

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему
**«КАДРОВІ ПРОЦЕСИ І ПРОЦЕДУРИ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ
УКРАЇНИ»**

*До захисту
науковий керівник
Гонюкова Л.В. Дини
6.12.2023р.*

Студент 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Державна служба»
Мазур Роман Сергійович
Науковий керівник
Професор кафедри публічної політики, доктор
наук з державного управління, професор
Гонюкова Лілія Василівна
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент


(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
публічної політики від «7» грудня 2023р., протокол № 10.

Завідувач кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент
Корчак Наталія Миколаївна


(підпис)

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Мазур Р.С. Кадрові процеси і процедури у державній службі України. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст анотації. У сучасній кадровій політиці комплексна кадрова діагностика є універсальним інструментом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ґрунтується на принципах системності, комплексності, об'єктивності, прозорості, гнучкості та внутрішньої організованості.

Ключові слова: кадрові процеси, процедури, державна служба, штатний розпис, кадри.

ANNOTATION

Mazur R.S. HR processes and procedures in the civil service of Ukraine. – Qualifying master's thesis on manuscript rights. Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023. Abstract content. In modern personnel policy, complex personnel diagnostics is a universal tool that allows you to make informed management decisions. It is based on the principles of systematicity, comprehensiveness, objectivity, transparency, flexibility and internal organization. Keywords: personnel processes, procedures, public service, staff list, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ І ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	7
1.1. Наукові розробки проблеми діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній	7
1.2. Діагностики кадрових процесів і процедур управління: сутність та особливості	16
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ І ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	27
2.1. Діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі: загальна специфіка та сучасний стан в Україні.....	27
2.2. Нормативно-правові акти та організаційні засади діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі в Україні	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ І ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	47
3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування дієвих механізмів діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі	47
3.2. Рекомендації щодо підвищення якості діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі в Україні	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Для громадян України, в тому числі державних службовців, неочікуване російське вторгнення призвело до швидкої реорганізації роботи державних установ в умовах воєнного стану. Пошкодження державних будівель, перенесення роботи в безпечні місця всередині країни у зв'язку з тимчасовою окупацією територій, дистанційні умови роботи державних службовців, подекуди навіть перехід на режим відпусток, масовий виїзд громадян, у тому числі державних службовців, за кордон - все це створює виклик для забезпечення безперебійного та ефективного функціонування державних інституцій. За таких умов добір кадрів на державну службу загалом і на державну службу зокрема має не лише відповідати принципам публічної служби, а й враховувати необхідність оперативного заповнення тимчасових або постійних вакансій на державній службі.

Важливість дослідження цієї теми зумовлена необхідністю окреслення питань, пов'язаних з вимогами вступу до державних інституцій на державну службу, з метою вироблення чіткого алгоритму проведення управління державною службою в умовах необхідності оперативного заповнення вакансій на державній службі кваліфікованими кандидатами, особливо в умовах кризових ситуацій у державі (надзвичайний, воєнний стан).

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених характеристиці державних службовців в органах судової влади На думку Голобутовського Р.З., Золотарьової Ю.С., Авер'янова В.Б., Дубенка С.Д., Рачинського А.П., Литвина О.В., Стеценка С.Г. та інших науковців, недостатній розгляд у наукових дослідженнях питання призначення державних службовців в органах судової влади в умовах воєнного стану зумовив проведення поглиблених досліджень у цьому напрямі.

Метою написання роботи є виявлення недоліків діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі та обґрунтування шляхів їх

подолання. Для досягнення мети сформульовано наступні *завдання*:

- проаналізувати джерельну базу, наукові розробки проблеми діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі;
- виявити сутність діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі;
- встановити нормативно-правове підґрунтя та організаційні засади діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі в Україні;
- вивчити зарубіжний та вітчизняний досвід застосування дієвих механізмів діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі;
- обґрунтувати шляхи підвищення якості діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі в Україні.

