У 2022 р. чисельність держслужбовців за штатним розписом збільшилась на 1,11% в порівнянні з 2021 р., а кількість фактично працюючих зменшилась на 3,53%. У 2023 р. чисельність держслужбовців за штатним розписом зменшилась на 0,48% в порівнянні з 2022 р., а кількість фактично працюючих зменшилась на 3,34%.

Відношення кількості фактично працюючих до кількості за штатним розписом у 2021 р. склало 83,7%, у 2022 р. – 79,86%, а в 2023 р. – 77,57%. За результатами аналізу простежується зменшення фактичної чисельності працюючих державних службовців. Так, порівняно з 2022 р., кількість фактично працюючих державних службовців зменшилась на 5518 осіб. Кількість вакантних посад у 2023 р. становить 39 102 осіб, що свідчить про труднощі кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави, які пов'язані з недостатньою привабливістю державної служби на ринку праці.

Державні органи, що включають все від центральних органів влади до місцевих адміністрацій, відіграють критичну роль у впровадженні державної політики та законодавства. Знання про кількісний склад цих органів може допомогти в ідентифікації зон, де необхідне зменшення бюрократії, або, навпаки, де потрібне збільшення кадрів для ефективного виконання функцій.

Цей аналіз може також надати інформацію про перерозподіл ресурсів, потреби в перекваліфікації, а також допомогти в розробці політик щодо професійного розвитку державних службовців, що важливо для підвищення загальної ефективності державного управління. Залежно від результатів аналізу, може бути виявлено необхідність у змінах структурних підрозділів або зміщення акцентів в навчанні та розвитку персоналу, аби відповідати сучасним викликам та потребам країни.

Особливо важливо, щоб такий аналіз враховував динаміку змін у суспільстві та державній політиці, забезпечуючи відповідність державного апарату сучасним вимогам ефективності, прозорості та відкритості.

Розглянемо розподіл державних службовців за кваліфікаційними рівнями у 2023 р. (рис.2.2).

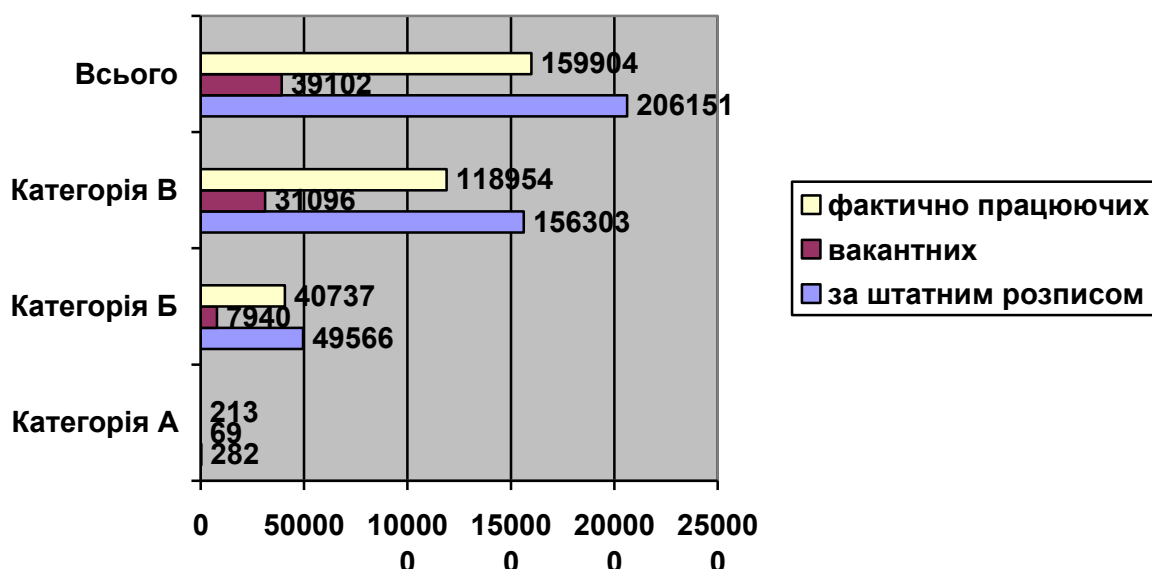


Рисунок 2.2 – Кількісний склад працівників державних органів станом на 31.12.2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [35]

Як видно з рис.2.2, кількість вакантних посад за категоріями А, Б і В складає 24,47; 16,02 та 19,89% від кількості за штатним розписом. Тобто, найбільшою є потреба у державних службовцях найвищої кваліфікації.

Найбільша кількість вакантних посад у Державній податковій службі

України – 31 714, Державній фіскальній службі України – 1 624, Пенсійному фонді України – 1 981, Державній службі з питань геодезії, картографії та кадастру – 2 254 та Державній казначейській службі України – 1 529.

Розглянемо розподіл за віком та статтю працівників державних органів станом на 31.12.2020 р (рис.2.3).

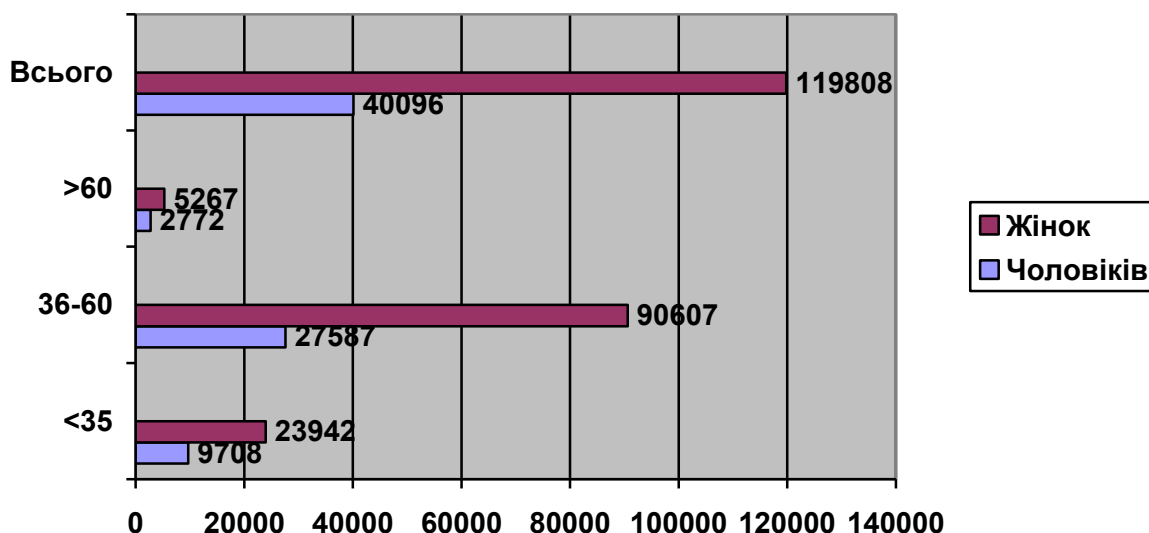


Рисунок 2.3 – Розподіл за віком та статтю працівників державних органів станом на 31.12.2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [35]

Як видно з рис.2.3, 25,08% державних службовців складають чоловіки і 74,92% – жінки. Серед чоловіків 21,21% складають особи віком до 35 років, 68,8% – віком від 36 до 60 років 6,91% – понад 60 років. Серед жінок 19,98% складають особи віком до 35 років, 76,63% – віком від 36 до 60 років 4,21 % – понад 60 років. Тобто, кадровий склад державної служби потребує омолодження.

Гендерні розриви в державному управлінні України є виразними, особливо коли розглядати представництво жінок на вищих керівних посадах порівняно з їх загальною чисельністю серед державних службовців. Незважаючи на те, що жінки становлять значну більшість серед державних службовців, їхнє представництво на ключових посадах значно нижче.

Ця диспропорція може мати глибокі наслідки для прийняття рішень і формування політики, адже гендерне розмаїття на керівних рівнях може

забезпечувати більш всебічний і збалансований підхід до управління. Відсутність жінок у вищому керівництві може впливати на пріоритети і вибір стратегій у державному управлінні, які можуть не повністю відображати потреби та інтереси всього суспільства.

Враховуючи таку ситуацію, важливо розглядати наступні можливі кроки для підвищення гендерної рівності на керівних рівнях в державному секторі:

- реалізація гендерних квот – запровадження квот для забезпечення адекватного представництва жінок на вищих посадах може бути одним із рішень.

- професійний розвиток і підтримка – забезпечення програм підвищення кваліфікації та лідерського розвитку для жінок, що сприяють їх кар'єрному зростанню.

- політика робочого середовища – створення умов в державних установах, які підтримують баланс між роботою та особистим життям, може допомогти зменшити гендерні бар'єри.

- зміна корпоративної культури – підвищення обізнаності та зміна установок серед чиновників щодо гендерної рівності та важливості розмаїття на керівних рівнях.

Посилення участі жінок на вищих рівнях державного управління не тільки сприятиме гендерній рівності, але й може сприяти більш ефективному та інноваційному управлінню, забезпечуючи різноманіття перспектив і підходів при вирішенні завдань державного значення.

Розглянемо також плинність кадрів серед державних службовців (рис.2.4).