Об'єкт дослідження – кадрові процеси і процедури.

Предмет дослідження – це процес діагностики кадрових процесів і процедур управління.

Методи дослідження. У роботі використовувалися методи системного аналізу та синтезу, порівняння, абстракції, систематизації, які забезпечили визначення перспективних напрямів підвищення якості діагностики кадрових процесів і процедур. Використання методу порівняльного аналізу дало змогу узагальнити зарубіжний досвід та виокремити уроки для України також із залученням методу причинно-наслідкового аналізу. На основі логічного методу зроблено висновки щодо проведеного дослідження. Використання системно-аналітичного методу допомогло виявити структуру та місце діагностики у кадрових процесах на державній службі.

Наукова новизна одержаних результатів. Необхідно організувати ефективні служби управління персоналом, до складу яких, крім менеджерів з персоналу, повинні входити штатні або позаштатні експерти стандартного тестування та психологи. Системне вивчення різних напрямків кадрової роботи

з метою ефективного вдосконалення існуючої в Україні системи підготовки державних службовців та їх роботи на державній службі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що узагальнено досвід проведення діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі та розроблено практичні рекомендації щодо її реалізації.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів (6 розділів), висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 77 сторінок. Вона містить 7 таблиць, 17 рисунків, 4 додатки, а також 72 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ І ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Наукові розробки проблеми діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній

Перш ніж узагальнити проблеми у сфері добору кадрів на державну службу в умовах воєнного часу, необхідно з'ясувати сутність терміну "добір кадрів на державну службу": С.Г. Стеценко трактує "набір на державну службу" як процес вступу на державну службу за результатами конкурсного відбору. Крім того, цей науковець виокремлює вступ на державну службу як першу з трьох стадій проходження державної служби (просування по службі та звільнення).

Щодо визначення поняття "державна служба" як загального поняття по відношенню до конкретного поняття "вступ на державну службу", то С.Г. Стеценко зазначає, що "вступ на державну службу - це процес, в якому державний службовець діє на займаній посаді, починаючи з моменту прийняття присяги і закінчуючи припиненням виконання ним обов'язків державного службовця" [61, с. 150].

Р.З. Голобутовський погоджується з думкою С.Г. Стеценка щодо етимології поняття "посадова особа" в органах судової влади і вважає за доцільне завершити цей процес організаційно-розпорядчими [16, с. 136].

Крім організаційно-управлінських елементів, Ю.С. Золотарьова включає до змісту поняття "державні службовці в органах судової влади" як невід'ємної центральної суборганізації державної служби правові та процесуальні елементи.

Золотарьова роз'яснює природу компонента державної служби і вказує, що правова складова цього процесу складається з системи конституційних, адміністративних і фінансових норм, що регулюють державно-службові відносини з приводу добору, проходження служби та звільнення державних

службовців.

Організаційно-адміністративна складова включає правовий статус посади, органи управління державною службою, державно-службові відносини між колегами та службовцями [9].

Усі елементи, з яких складається державна служба в державних органах, здійснюються в контексті відповідних процедур, що охоплюють період від моменту виникнення та зміни державно-службових відносин у державних органах до їх завершення [23, с. 90].

Складність кадрового забезпечення зумовлена не лише теоретичними особливостями цієї категорії, а й низкою зовнішніх та практичних аспектів. У зв'язку з цим слід також зазначити, що кадрова робота на державній службі не є неорганізованою і хаотичною, а поділяється на окремі напрями, кожен з яких визначає свої основні завдання і цілі. Ці підрозділи називаються кадровими процедурами, і розуміння сутності та видів цих процедур є не менш важливим, ніж розуміння кадрового забезпечення державного управління в цілому.

Важливо підкреслити, що кадрові процедури мають ґрунтовне теоретичне та правове підґрунтя, яке є важливим для пояснення та деталізації. Перш за все, необхідно звернути увагу на термін "процедура". Цей термін походить з багатьох іноземних мов, зокрема з наступних. Англійська "procedure" - правило, розпорядження, порядок; французька "procedure" - слухання, юридичний акт, процедура; латинська "procedure" - діяти [14].

Поняття "процедура" неодноразово було предметом наукових досліджень провідних вчених-юристів. Наприклад, деякі вчені проводять паралелі між категорією "процедура" та такими правовими явищами, як Законодавчий процес - порядок прийняття законів, що складається з самостійних, логічно завершених стадій та організаційно-технічних актів. Правозастосування - владно-організуюча діяльність, здійснювана компетентними державними органами і посадовими особами в процедурно-процесуальному порядку, що полягає в індивідуалізації правових норм стосовно конкретних питань і конкретних життєвих подій. Водночас О.М. Салманова доходить висновку, що процедура -

це узгоджена сукупність дій з виконання уповноваженим органом покладених на нього завдань, що здійснюються у суворій відповідності до закону і спрямовані на забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб [56, [с. 313].

В. Малиновський визначає процедуру як «послідовність виконання операцій, необхідних для досягнення мети і вирішення конкретного завдання». Що стосується адміністративних органів, процедура визначає різні етапи, їх цілі, послідовність, терміни, конкретні дії кожного етапу, причини їх здійснення та зв'язок між цими діями, а також спосіб їх виконання. зареєстровано і зафіксовано» [33, С. 475].

Л.В. Попюк під поняттям "процедура" розуміє сукупність порядків здійснення послідовних, узгоджених і обмежених у часі дій для досягнення цілей, визначених відповідним законодавством [47].

Кадрові процедури є правовим явищем і є процедурним елементом правової держави, оскільки визначаються правовими нормами. Система дій органів місцевого самоврядування, їхніх службовців і громадян та система правовідносин, що виникають у зв'язку з цими діями, становлять кадрові процедури.

Щодо самої кадрової процедури, то підхід до тлумачення її змісту не характеризується науковим консенсусом.

Зокрема, кадрові процедури часто ототожнюються з кадровою політикою. Наприклад, в. Москаленко пише, що кадрова політика - це система основних цілей, принципів, форм, методів, прийомів, завдань і способів роботи щодо забезпечення підприємств, установ і організацій кадрами з необхідними діловими, моральними та професійними якостями [44, с. 39]. в.в. Галанко поділяє кадрову політику на широку і комплексну у вузькому розумінні. На його думку, у широкому розумінні - це система норм і правил, свідомо визначених, сформульованих і закріплених певним чином, яка гармонізує людські ресурси з довгостроковою стратегією підприємства. У вузькому трактуванні - це сукупність конкретних правил, вимог та обмежень, що застосовуються як у

процесі безпосередніх відносин між працівниками, так і в організації в цілому [13, с. 82-83].

Таким чином, згідно з наведеним визначенням, кадрові процедури характеризують весь кадровий процес підприємств та установ і пов'язані із застосуванням принципів і стандартів, які визначають кваліфікацію, професіоналізм та ступінь ефективності роботи персоналу організації. Наприклад, у контексті Національної поліції України кадрова процедура в цьому аспекті, як вона визначена в законі, фактично є втіленням державної кадрової політики в органах та підпорядкованих їм організаціях Національної поліції.

Водночас існують більш вузькі та логічні визначення кадрової процедури, які часто використовуються в наукових працях, присвячених специфіці кадрової роботи в органах поліції. Наприклад, на думку Сокренка В.В., кадрові процедури - це, серед іншого, спонтанне здійснення певних заходів, передбачених нормативно-правовими актами. Така діяльність спрямована на формування стабільного та компетентного персоналу в поліцейській організації, тобто відбір, підготовку та розстановку, а також забезпечення професійного та особистісного розвитку [63].