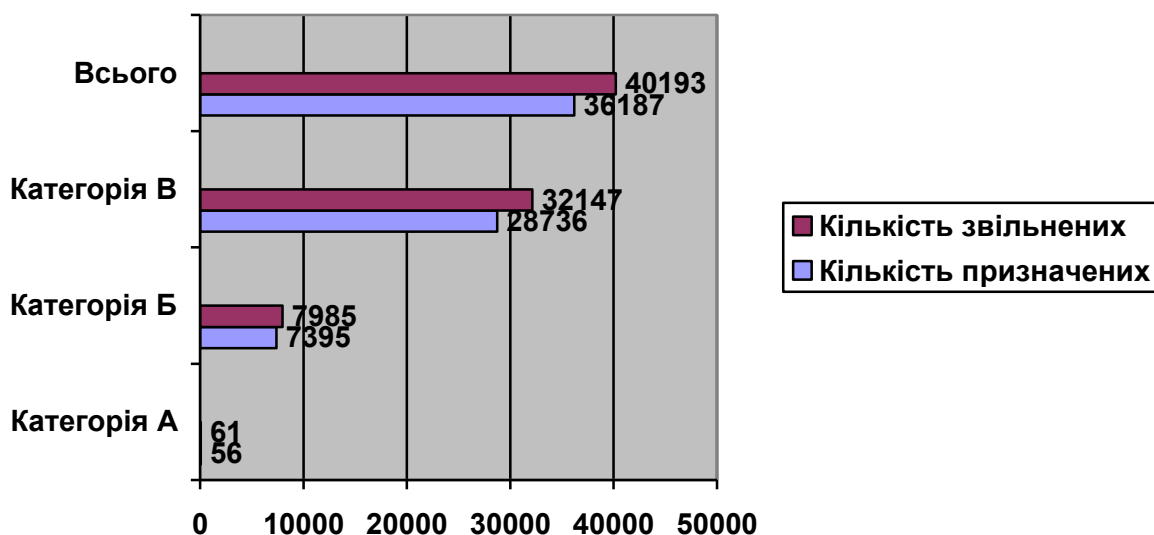


Рисунок 2.4 – Кількість призначених та звільнених працівників державних органів у 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [35]

Як видно з рис.2.4, плинність кадрів у державній службі є досить високою.

Україна робить важливі кроки у напрямку відповідності Європейським принципам державного управління, налаштовуючись на створення професійної, нейтральної та орієнтованої на громадян державної служби. Програма SIGMA позитивно оцінює реформи в сфері законодавчого регулювання та розмежування державних та політичних посад у державних структурах. Однак є аспекти, які вимагають подальших вдосконалень.

Однією з ключових проблем є непрозорість системи оплати праці державних службовців. Висока варіативність виплат, зокрема, що стосується надбавок та бонусів, потребує реформування з метою створення справедливої та зрозумілої системи винагороди. Це також включає введення обмежень на розмір цих виплат, аби зменшити можливість зловживань та підвищити прозорість заробітних плат.

Крім того, актуальною залишається проблема відсутності єдиної інформаційної системи управління персоналом в державних органах. Розробка та впровадження інтегрованої системи HRMIS могла б значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами, спростити процеси адміністрування та забезпечити кращий контроль за розподілом та використанням

кадрових ресурсів.

Подальше реформування у цих напрямках стане значущим кроком до досягнення стандартів, які відповідають європейським вимогам до державної служби, забезпечуючи її прозорість, ефективність та відкритість для громадян України [21, с. 144].

2.3. Реалізація кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні

Війна в Україні поставила перед публічним сектором нові виклики щодо набору та управління персоналом. Значне скорочення кількості заявок на вакансії, зумовлене виїздом громадян та мобілізацією, вимагає від організацій гнучкості та інноваційних підходів до підбору персоналу.

Зросла увага до професійної компетентності та здатності кандидатів працювати в умовах стресу, що підкреслює необхідність зміцнення відбіркових процедур. В цьому контексті, важливим стає впровадження та розширення використання цифрових технологій:

Онлайн-співбесіди – це не лише зручний інструмент у воєнний час, але й ефективний спосіб оцінки кандидатів без ризиків для здоров'я та безпеки як для рекрутерів, так і для кандидатів.

Віртуальні тренінги та адаптація – підготовка нових працівників через онлайн-платформи допомагає швидко інтегрувати їх у робочий процес, навчаючи необхідним навичкам у безпечному середовищі.

Гнучкість робочого графіка – впровадження гнучких графіків та можливість дистанційної роботи дозволяють залучити кадри, які можуть знаходитися в різних географічних локаціях, включаючи тих, хто був змушений виїхати зі своїх домівок.

Підтримка працівників – особлива увага на забезпеченні психологічної підтримки та ресурсів для подолання стресу та посттравматичних станів є критичною, особливо в умовах війни.

Зміни в публічному секторі, викликані війною, показують не лише виклики, але й можливості для оновлення та оптимізації процесів управління персоналом. Впровадження цифрових технологій та нових підходів до навчання та підбору персоналу можуть значно підвищити ефективність державної служби, роблячи її більш адаптованою до сучасних реалій і здатною відповідати на виклики майбутнього [21, с. 145].

В умовах воєнного стану в Україні кадрова політика та процеси навчання державних службовців зазнали значних змін, вимушених адаптуватися до нових викликів та реалій. Важливість підготовки персоналу до взаємодії з питаннями безпеки, надання психологічної допомоги та ведення переговорів у кризових ситуаціях стала особливо актуальною.

Основні напрямки адаптації навчання та кадрової політики:

1. Зміст навчання: програми підготовки мають бути переглянуті та оновлені з акцентом на кризовому менеджменті, роботі в умовах підвищеної небезпеки, а також управлінні стресом і конфліктами. Включення модулів психологічної підтримки та основ військової справи може забезпечити держслужбовців необхідними знаннями та вміннями для ефективної роботи в нових умовах.

2. Методи навчання: враховуючи обмеження, пов'язані з особистими зустрічами, онлайн-навчання та дистанційні курси стають основними форматами. Використання інтерактивних платформ та вебінарів дозволяє проводити ефективне навчання без необхідності фізичної присутності, забезпечуючи безпеку персоналу.

3. Ротація персоналу: зменшення обсягу ротацій та переорієнтація їх на критично важливі посади допомагає підтримувати стабільність і неперервність державного управління. На час кризи критично важливо зосередитися на забезпеченні безперервності ключових служб.

4. Гнучкість та оперативність: управління персоналом повинно відбуватися з можливістю швидкої адаптації до змінюваних умов та вимог. Це може включати розробку нових політик щодо робочого часу, здоров'я та безпеки, а також реалізацію швидких процедур найму та звільнення.

Імплементація нових підходів в навчанні та кадровій політиці вимагає системного підходу та координації на всіх рівнях управління, а також достатніх ресурсів для впровадження змін [21, с. 146].

У сучасних умовах воєнного стану кадрова політика в Україні зіткнулася з низкою викликів, що змінили її пріоритети та методи реалізації. Одним із основних викликів є необхідність адаптації публічних органів до нових функцій, які включають забезпечення оборони, безпеки громадян та надання гуманітарної допомоги. Ці зміни спричинили збільшення навантаження на публічних службовців і потребу залучення додаткових ресурсів, оскільки ефективність та швидкість прийняття рішень у кризових умовах є критично важливими.

Крім того, через бойові дії та евакуацію сталося значне скорочення чисельності публічних службовців, що спонукало до перегляду та перерозподілу обов'язків серед наявного персоналу. Це створило додаткові складнощі у плануванні та управлінні персоналом, оскільки необхідно було ефективно реагувати на швидко змінювані умови.

Оновлення пріоритетів кадрової політики є третім значущим аспектом. У воєнний час важливими стають завдання забезпечення обороноздатності країни та захисту громадян. Це вимагає від публічних службовців нових компетенцій у сферах безпеки, оборони та гуманітарної допомоги, а також вмінь управління в умовах кризи. Подібна переорієнтація підкреслює потребу в інтенсивному навчанні та розвитку персоналу, щоб відповідати зростаючим вимогам навколишнього середовища [21, с. 147].

В умовах воєнного стану кадрова політика у публічному управлінні України стикається з необхідністю адаптації до значного збільшення обсягу завдань. Зокрема, державні органи мають взяти на себе додаткові функції, пов'язані з обороною країни, забезпеченням безпеки громадян та наданням гуманітарної допомоги. Це збільшує навантаження на публічних службовців і зумовлює потребу в додаткових ресурсах, оскільки від публічних службовців вимагається особлива ефективність і оперативність у прийнятті рішень.

Іншою важливою проблемою є скорочення чисельності публічних службовців

через бойові дії та евакуацію, що призвело до скорочення чисельності публічної служби. В результаті виникає необхідність перерозподілу завдань між тими, хто залишився працювати, створюючи виклики для планування та управління персоналом.

Оновлення пріоритетів кадрової політики також стає актуальним в умовах військового конфлікту, де основні завдання полягають у забезпеченні обороноздатності країни та захисту громадян. Це передбачає переорієнтацію кадрової політики на формування нових компетенцій у публічних службовців, адаптованих до умов воєнного часу, включаючи глибокі знання у сферах безпеки, оборони, гуманітарної допомоги та управління кризовими ситуаціями [21, с. 147].

В умовах воєнного стану реформування кадрової політики в Україні зосереджується на кількох ключових аспектах. Однією з основних змін є перегляд системи оплати праці державних службовців, яка повинна відповідати сучасним вимогам ринку і сприяти залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Нова система оплати праці має бути заснована на принципах прозорості, справедливості та винагородження за досягнення визначених цілей та показників, що допоможе підвищити мотивацію та продуктивність працівників.

Іншою важливою реформою є перегляд порядку проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, зокрема введення можливості їх проведення дистанційно через використання сучасних інформаційних технологій. Це не тільки збільшить конкуренцію та відкриє доступ кандидатам з різних регіонів, але й дозволить забезпечити більш ефективний і оперативний відбір.

Окрему увагу потребує визначення політики заміщення вакансій, що виникли внаслідок військових обставин, таких як мобілізація чи втрата працівників. Забезпечення ефективності функціонування державних органів у воєнний період може вимагати запровадження спрощених процедур заміщення таких посад, зокрема, без проведення повноцінного конкурсу, але з дотриманням необхідних кваліфікаційних вимог.

Впровадження тимчасових змін у законодавство, що регулює кадрову політику, необхідне для забезпечення гнучкості та адаптивності у керуванні

державною службою у воєнний час, забезпечує здатність швидко реагувати на зміни та підтримувати стабільність та безпеку в країні [25].

В Україні під час війни збереження та мотивація ключових кадрів на підприємствах є важливим завданням, яке впливає на стабільність і продуктивність економіки. Ключові кадри – це висококваліфіковані працівники, чий досвід і знання критично важливі для функціонування організацій. Їхня втрата може мати серйозні наслідки для розвитку підприємства та економічної системи в цілому.

Перш за все, важливо звернути увагу на психологічний стан працівників. Війна вносить елементи стресу та невизначеності в їхнє повсякденне життя, тому психологічна підтримка є критичною. Надання консультацій, тренінгів зі стресостійкості та інших форм психологічної допомоги може допомогти працівникам ефективніше справлятися з викликами.

Фінансове забезпечення також відіграє ключову роль. Забезпечення конкурентної заробітної плати та соціальних гарантій допомагає підтримувати фінансову стабільність працівників, що є особливо важливим у непевних воєнних умовах. Це також сприяє їхній лояльності та готовності залишатися на підприємстві на довгостроковій основі.

Щодо організаційних умов, важливо створити безпечне робоче середовище та забезпечити необхідними ресурсами та обладнанням. У воєнний час можуть виникнути особливі потреби в адаптації робочих процесів, наприклад, у застосуванні гнучких графіків або переході на дистанційну роботу, якщо це можливо.

Загалом, стратегічне планування кадрової політики, що враховує унікальні виклики воєнного часу, дозволить українським підприємствам не лише вижити у складних умовах, а й підтримати стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі [21, с. 149].

Застосування індивідуального підходу до кожного працівника, розвиток командного духу на підприємстві, а також надання можливостей для кар'єрного росту є ключовими стратегіями, які допоможуть забезпечити збереження та мотивацію ключових кадрів під час війни. Індивідуалізація умов праці та надання

гнучкості в роботі можуть виявитися ефективними для задоволення особистих потреб та планів працівників, зокрема через професійний розвиток або особливі соціальні пакети.

Створення атмосфери командного духу та підтримка згуртованості всередині колективу можуть значно підвищити мотивацію і прив'язаність працівників до підприємства. Це також допомагає зменшити стрес та підвищити загальну продуктивність.

Організація навчань та кар'єрного розвитку не тільки сприяє професійному зростанню працівників, але й є важливою частиною їхньої мотивації. Підприємства, які інвестують в розвиток своїх працівників, демонструють турботу про їх добробут та цінують їх вклад.

Враховуючи виклики, які постають перед Україною, ці стратегії не просто допоможуть підприємствам втримати ключових працівників, але й забезпечать необхідну адаптацію до змінюваних умов ведення бізнесу в період воєнного стану. Ці підходи вимагають не лише ретельного планування, але й гнучкості в управлінні, щоб швидко реагувати на непередбачувані зміни в оперативному середовищі.

В умовах війни особлива увага до психологічного стану працівників публічного сектору є критично важливою. Щоденний стрес, зумовлений високими вимогами та постійними загрозами, може значно погіршувати продуктивність та загальне самопочуття працівників. Впровадження систем психологічної підтримки, таких як регулярні сесії з кваліфікованими психологами, групові зустрічі для обговорення та розв'язання психологічних проблем, може допомогти мінімізувати ці негативні наслідки.

Окрім того, розробка програм, спрямованих на підвищення стресостійкості та навчання методам релаксації і самодопомоги, є важливою. Запровадження гнучких робочих графіків та можливість віддаленої роботи, де це можливо, також можуть підвищити рівень задоволеності роботою та знизити рівень стресу.

Ініціативи, такі як анонімні гарячі лінії для працівників, що дозволяють висловлювати свої побоювання і отримувати термінову психологічну допомогу,

також можуть стати ефективним засобом підтримки. Важливо створити середовище, в якому працівники можуть відчувати себе почутими та підтриманими, особливо в такий складний період.

У цей важкий період для України, стан війни вимагає особливої уваги до психічного здоров'я працівників публічної служби, які відіграють ключову роль у подоланні кризи. Створення ефективних програм психологічної допомоги та стресостійкості, які адаптовані до умов воєнного стану, є критично важливими.

Основними напрямками таких програм має стати:

Освітній компонент, який включає навчання працівників розумінню психологічних ефектів війни та методів самодопомоги через різноманітні формати, як-от воркшопи, семінари та доступ до ресурсів для самоосвіти.

Професійна психологічна підтримка, забезпечена через індивідуальну психотерапію та групові сесії. Це допомагає співробітникам впоратися з високим рівнем стресу та переживаннями, пов'язаними з війною.

Заходи соціального захисту, що включають фінансову підтримку, допомогу у забезпеченні житлом для тих, хто втратив дім через конфлікт, а також медичне забезпечення для постраждалих [21, с. 149].

Ці програми повинні бути розроблені таким чином, щоб бути доступними для кожного співробітника публічного сектору, забезпечуючи рівний доступ до ресурсів, незалежно від стану, освіти чи посади. Також вони мають бути бюджетно ефективними, щоб кожен міг скористатися необхідною підтримкою.

Головна мета таких ініціатив – дати працівникам потрібні засоби для підтримки їх психічного здоров'я, зміцнення стресостійкості та поліпшення якості життя в умовах конфлікту. Адекватна психологічна підтримка може вирішально вплинути на ефективність та успіх працівників публічного сектору під час війни.

Реформування публічної служби в Україні націлене на створення ефективної та професійної системи управління державними справами, яка користується довірою громадян. Основним завданням є підвищення кваліфікації та професіоналізму державних службовців. Це досягається через поліпшення процесів набору та постійне навчання працівників. Навчальні програми та тренінги

сприяють розвитку навичок і знань, необхідних для високоефективної роботи.

Забезпечення прозорості та відкритості в діяльності державних органів є іншим важливим напрямком. Впровадження публічних консультацій, доступ до інформації про роботу держави і спрощення бюрократичних процедур для громадян і бізнесу зміцнює довіру до управління та покращує взаємодію влади з суспільством. Важливою ініціативою є розгортання електронного урядування, що забезпечує ефективнішу взаємодію між державою та громадянами та пропонує швидкий доступ до державних послуг.

Ключове завдання також полягає у боротьбі з корупцією та підвищенні етичних стандартів серед державних службовців. Україна реалізувала ряд заходів для запобігання корупції, а також зміцнення контрольних механізмів для моніторингу діяльності державних службовців.

Завершується процес реформування розробкою стратегічних планів розвитку публічної служби, які визначають основні пріоритети та завдання на майбутнє. Це допомагає впровадженню системних і довгострокових реформ у секторі публічного управління [21, с. 150].

Для ефективної реформації публічної служби в Україні критично важливим є залучення міжнародних партнерів та експертів. Використання міжнародного досвіду та перевірених практик може значно покращити систему внутрішнього управління та сприяти впровадженню ефективних методів роботи.

Основним пріоритетом також є підвищення якості робочих умов та соціального захисту для державних службовців. Це включає забезпечення достойної заробітної плати, якісного медичного обслуговування та надійних пенсійних програм, що є ключовими для приваблення та утримання кваліфікованих кадрів у державній службі.

Реформування публічної служби є комплексним та викликає чимало труднощів, вимагаючи значних ресурсів і наполегливості. Незважаючи на ці виклики, процес реформації критично необхідний для підвищення ефективності управління державою, поліпшення життєвого рівня громадян та зміцнення законності. Продовження модернізації публічної служби з високими стандартами

професійності, прозорості та етичності є невід'ємною частиною досягнення цих стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ ТА МЕХАНІЗМІВ ОЧИЩЕННЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

3.1. Формування кадрової політики в контексті адміністративної реформи

Під час дослідження проблем у формуванні кадрової політики, що супроводжує адміністративні реформи в Україні, було виявлено декілька ключових аспектів:

О. Яковенко вказує на проблему збереження низької якості послуг, обумовлену відсутністю визначеного переліку адміністративних функцій, які мають розподілятися між місцевими органами влади та органами виконавчої влади на місцевому рівні, а також мінімальні бюджетні повноваження, що держава делегує місцевим громадам для надання соціальних послуг, як освіта, охорона здоров'я, культура тощо [41, с. 20];

В Україні існує законодавча практика, яка дозволяє керівникам місцевих відділів приймати на роботу своїх помічників і радників без проведення конкурсу, що унеможливорює ефективний контроль за підбором персоналу та створює умови для корупційних дій під час процесу найму;

За словами В. Малиновського, політизація виборних представників у місцевих радах, різний підхід до формування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та лояльності, що лежать в основі регіональної кадрової політики, сприяють корупції, погіршенню кадрового потенціалу та відсутності професіоналізму та прозорості в діяльності регіональних і місцевих органів влади, загострюючи кадрову кризу [32, с. 500];

Аналіз професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в інформаційно-аналітичному звіті в Україні виявив низку проблем, серед яких відсутність стратегічних підходів, чіткої державної політики у сфері професіоналізації управління, неефективне використання сучасних

управлінських технологій, постійне оновлення місцевих громад, відсутність стимулюючих систем, політизація призначень та недостатнє фінансування [35].

На рис. 3.1 представлені основні наслідки прогалин у кадровій політиці на державному та муніципальному рівнях в Україні.