О.І. Самалець зазначає, що конкретний зміст стадій адміністративної процедури для державних службовців залежить від посади особи в органі державної влади. Також науковці ставлять у залежність від специфіки посади, на яку претендує кандидат, шлях проходження державної служби, що слугує для реалізації конституційного права на зайняття посади державного службовця [57, с. 140].

Огляд поглядів науковців на перелік процедур на етапі прийняття на державну службу свідчить про наявність певних розбіжностей у цьому питанні.

На думку С.Г. Стеценка, основними процедурами на етапі прийняття на державну службу є наступні.

– керівник установи приймає рішення про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади;

- організація конкурсу з проведенням іспиту;
- видання наказу або розпорядження про призначення на посаду державної служби
- прийняття присяги державного службовця; –
- присвоєння відповідних рангів державним службовцям відповідних категорій [61, с. 150].

Структура процедури, запропонована С. Стеценко, є більш чіткою (включає такі процедури, як конкурс), логічно побудованою (складання присяги передуює процедурі присвоєння рангу) та відповідає вимогам законодавства (ст. 4 Закону України "Про державну службу" № 36 від 10 грудня 2015 року (далі - Закон № 889-VIII) зазначає, що у разі відмови державного службовця від складення присяги процедура призначення такої особи на посаду не проводиться). Відповідно до розділу 4 Закону № 889-VIII від грудня 2015 року (далі - Закон № 889-VIII) [50], у разі відмови державного службовця від складення присяги процедура призначення такої особи на посаду скасовується і, відповідно, стадія присвоєння рангу державного службовця, яка, як зазначалося вище, логічно впливає зі стадії складення присяги, не здійснюється).

Як влучно підкреслив С.Г. Стеценко, процедура проведення конкурсу є невід'ємною частиною цієї стадії як окремої процедури від стадії прийняття на державну службу. Це підтверджується положеннями частин 1 та 2 статті 21 Закону № 889-VIII. Відповідно до неї, прийняття на державну службу можливе лише на конкурсній основі, а прийняття громадян України на державну службу поза конкурсом забороняється, крім випадків, передбачених законом [50].

Щодо етимології поняття "конкурсна процедура", то О.І. Самарець під такою процедурою розуміє врегульовану нормами Адміністративного кодексу процедуру проведення послідовних заходів щодо визначення рівня професійної компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби в державних органах [57, с. 141].

Про те, що метою проведення конкурсу є відбір осіб, здатних професійно

виконувати обов'язки державної служби, зазначено не лише в законодавчому акті (ч. 1 ст. 22 Закону № 889-VIII), а й у загальному положенні (п. 1 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року). Слід зазначити, що загальне регулювання в Україні (п. 1 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 від 03.2016 р. (далі - Порядок № 246)) та спеціальні додаткові положення (Рішення Вищої ради правосуддя від 05.05.2016 р. № 6-рп/2016). пункт 1 частини першої Положення про проведення іспиту під час призначення на посади державної служби в судах, установах та організаціях системи правосуддя (далі - Положення), затвердженого рішенням Вищої ради правосуддя від 05.09.2017 № 2646/0/15-17) [52], [51].

Не заперечуючи наукового тлумачення цих термінів, зазначимо, що і добір, і відбір кандидатів на публічну службу ґрунтуються на визначенні рівня професійної компетентності.

Тому слушним видається питання Л.М. Корнути щодо нормативно-правових та професійних елементів, задіяних у реалізації позаконкурсних процедур призначення, особливо з огляду на можливість продовження воєнного стану в країні на значний період [30, с. 67].

Заслуговує на увагу також думка Н.М. Галкіної про те, що ці законодавчі новації щодо відсутності професійного відбору на посади державної служби можуть призвести до потенційного доступу до, наприклад, колабораціоністських посад [12, с. 75].

Однак ці два науковці мають різні пропозиції щодо вирішення проблеми забезпечення прав державних службовців під час запровадження воєнного стану.