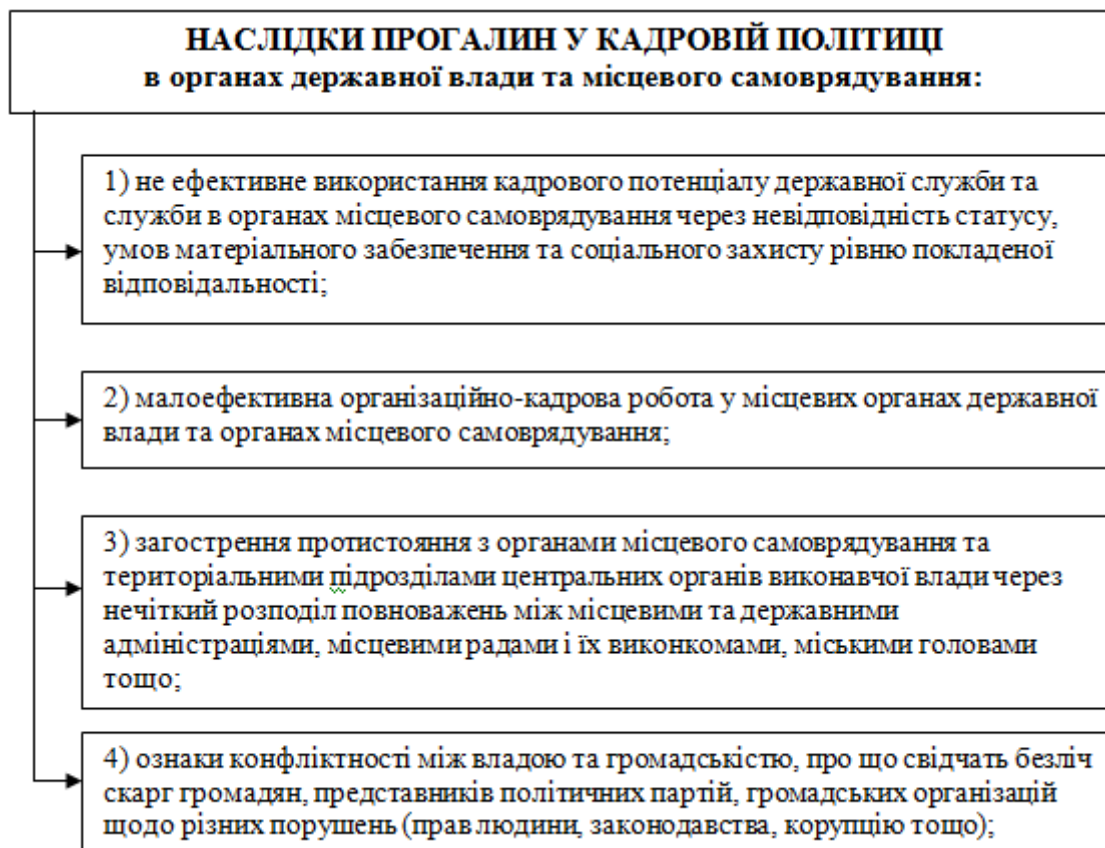


Рисунок 3.1 – Наслідки прогалин у кадровій політиці в органах державної влади та місцевого самоврядування [13]

Джерело: [13]

Основною метою кадрової політики є розроблення вимог до членів управлінського апарату, без яких неможливо забезпечити ефективний відбір та розташування персоналу:

створення системи оцінки кваліфікацій керівництва;

методичні вказівки щодо формулювання та змісту таких вимог, у тому числі угруповання персоналу за теоретично-політичними, професійними, морально-етичними та соціально-психологічними характеристиками.

Важливим аспектом сучасної кадрової політики є демократизація процесів

відбору, розміщення та навчання співробітників в системах публічного та господарського управління. Вивчаючи міжнародний досвід, було виявлено, що ключовими елементами є створення відкритих і прозорих конкурсних механізмів, забезпечення рівного доступу до професійних можливостей для всіх бажаючих, адаптація до професійного середовища та розвиток кар'єри через ієрархічні рівні та оцінювання ефективності працівників державних та муніципальних служб. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Світовий досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів

Особливості кадрового забезпечення країни:	
Японія	- призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, які доступні для всіх бажаючих після того, як час і місце проведення іспитів будуть оголошені в ЗМІ; - право кожного працівника на підвищення офіційно закріплено (Рада персоналу щорічно проводить добірні іспити); - претендент повинен мати відповідну підготовку, але рішення про перехід буде прийнято після випробувального терміну (6 місяців), незалежно від результатів іспитів.
США	- конкурсні процедури заміни, підвищення на основі іспитів, а щорічні сертифікати спонукають працівників постійно вдосконалювати свою кар'єру. - «іспити на державну службу проводяться в три етапи: оцінка загальної інтелектуальної готовності кандидата щодо історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свою думку англійською мовою; перевірка професійних якостей та навичок спілкування, вміння діяти в різних ситуаціях [42, с. 237]»; - «під час щорічної оцінки працівники звітують про виконання встановленого на початку року плану роботи та подають письмовий звіт за певною формою. Якщо з якихось причин працівник не виконав річний план, він має право пояснити обставини, які йому заважають. Результати такої оцінки є підставою для підвищення або звільнення особи або застосування певних стягнень [42, с. 238]».
Німеччина	- є спеціальна підготовча служба, запроваджено випробувальний термін, протягом якого працівника не можна просувати по службі, а розвиток кар'єри ґрунтується на результатах складених іспитів; - державні службовці можуть призначаються довічно, або укладається трудовий договір, який може бути розірваний; - «найважливішим нормативно-правовим актом, що регулює правове становище бюрократії, є «Федеральний закон про державних службовців», який був прийнятий у 1953 р. і застосовується в чинній редакції [42, с. 239].
Франція	- «посадові особи підвищуються не більше ніж через три роки після вступу на службу незалежно від оцінки їх роботи, запроваджено так звану «таблицю просування по службі» [10, с. 34]»; - «для успішного кар'єрного розвитку французьких державних службовців досвід важливіший за ділові чи професійні якості будь-якої людини [43, с. 680]»; - має складну систему відбору, де «нижчі й вищі посади конкурсу не підлягають, працівники призначаються на вищі посади, а найнижчі – шляхом заліків та іспитів за фахом. Паралельно проводяться три конкурси (у вигляді іспитів із порівнянням послужного списку кандидатів на посади): перший – для випускників коледжу; другий - для персоналу; третій – для тих, хто вступає до Національної адміністративної школи [43, с. 681]».

Продовження таблиці 3.1

Особливості кадрового забезпечення країни:	
Ірландія	- створення державного органу, відповідального за набір та відбір державних службовців (наприклад, у системі казначейства створена Служба публічних призначень (PAS), а її основними завданнями є забезпечення відбору та набору кадрів державної служби в інтересах міністерств та органів влади (за запитом), що сприяє зростанню світової державної служби); - PAS здійснює контроль за дотриманням правил проведення процедур відбору на держслужбу в міністерствах та органах влади, які мають відповідний дозвіл на самостійне проведення процедур відбору (такий підхід вважається виправданим і може бути використаний в контексті позасудового контролю за призначенням на державну службу); - «Веб-портал PAS є не лише джерелом інформації, а й засобом первинної оцінки претендентів при обстеженні вакантної посади на державній службі. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка знань спеціалістів, тести для визначення якості бізнесу тощо. У рамках створення єдиної кадрової системи державної служби розроблено Систему управління персоналом (СУЛР). Протягом двох років органи державної виконавчої влади Ірландії були пов'язані з HRMS. Основним завданням є відрив від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на розробці кадрової стратегії в цілому [42, с. 240]».
Сінгапур	- кожен державний службовець має право на 100 годин навчання на рік, з яких 60% – це професійні курси, а 40% – курси підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації; - державна служба має Кодекс поведінки державних службовців, який заснований на затверджених принципах (в Україні є аналогічний Кодекс, який затверджений постановою Кабміну від 11 лютого 2016 р. № 65); - існують суворі покарання за порушення принципів Кодексу поведінки держслужбовців, якщо Бюро з розслідування корупції та зловживання їх виявив. - атестаційна комісія відповідає за визначення критеріїв оцінки діяльності. Атестація та оцінка персоналу суворо регламентується на всіх етапах процесу. Атестація здійснюється шляхом заповнення анкети для особи, яка підлягає сертифікації, яка включає особисту інформацію, мету та опис роботи за минулий та наступний рік, пропозиції щодо навчання, деталі та оцінку особистих характеристик, оцінку можливий кар'єрний ріст, думки про затвердження звіту про працівника та його звіту; - «механізмами відбору є письмовий іспит та співбесіда. Заяви від випускників вишів віком від 20 до 28 років приймаються на роботу в категорії адміністраторів. Іспити складаються з письмових відповідей на загальні технічні запитання, тестів та співбесіди. Усі, хто пройде конкурс, отримають від комісії посвідчення працівника, яке дає право на заміну відповідної посади. Їм гарантується працевлаштування, а дострокове звільнення відбувається дуже рідко [42, с. 244]».
Польща	- після конкурсу оголошуються не лише прізвища набраних, а й імен не набраних кандидатів (це дуже важливо, оскільки як сам процес експертизи, так і її результати є доступними для громадськості); - створюються умови для громадського формування дієвого державного кадрового резерву, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи набору кадрів (необов'язково залучати представників ззовні).

Джерело: розроблено автором на основі джерела [42; 43;]

Кадрова політика в українських органах влади та місцевого самоврядування ще не в повній мірі відповідає сучасним стандартам і вимогам. На різних рівнях управління все ще відчувається відсутність чіткої програми для розвитку

персоналу, а сам кадровий процес часто фокусується на управлінні негативними аспектами роботи, включно з причинами конфліктів (рис. 3.2).

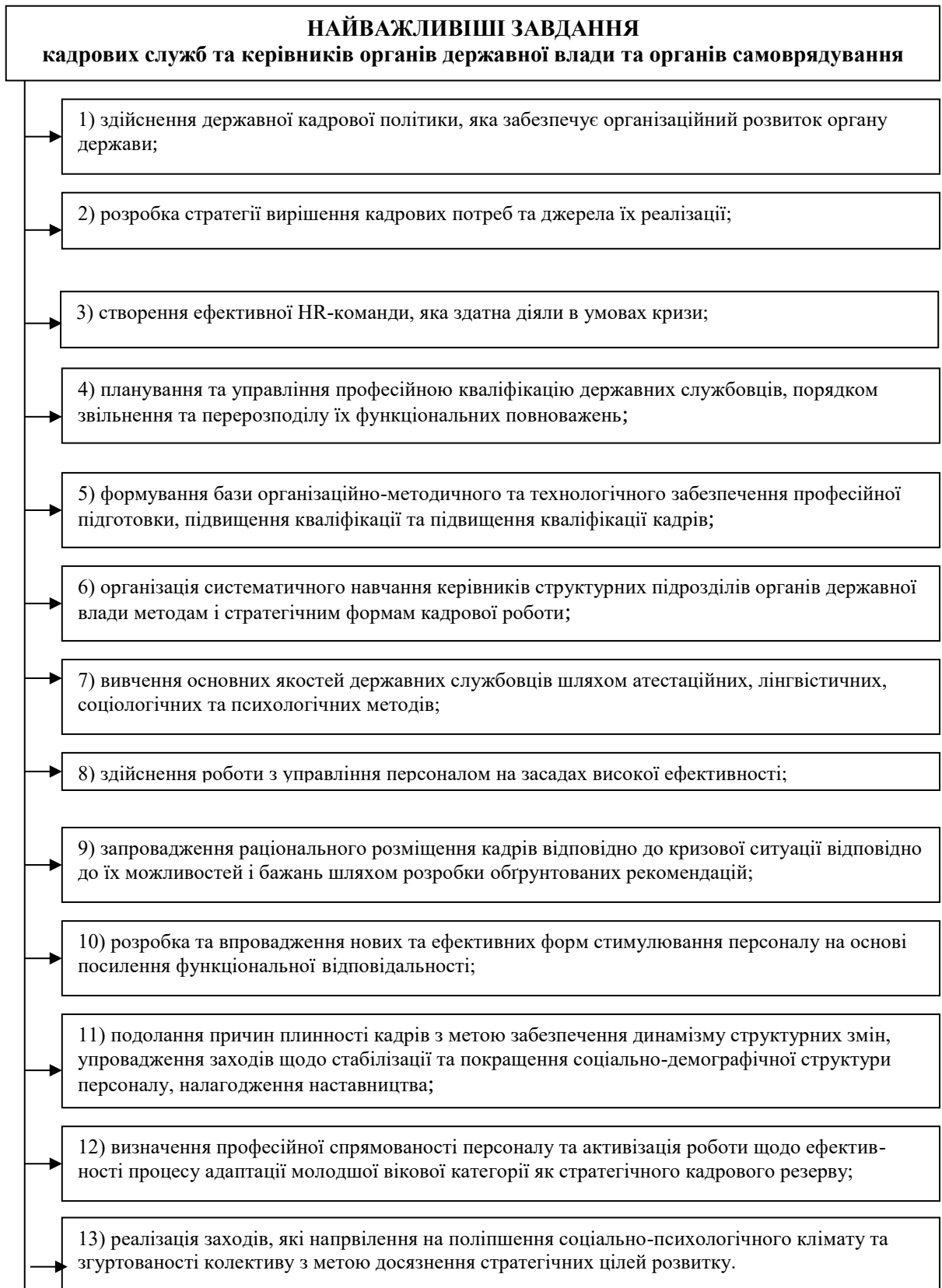


Рисунок 3.2 – Найважливіші завдання кадрових служб та керівників органів державної влади та місцевого самоврядування [13]

На рис. 3.3 сформульовані найважливіші завдання кадрових служб та керівників різних державних установ, які дозволять підвищити рівень ефективності кадрової роботи.

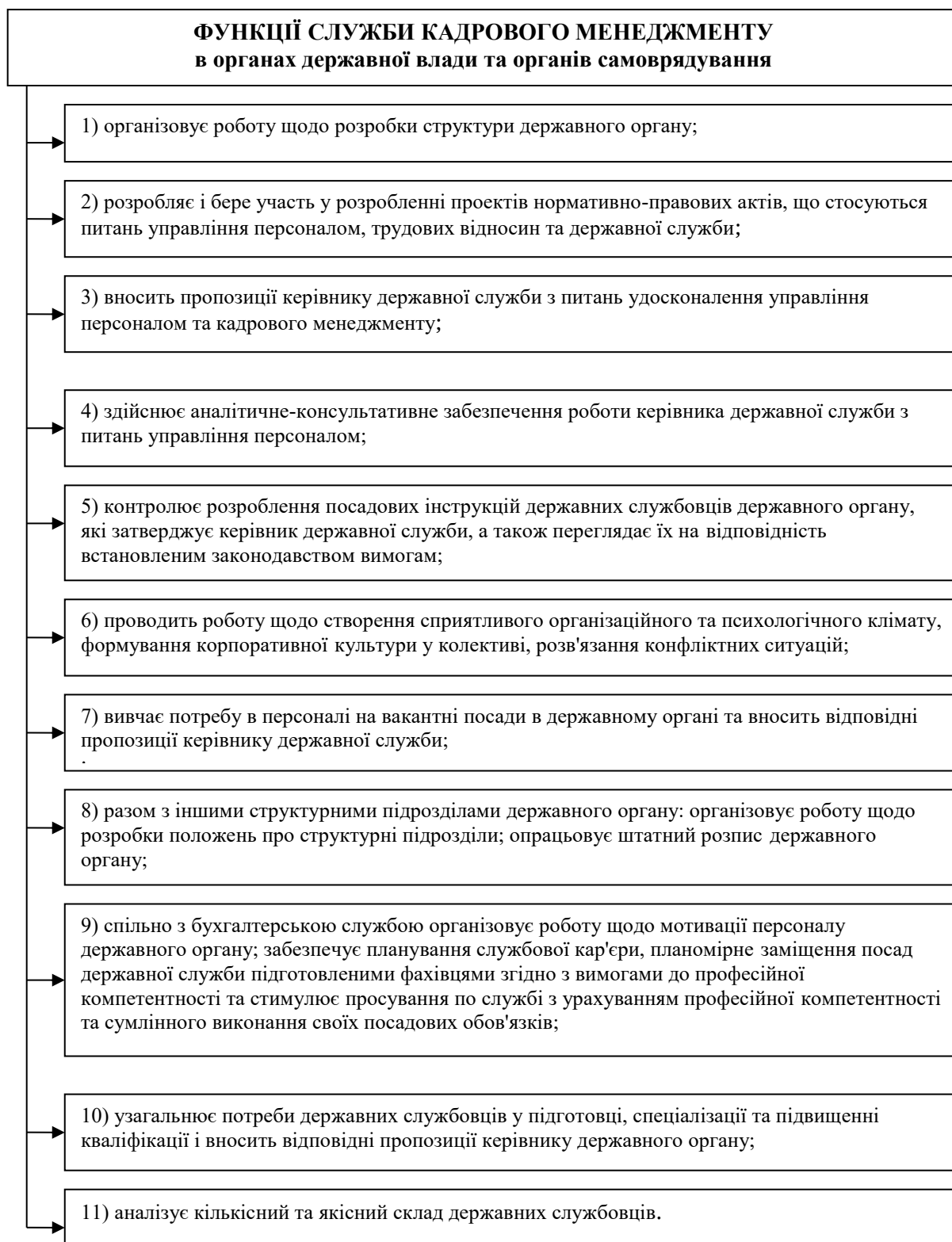


Рисунок 3.3 – Функції служби кадрового менеджменту, що пропонується впровадити в органах державної влади та місцевого самоврядування [13]

Стратегія управління персоналом НАДС розрахована на період до 2024 року та визначає ключові напрямки політики управління персоналом. В документі визначено місію, ціннісні орієнтації, сформовано принципи взаємодії та ключові пріоритети кадрової політики, а також необхідні кроки щодо її реалізації. План заходів з реалізації стратегії наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - План заходів з реалізації Стратегії [35]

Захід	Опис
Розроблення Кодексу етики	Розробка Кодексу етики для працівників НАДС з метою сприяння дотриманню правил етичної поведінки.
Адаптація ветеранів	Розроблення та впровадження програми адаптації ветеранів та ветеранок в НАДС.
Ментальне здоров'я	Поширення серед працівників інформації щодо ментального здоров'я, профілактики емоційного вигорання, практик саморегуляції.
Фізична активність	Забезпечення можливості фізичної активності та відпочинку/зняття стресу на робочому місці.
Безбар'єрне середовище	Формування безбар'єрного робочого середовища в НАДС та забезпечення рівних прав і можливостей для всіх категорій працівників.
Корисні звички	Сприяння виробленню у працівників корисних звичок на робочому місці.
NAUCS English Club	Запровадження години для вивчення англійської мови, організація проведення розмовних клубів, поширення інформації щодо ресурсів з вивчення англійської мови.
Гайд для працівників	Розроблення Посібника/Гайду для працівників НАДС.
Коучинг	Представлення коучингу як ефективного інструменту професійного розвитку.
Тайм-менеджмент	Розвиток навичок планування та тайм-менеджменту працівників для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.
Культура відкритого спілкування	Забезпечення культури відкритого спілкування, де працівники відчують бажання та можливість висловлювати свої думки, ідеї та побоювання без страху перед негативними наслідками.
Вирішення конфліктів	Сприяння ефективному вирішенню конфліктів.