Зокрема, Л.М. Корнута пропонує звернути увагу на можливість створення кадрового резерву, яка була закріплена в Законі України "Про державну службу" 1993 року, але скасована Законом № 889 VIII, та створити відповідний перелік фахових спеціалістів, що складається з потенційних кандидатів на посади

державної служби, При відборі спеціалістів слід враховувати їх фахову освіту, досвід попередньої роботи і, звичайно, місце безпосереднього проходження служби [30, с. 67]. На нашу думку, пропозиція Л.М. Корнути є більш конструктивною та ефективною.

Слід зазначити, що ключові працівники можуть бути тимчасово відсутніми протягом більш тривалих періодів. Крім того, як свідчить аналіз положень законодавства, нові працівники, прийняті на роботу за строковим трудовим договором, підлягають звільненню після закінчення строку дії договору (закінчення або скасування воєнного стану чи фактичного виходу на роботу тимчасово відсутніх ключових працівників).

Тому слід підкреслити, що багато державних службовців, тобто професіоналів, які набули висококваліфікованих навичок під час роботи за строковим трудовим договором, втратять роботу.

Крім того, як показує кадрова практика в судовій системі, що діє з 24 лютого 2022 року, досить проблематично швидко знайти державних службовців з високими професійними навичками для заміщення тимчасово відсутніх працівників.

У Господарському суді Донецької області потрібно було заповнити одночасно понад 20 посад державних службовців.

Тому пропозиція Л.М. Корнути щодо відновлення фонду кадрового резерву видається доречною для уникнення такої критичної ситуації, щоб забезпечити себе компетентними кадрами та швидко добирати відповідних службовців у майбутньому.

Адже, як вдало підкреслив у своєму дисертаційному дослідженні О.В. Литвин, наявність кадрового резерву є позитивною умовою проходження державної служби.

Безумовно, основним критерієм відбору до списку кадрового резерву буде професійна компетентність, яка є вирішальним фактором при відборі кандидатів на державну службу за результатами конкурсних процедур у конкретному державному органі.

У випадках, коли конкурсні процедури не застосовуються, пропонується визначити спосіб визначення рівня професійної компетентності державних службовців, які працевлаштовуються на час тимчасової відсутності державного службовця, як умову для включення до реєстру кадрового резерву. Наприклад, попередній аналіз особових справ цих державних службовців, отримання рекомендації від керівника з останнього місця роботи державного службовця, вивчення результатів їхньої роботи, попередня оцінка якості виконання ними службових обов'язків та врахування висновків за результатами оцінювання службової діяльності.

Крім того, у конкурсних процедурах, відновлених після закінчення або скасування воєнного стану, якщо кандидат, який є офіцером запасу, набрав однакову кількість балів з іншим кандидатом, який не є офіцером запасу, перевага надається цьому кандидату [9].

Так, вищезазначені заходи для керівників державної служби сприяють збереженню якості кадрового потенціалу та, безперечно, позитивно впливають на ефективне та безперебійне функціонування державної цивільної служби.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що кадрові процедури пронизують всю трудову діяльність всіх категорій службовців, але при цьому їх зміст і сутність не розкриваються на законодавчому рівні. Як правило, ці процедури розглядаються як частина загального кадрового забезпечення, а не як окрема група реалізаційних заходів, спрямованих на встановлення, припинення або зміну правовідносин у сфері праці [14].

З огляду на вищевикладене та враховуючи існуючі наукові положення, зроблено висновок, що на сьогодні можна виділити три основні групи кадрових процедур у публічному управлінні

- процедури, пов'язані з прийняттям на державну службу - до цієї групи належать кадрові процедури, що здійснюються на ранніх етапах кар'єри і стосуються відбору на службу, початкового навчання та прийняття на роботу;
- процедури, пов'язані з проходженням державної служби - сукупність

кадрових процедур, пов'язаних з професійним навчанням, визнанням кваліфікації, набуттям нових спеціальних посад, оплатою праці та відпочинку тощо;

– процедури, пов'язані з припиненням служби - сукупність процедур, що застосовуються при припиненні публічної служби та працевлаштуванні.