Існує дефіцит висококваліфікованих працівників, мотивації персоналу, інструментів для діагностики кадрових проблем, оцінки і прогнозування потреб у персоналі. У більшості кадрових відділів державних органів відсутні програми для розвитку кадрів. Залучення досвіду зарубіжних країн, які вже вирішили подібні кризи, могло б сприяти успішній реформі кадрової політики в органах державного управління України [42, с. 238].

Таким чином, одним із найважливіших завдань для усунення негативних явищ у суспільстві є створення вдосконаленої кадрової політики в державному

управлінні. Основний фокус адміністративно-територіальної реформи повинен бути спрямований на розвиток необхідного кадрового потенціалу. Також актуальним є питання освіти та професійної підготовки кадрів для систем управління персоналом.

Для впровадження ефективних методів роботи з персоналом у державних структурах та органах місцевого самоврядування, що відповідають сучасним вимогам, критично важливо створити компетентні служби управління персоналом. Ці служби мають включати не тільки менеджерів з персоналу, але й фахівців зі стандартного тестування та психологів, які можуть бути задіяні як на постійній, так і на позаштатній основі. Важливо також чітко визначити ключові функції управління персоналом, які сприятимуть досягненню високого рівня ефективності управлінської діяльності. Всі процедури кадрової роботи мають відповідати Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України про державну службу, а також іншим законодавчим актам, затвердженим Верховною Радою України, міжнародним угодам, указам Президента України, рішенням Кабінету Міністрів України, та іншим нормативно-правовим актам [13, с. 56].

На міжнародному рівні існує практика залучення до кадрового менеджменту у державних установах спеціалізованих фірм з кадрового рекрутингу.

В умовах сучасності основні завдання для органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті державної служби з кадрової роботи включають:

Надання допомоги у аналітичній та організаційній роботі з управління персоналом;

Забезпечення потреб у кадрах та їхнє ефективне використання;

Розробка прогнозів розвитку персоналу, професійної кар'єри працівників, а також планування підготовки державних службовців;

Оптимізація системи документації та виробничих відносин у державній службі.

В. Малиновський окреслив складові ринку HR Consulting, який включає підбір кваліфікованого персоналу для консалтингових організацій на платній основі,

використання бази даних, прямий пошук, "полювання за головами", аутсорсинг і передачу непрофільних функцій зовнішнім підрядникам [22, с. 441]. Попит на персональні послуги в Україні сегментується на фірми, що спеціалізуються на підборі висококваліфікованих керівників та ексклюзивних фахівців, агентства з підбору персоналу та бюро зайнятості.

За словами С. Богуславської, основні причини низького попиту на послуги Ukraine Consulting включають макроекономічну ситуацію, загальний спад ділової активності, відсутність культури співпраці з незалежними експертами, занепокоєння щодо конфіденційності, низьку кредитоспроможність клієнтів, нездатність оцінити переваги консультаційних послуг, відсутність гарантій конкретних результатів, та труднощі в отриманні об'єктивної інформації про консультантів та їх навички [14].

Таким чином, ключові завдання управлінського кадрового консалтингу охоплюють організацію людських ресурсів "з нуля", підвищення продуктивності існуючих ресурсів, розробку та удосконалення спеціалізованих процедур управління персоналом, корекцію кадрового складу, створення ефективних систем мотивації та стимулювання, а також навчання та розвиток персоналу.

3.2. Цінність людського капіталу як базова основа розвитку

Незважаючи на складні соціально-економічні умови, сучасна кадрова політика держави істотно впливає на життєздатність держави та суспільства, сприяє їх прогресивному розвитку та відіграє ключову соціально-політичну роль у системі державного управління. Особливу увагу слід звернути на аналіз кадрової політики в контексті глобального формування інноваційної економіки, адже кадровий потенціал країни представляє собою сукупність можливостей для вирішення внутрішніх та зовнішніх завдань. Кадровий потенціал охоплює всі працездатні верстви населення: як тих, хто вже працює, так і потенційних працівників [27, с. 14].

Ефективність сучасної кадрової політики України у всіх сферах суспільної

діяльності залежить від створення комплексної кадрової системи, яка об'єднує кадрові інститути та організаційні структури для цілісного управління кадрами, спрямованих на досягнення визначених суспільних пріоритетів [21, с. 144]. Водночас, загальний політичний курс держави визначає політику його органів, які формують основи національної кадрової політики [22, с. 186], що також впливає на національну безпеку та рівень міграції населення.

Сучасна кадрова політика має включати комплексну національну стратегію, спрямовану на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу суспільства. Існуюча тенденція до депопуляції, старіння населення, міграції кваліфікованих кадрів за кордон, а також проблеми в сфері зайнятості, маргіналізації кваліфікованих фахівців та незадовільні умови праці потребують особливої уваги і вирішення. Ці виклики підсилюються застарілими формами організації праці, технологіями виробництва, неадаптованістю до ринкових умов та руйнуванням соціальної інфраструктури (проект стратегії державної кадрової політики України).

Зрештою, державна політика повинна охоплювати не лише підготовку та розвиток кадрів, але й їх розподіл, працевлаштування та використання. Важливо, що напрями та зміст державної політики є динамічними і змінюються відповідно до потреб суспільства та держави у різні періоди їхнього розвитку.

Сучасні глобальні зміни серйозно впливають на трудові відносини, охоплюючи різні аспекти інституцій цієї сфери. У цих умовах важливим стає оновлення та актуалізація знань і навичок працівників. Така політика спрямована на підвищення їхньої конкурентоспроможності відповідно до потреб суспільства, забезпечення ефективного використання трудових ресурсів роботодавцями та досягнення належного професійного рівня працівниками [9].

Кадрова політика держави має базуватися на балансі публічних та приватних інтересів, оскільки основні питання кадрової політики пов'язані з дією трудового законодавства. Одне з ключових завдань трудового законодавства — створення умов для оптимального узгодження інтересів працівників і роботодавців, а також держави. Крім того, на розв'язання кадрових питань має вплив соціальна політика,

в центрі якої повинна стояти особистість з її потребами та інтересами, а також важливо враховувати позитивний досвід і відкидати негативний у реалізації кадрової політики.

Особливо значущим стає механізм підготовки та розподілу кадрів відповідно до потреб ринку праці, який є важливим елементом ринкової економіки. Тут важливу роль відіграє держава, що повинна раціонально використовувати трудові ресурси. Тому необхідно розробити та впровадити національну стратегію професійного розвитку та кадрового потенціалу, що допоможе підвищити соціально-економічний розвиток суспільства. В межах цієї стратегії потрібно визначити основні принципи та створити цілісну систему, що враховує інтереси як окремих осіб, так і суспільства в цілому, і гарантує належну реалізацію прав і свобод людини не тільки у сфері праці, а й освіти, яка є державним пріоритетом, сприяючи інноваційному, соціально-економічному і культурному розвитку суспільства [11, с. 7].

Важливо, що право на освіту є необхідною передумовою для реалізації інших прав і свобод в сфері праці, а тому кожна людина має реалізувати своє право на освіту. Це є основою для економічного та соціального прогресу, адже узгодження професійно-кваліфікаційних якостей випускників із потребами ринку праці має вирішальне значення [23, с. 141]. Сучасна система освіти повинна бути націлена на професійну підготовку та перепідготовку працівників протягом усього життя відповідно до змінних потреб ринку праці.

Право на освіту, гарантоване Законом України "Про освіту", вимагає не тільки законодавчого закріплення, але й повноцінної реалізації на практиці, особливо в контексті трудових відносин. Одними з основних засад державної політики в освітній сфері є забезпечення якості освіти та рівного доступу до неї без будь-якої дискримінації, включно з інвалідністю (ст. 6). Проте, їхня наявність у законі не завжди означає ефективне застосування в реальних умовах, особливо коли мова йде про реалізацію права на освіту під час трудової діяльності.

Стаття 15 Закону України "Про відпустки" надає право працівникам, які навчаються без відриву від виробництва, на додаткові оплачувані відпустки для

підготовки та захисту дипломних проектів чи робіт. Згідно з законом, студенти фахових передвищих та вищих навчальних закладів, що навчаються за вечірньою або заочною формою, мають право на відпустку тривалістю від двох до чотирьох місяців відповідно. Однак, термін "додаткова оплачувана відпустка" вводить певну невизначеність, оскільки він надає роботодавцю дискреційне право вирішувати, чи надавати відпустку. Це може поставити в залежність реалізацію права працівника від суб'єктивних оцінок і волевиявлення роботодавця, що суперечить основній меті закону — гарантувати рівний доступ до освіти і професійного розвитку.

Тому, необхідною є не тільки наявність права на додаткову відпустку для навчання в законі, а й чіткі гарантії його реалізації, щоб уникнути випадків, коли рішення про надання відпустки залишається винятково за розсудом роботодавця. Це має забезпечувати не тільки повне виконання законодавчих норм, але й справедливий доступ до освіти та можливості для професійного зростання працівників, незалежно від їхнього статусу або положення в компанії.

Позитивний досвід інших країн може слугувати корисним джерелом для розробки ефективних політик, які сприяли б узгодженню інтересів усіх учасників трудового процесу і сприяли б більш глибокій інтеграції освітніх і професійних програм з реальними потребами ринку праці.

Глобалізація ринку праці, посилена швидким науково-технічним прогресом, ставить перед суспільством вимогу реорганізувати найману працю таким чином, щоб вона відповідала потребам сучасності. Це включає масштабне впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, дистанційних форм роботи та цифрових робочих місць, що стають все більш поширеними в усіх сферах зайнятості [11 с. 9]. Цифровізація відіграє ключову роль в цьому процесі, відкриваючи нові можливості для розвитку та водночас створюючи ряд викликів.

Кадрова політика держави у цьому контексті повинна бути адаптована до вимог цифрової економіки, враховуючи не тільки потребу в технічних навичках, але й у гнучкості, адаптивності, та здатності до навчання та перенавчання. Цифровізація робочих місць не лише створює нові можливості для роботодавців і працівників, але й вимагає розробки нових підходів до управління людськими

ресурсами, зокрема в частині залучення, розвитку та утримання талантів.

Освітні системи мають реагувати на ці виклики, забезпечуючи навчальні програми, що підготують кадри до ефективної роботи в цифровому середовищі. Це включає розвиток цифрової грамотності на всіх рівнях, від шкільної освіти до вищої та професійної підготовки. З метою оптимальної інтеграції цифрових технологій у робочі процеси, держава та приватний сектор мають співпрацювати для створення інноваційних освітніх програм та перепідготовки кадрів.

Також важливо врахувати соціальні аспекти цифровізації, які включають зміни в робочих умовах, балансі між роботою і особистим життям та питаннях соціального захисту. Політика в цій області повинна бути гнучкою та відповідати змінним умовам ринку праці, забезпечуючи захист і підтримку працівників у перехідний період.

Важливим кроком на шляху розвитку цифрової економіки став Проєкт «Цифрова адженда України – 2020» (Концептуальні засади), розроблений у 2016 р. за ініціативою Міністерства економічного розвитку і торгівлі України групою експертів із залученням представників органів державної влади, громадських організацій, асоціацій, консалтингових груп, науковців і фахівців провідних ІТ-компаній. Основними цілями Проєкту визнані: стимулювання економіки, залучення інвестицій, створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та «цифрових» індустрій і бізнесу [11]. Відповідно, в умовах тотальної цифровізації будуть затребувані працівники, які мають не лише професійні знання та навички для виконання трудової функції, а й цифрові технології. Знання цифрових технологій та вміння працювати з ними стане таким же масовим та звичайним, у відповідних професіях, як і використання у роботі кожної людини комп'ютера та Інтернету. Процеси цифровізації вплинуть на зміну цілого ряду професій, що потягне за собою, у трудовій діяльності, використання цифрових інструментів.

Сьогоднішня кадрова політика висуває серйозні вимоги до підготовки, підвищення кваліфікації та оцінки діяльності кадрів. В цьому зв'язку підвищується значення проведеної в управлінському апараті атестації. Вона визначається, як

встановлений законом порядок періодичної перевірки теоретичних знань, практичних навичок, здібностей та реальних перспектив працівника з метою визначення відповідності його посади. Закон встановлює, що атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання фахівців, збільшення результативності їх праці та відповідальності за доручену справу та має сприяти подальшого покращення підбору та виховання кадрів, підвищення їх ділової кваліфікації та ідеологічного рівня.

Доцільно звернути увагу на те, що існує типовий перелік посад, що підлягають атестації. Атестація поширена на всіх керівних, інженерно-технічних, педагогічних, медичних співробітників та інших фахівців народного господарства, а також науковців. Атестація повинна виконуватись періодично один раз на 3–5 років, керівники, організацій та установ призначають атестаційні комісії з числа відповідальних співробітників та кваліфікованих фахівців [27, с. 16].

На підставі атестаційних документів та обговорення політичних, ділових та моральних якостей атестаційна комісія оцінює співробітника та приймає рішення про відповідність займаній посаді, відповідності їй за умови поліпшення роботи та здійснення рекомендацій комісії при повторній атестації через рік. Міністерства та відомства мають право розширити цей перелік з урахуванням потреб відповідної сфери.

Але основний недолік правового забезпечення публічно службових відносин – неврегульованість важливих питань, організації та функціонування публічної служби, а також недостатньо повний облік у ряді випадків специфіки праці співробітників. Через нестачу у законодавстві єдиного визначення правового статусу співробітників, його утримання, а також форм забезпечення, велика кількість питань праці співробітників регламентуються на місцях з різною мірою повноти діяльності та юридичної грамотності. Стає очевидним, що встановлення та точне оформлення посадового статусу співробітників є вихідною умовою організації роботи управлінського апарату.

На сьогоднішній день підвищення ролі публічного управління у всіх галузях суспільного життя вимагає створення масштабного законодавчого акта, який

забезпечив би комплексне правове вирішення всіх головних управлінських проблемних питань. Для того, щоб не допускати застою в роботі, формувати кадри, які мають різнобічний досвід та прогресивні, необхідно відправляти співробітників, які тривалий час знаходяться на одній посаді, в інші організації та регіони, здійснювати обмін кадрами між центром та місцями.

Закріплюючи правовстановлення у галузі реалізації кадрової політики, закон про публічну службу має встановити категоричну заборону про прийом на роботу, підвищення на посаді керівників або спеціалістів, виходячи з дружніх відносин, кумівства та інших міркувань, що суперечать суспільним інтересам. Зміцненню кадрів сприятиме система періодичних атестацій співробітників, і навіть перехід до виборності керівників виробничих підрозділів, облік громадської думки щодо призначення на керівні пости [22, с. 203].

Необхідно зазначити, що численні дослідження проблем публічної служби дозволили вченим намітити концептуальний підхід до створення проєктованого законодавчого акту. Передусім, має бути вирішено питання про можливість спеціального нормативного регулювання групи публічно-службових відносин в умовах єдності правового регулювання трудових відносин в Україні.

Доцільно підкреслити, що єдині принципи та оцінки додатку праці співробітників – результат багаторічного досвіду управлінської діяльності. Однак, у межах цієї єдності, що стосується основ регулювання трудових відносин, об'єктивно склалася специфіка праці різних соціальних груп працюючих у приватних та публічних структурах. Всебічне відображення та закріплення позитивних сторін цієї специфіки в нормативному акті має сприяти розвитку публічно-службових відносин у напрямі, що відповідає цілям та інтересам держави [10, с. 25].

Система показників результативності виробництва та економічний аналіз є частиною механізму управління організацією, які спрямовані на економію витрат та ресурсів. Економічний аналіз та прогнозування вирішують велику кількість завдань: виявлення тенденцій зміни найголовніших економічних явищ у минулому та теперішньому; оцінка перспектив поширення знайдених закономірностей на

майбутнє; прогнозування найбільш ймовірних ситуацій та проблемних питань економічного розвитку у найближчих і віддалених перспективах; пошук можливих напрямів економічного підвищення; обґрунтування найліпших стратегій розвитку в майбутньому.

Таким чином, виникає потреба у нових способах та методах оцінки діяльності організації, що дозволяють більш ретельно та всебічно аналізувати та прогнозувати трудову діяльність, розробляти рекомендації з управління кадрами, підвищення результативності соціально-трудової та економічної діяльності організації [27, с. 16].

Аудит кадрів є важливим інструментом управління трудовою діяльністю та оцінки трудових показників в організаціях. Він дозволяє глибоко аналізувати і оцінювати як ефективність самої організації, так і організацію трудових процесів і регламентацію трудових відносин. Через проведення такого аудиту можливо визначити, які аспекти діяльності потребують оптимізації, і вибудувати план вдосконалення стандартів, які впливають на організацію трудового процесу та формування соціально-трудових відносин.

Ключовим аспектом аудиту кадрів є його здатність перевірити, наскільки повно та результативно використовується трудовий потенціал працівників. Це допомагає організації оптимізувати свої процеси й підвищити ефективність використання людських ресурсів, що, в свою чергу, сприяє зростанню загальної продуктивності.

Крім того, ефективне управління кадрами у рамках сталого розвитку публічної організації вимагає координації діяльності між підрозділами. Це включає в себе організаційні умови, роботу з персоналом, фінанси та інші аспекти, що забезпечують вирішення стратегічних, тактичних та поточних задач. Високий професійний рівень працівників, ефективне планування та широка інформаційна підтримка є критично важливими для досягнення спільних цілей організації.

Таким чином, аудит кадрів виступає як засіб гарантування того, що організація відповідає сучасним вимогам ринку, є здатною адаптуватися до

швидкозмінних умов, забезпечуючи своє тривале і стабільне процвітання [27, с. 17].

Ефективне функціонування кадрової політики в організаціях значною мірою залежить від ретельного аудиторського контролю, який є критичним інструментом для її покращення. Планування аудиту включає кілька ключових кроків:

1. Виявлення потенційних проблемних питань: Це перший крок, де аудитори оцінюють можливі ризики або слабкі місця у процесах роботи з кадрами, що дозволяє їм підходити до аудиту з чітким розумінням потрібних покращень.

2. Визначення часових витрат на планування роботи: Часові рамки планування залежать від обсягу діяльності організації, складності аудиту та досвіду команди, що забезпечує ефективне розподілення ресурсів.

3. Збір інформації про діяльність аудитуємої особи: Отримання даних про операції та особливості діяльності, що впливають на звітність, є критично важливим для повноти аудиту.

4. Прогнозування обсягів та порядку проведення аудиторської перевірки: Це включає планування конкретних дій та процедур, які будуть використані під час аудиту.

Під час самого аудиту важливо врахувати наступні аспекти:

Вплив нових нормативно-правових актів: Це допомагає зрозуміти, як зміни в законодавстві можуть впливати на кадрову політику.

Використання тестів та процедур перевірки: Засоби контролю допомагають виявити прогалини у виконанні робочих завдань та в управлінні кадрами.

Аналіз можливості істотних спотворень або нечесних дій: Це включає оцінку ризику фальсифікації даних або інших проблемних питань, що можуть впливати на роботу.

Координація та напрямок роботи: Ефективна координація діяльності всередині аудиторської групи сприяє якості та об'єктивності перевірки.

Результати аудиту повинні виявити основні проблеми в роботі з кадрами та ідентифікувати приховані можливості для вдосконалення кадрової політики, що

стане основою для стратегічного планування майбутніх змін та інновацій в державних установах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено дослідження державної кадрової політики та механізмів очищення влади в Україні та обґрунтування рекомендацій щодо їх удосконалення. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Визначено теоретичні основи державної кадрової політики і формування механізмів очищення влади в Україні. Встановлено, що кадрова політика являє собою комплексну систему принципів та методів, спрямованих на ефективне управління персоналом, розвиток та використання його потенціалу, створення належних умов праці та мотивації. В контексті державної служби, кадрова політика набуває особливої ваги, оскільки кваліфікація та організація діяльності державних службовців безпосередньо впливають на ефективність управління державними процесами та виконання стратегічно важливих завдань.

2. Визначено стан наукової розробки основних елементів кадрової політики в Україні. Встановлено, що проблеми в кадровій політиці часто виникають через нечіткість нормативно-правових визначень, розрізненість та неузгодженість державних програм, що вимагає системного підходу до реформування кадрового законодавства. Необхідно забезпечити, щоб кадрова політика стала не лише частиною стратегічної програми держави, але й відповідала змінам в економіці та на ринку праці, була економічно обґрунтованою та гнучкою, здатною швидко адаптуватися до поточних потреб.

Крім того, важливо відзначити роль люстрації у процесах реформування державного управління в перехідних демократіях. Люстрація спрямована на відновлення довіри громадськості до влади шляхом відсторонення від неї посадовців, які скомпрометували себе або діяли на шкоду державним інтересам. Цей процес має бути чітко регламентованим і здійснюватися з урахуванням правових норм та демократичних принципів.

Люстрація в Україні є ключовим елементом зміцнення доброчесності державного апарату, спрямованим на відновлення довіри громадян до влади та забезпечення прозорості у державному управлінні. Важливість деонтологічного аспекту люстрації полягає в її здатності очищати владу від осіб, що могли порушити моральні, етичні стандарти, законність доходів, а також мають потенційні конфлікти інтересів. Це сприяє формуванню органів влади, керівники яких здатні приймати об'єктивні та справедливі рішення, не піддаючись зовнішньому тиску.

Люстрація має базуватися на чітко визначених правових нормах та принципах, що забезпечують її справедливе та ефективне виконання. Однак, як показує практика, в Україні принципи презумпції невинуватості та індивідуальної відповідальності часто лишаються на рівні декларацій та не завжди втілюються в реальні дії. Рішення Європейського Суду з Прав Людини, яке вказує на необхідність виплати компенсацій постраждалим від необґрунтованої люстрації, ставить під сумнів ефективність імплементації цього процесу в державі.

3. Проаналізовано сучасний стан реалізації кадрової політики в Україні. Встановлено, що у контексті воєнного стану, особливо актуальним стає питання адаптації кадрової політики до умов конфлікту. Надзвичайні обставини вимагають особливої уваги до психологічної підтримки та соціального захисту працівників, що є ключовими для забезпечення їхньої стабільності та продуктивності. Дотримання принципів ефективності, справедливості та гнучкості у кадровій політиці може сприяти забезпеченню оптимальної роботи публічного сектору навіть у складних умовах воєнного стану.

4. Визначено напрями удосконалення державної кадрової політики в контексті європейської інтеграції. Визначено, що таким чином, уряду необхідно забезпечити, що процедури люстрації та кадрової політики будуть не тільки ефективно регульованими, але й адаптованими до змінних умов, з врахуванням потреби в забезпеченні прав людини та основоположних свобод.

5. Сформульовано стратегію модернізації державної кадрової політики в умовах системних реформ. Потрібно розробити системну політику розвитку

людського капіталу, спрямовану на підвищення якості життя працівників та їх конкурентоспроможності. Підходи до кадрової політики повинні охоплювати всі аспекти життя працівників, включаючи фізичний, духовний та інтелектуальний розвиток.

Кадрова політика має відповідати національним інтересам та водночас бути орієнтованою на індивідуальні потреби кожного працівника. Вкладення в розвиток кожного індивідууму є важливою інвестицією у загальний розвиток суспільства та держави.

Такі підходи допоможуть забезпечити не лише вирішення актуальних проблем у кадровій політиці, а й сприятимуть створенню міцного фундаменту для довгострокового розвитку та стабільності в умовах сучасних викликів і глобальних змін.

Таким чином, ефективна кадрова політика в державній службі має стати фундаментом для забезпечення сталого розвитку та вдосконалення управлінських процесів на всіх рівнях державної влади, забезпечуючи професійний та мотивований персонал, здатний ефективно вирішувати завдання національного значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Про очищення влади. Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>
3. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Про відновлення довіри до судової влади в Україні. Закон України від 08.04.2014 року. № 1188-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1188-18#Text>
5. Про забезпечення права на справедливий суд : Закон України від 12.02.2015 № 192-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/192-19#Text>
6. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Деякі питання реалізації Закону України “Про очищення влади” Постанова Кабінету міністрів України від 16 жовтня 2014 р. № 563 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2014-%D0%BF>
9. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>
10. Андріяш В.І., Євтушенко О.Н., Гончар С. В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток.

2020. № 7. С. 8-36.

11. Антонюк В. П. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку та об'єкт дослідження. Управління економікою: теорія та практика: Збірник наукових праць. К: ІЕП НАНУ, 2021. С. 3-12

12. Белкін Л.М. Проблема конституційності Закону України "Про очищення влади" у контексті позиції Венеціанської комісії. Конституційно-правові академічні студії. 2019. Вип. 2. С. 15-23.

13. Білоус С.П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2021. № 1-2 (278-279), С. 53-58.

14. Богуславська С., Білоус, С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. Економіка та суспільство, 2023. Вип..56. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>

15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

16. Гетманцева Н.Д. Цінність людського капіталу як базова основа розвитку До питання про кадрової політики держави. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. №3. С. 238-241.

17. Данилів С. 800 державних службовців оскаржили своє звільнення: як працює люстрація в Україні? <https://www.helsinki.org.ua/articles/800-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-oskarzhyly-svoie-zvilnennia-iak-pratsiuie-liustratsiia-v-ukraini/>

18. Качан Я.В. Принципи, функції та технології проходження публічної служби Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 6-7. С. 12-19

19. Качан Я.В. Основгі засади проходження публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69), № 5. С. 69-73

20. Качан Я.В. Правове регулювання проходження публічної служби та професійного розвитку публічних службовців. Менеджер. 2019. № 3. С. 77-88.

21. Качан Я.В., Міщенко К.С., Бовт І.В. До питання про реалізацію кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні.

Наукові перспективи. 2024. № 1(43). С. 143-150.

22. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.

23. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки. - 2017. - № 876. - С. 138-143.

24. Ковальчук В., Пивовар М. Люстрація як механізм захисту основ демократії та прав людини в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. : Юридичні науки : зб. наук. праць. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. № 865. С. 550–556.

25. Козіцька О.Ю. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали тез доповідей, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, 2021. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/component/content/article/94-dovidka/20-2011-06-22-11-07-22>

26. Кравчук, В. Люстрація як механізм очищення влади: теоретичні та деонтологічні грані. Актуальні проблеми правознавства. 2022. №. 3, С. 25-30,

27. Кузьменко Г.О. Формування кадрової політики в системі публічного управління як фактор розвитку економіки. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2 (65). С. 13-18.

28. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С. 61-67.

29. Латинська В.А., Залуський В.І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип.. 6(18). С. 248-252.

30. Ліганенко І. В., Стойнова М.Г. Кадрова політика як один із головних

факторів складових організації. Modern economics. - 2022. - № 34. - С. 63-67.

31. Лимар Т. А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 19. - С. 141-148.

32. Малиновський В.Я. Державне управління : [навчальний посібник]. – [вид. 2-ге, доп. та перероб.] / В.Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 576 с

33. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л. І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

34. Міненкова Н. Люстрація в Польщі та Чехії: розбіжність типів, чинників та наслідків. Studia Politologica Ucraino-Polona. 2014. Т. 4. С. 153–157.

35. Національне агентство України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua>

36. Пчелін В. Б. Можливі шляхи підвищення ефективності функціонування інституту очищення влади (люстрації) в Україні / В. Б. Пчелін // Право і Безпека. - 2020. - № 2. - С. 13-18.

37. Хлабистова К.В. Інститут люстрації: конституційно-правові засади регулювання та вдосконалення :дис. ... к.ю.н. за спеціальністю 12.00.02. Київ, 2017. 250 с.

38. Чорненький В. І. Деякі аспекти застосування судами загальної юрисдикції Закону України "Про очищення влади" / В. І. Чорненький // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. - 2020. - Вип. 62. - С. 332-338

39. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

40. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні основи управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 27. С. 97-100.

41. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова

адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23

42. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236-245.

43. Perry J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the 28 Future. Public Administration Review. 2016. № 70 (5), P. 681-690.



Ім'я користувача: Національної економіки та публічного управління О...	ID перевірки: 1016263439
Дата перевірки: 19.05.2024 21:55:50 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 19.05.2024 23:47:41 EEST	ID користувача: 100005719

Назва документа: Диплом_плагіат_Тригуб	
Кількість сторінок: 56	Кількість слів: 13087
Кількість символів: 104443	Розмір файлу: 455.00 KB
ID файлу: 1016052632	

19.7%

Схожість

Найбільша схожість: 9.9% з Інтернет-джерелом (http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf)

18.9% Джерела з Інтернету	481	Сторінка 58
11.4% Джерела з Бібліотеки	314	Сторінка 62

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---