Підсумовуючи вищевикладене, запровадження воєнного стану внаслідок незаконної окупації Росією території нашої держави спричинило зміни на рівні економічного, соціального та інших суспільних процесів. Прийняття на державну службу як один з етапів проходження через призму відповідності принципам та завданням державної служби в умовах воєнного часу є важливим завданням. Водночас, збереження якості людських ресурсів у вигляді кваліфікованих кадрів для заміщення тимчасово відсутніх державних службовців гарантує ефективну реалізацію принципів державної служби та безперебійну і злагоджену роботу всіх структурних підрозділів органів влади в частині якісного надання послуг та здійснення правосуддя.

1.2. Діагностики кадрових процесів і процедур управління: сутність та особливості

У сучасних умовах підходи до формування та реалізації кадрової політики зазнають значних трансформацій. З одного боку, розвиток економіки знань стрімко змінює ролі, моделі та стратегії поведінки людини в соціально-економічному середовищі і, відповідно, вимагає якісно нового підходу до управління людськими ресурсами як особливого ресурсу інноваційного розвитку. З іншого боку, діяльність організацій за останній рік зазнала значних змін через пандемію COVID-19. Тому у відповідь на цей фактор зовнішнього середовища компанії запровадили нові управлінські підходи, зокрема нові підходи до управління людськими ресурсами, які надають кадровій політиці нових рис, не змінюючи принципово сутності кадрової політики та її провідної ролі у досягненні стратегічних цілей.

Загалом під діагностикою в економічній літературі прийнято розуміти детальне вивчення стану об'єкта, що діагностується (наприклад, діяльності організації або стану території), виявлення та дослідження відхилень від нормального стану об'єкта, що діагностується, їх причин та тривалості в часі. Науковці розглядають діагностику як "вивчення методів і принципів розпізнавання та діагностики дисфункцій або, використовуючи медичну термінологію, процес встановлення діагнозу аналізованого об'єкта, підвищення його ефективності та покращення його життєздатності".

На думку фахівців з управління персоналом та оцінки персоналу, зокрема О.В. Баєвої, В.І. Борсіча, М.В. Вишнякової та В.В. Щербіна, під кадровою діагностикою слід розуміти комплекс заходів, що визначають готовність наявних трудових ресурсів підприємства до виконання поточних і перспективних виробничих завдань. Під кадровою діагностикою слід розуміти комплекс заходів, що визначають готовність наявних трудових ресурсів підприємства. Готовність наявних трудових ресурсів підприємства до виконання поточних і перспективних виробничих завдань [7]. У процесі діагностики встановлюються

та вивчаються оціночні позначки, що характеризують стан системи керування, щоб передбачити можливі відхилення та запобігти перериванням нормальної діяльності.

Діагностика персоналу є важливою частиною систем управління персоналом. Метою діагностики персоналу в системі управління персоналом є підвищення якості управління, уніфікація управлінської поведінки, ефективне використання людських ресурсів і підвищення ефективності персоналу [38].

Діагностика передбачає поетапне вивчення наступних аспектів:

- штатна кількість персоналу;
- забезпеченість підприємства персоналом;
- кількісного складу персоналу за категоріями, гендерним складом, віком, освітою та стажем роботи;
- мобільність робочої сили;
- використання робочого часу та прийняття рішень, орієнтованих на результат.

Кадрову політику слід розглядати як соціальне явище, що має багаторівневу структуру та значно ширше значення, ніж кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Суб'єктом кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування є сама держава, яка формує та реалізує цю політику. Об'єктом кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування є система відносин з державними службовцями, які займаються кадровими питаннями. Отже, об'єктом свого впливу держава розглядає весь людський потенціал суспільства, тобто всі людські ресурси. Державна служба, яка є основою адміністративного устрою, також є безпосереднім об'єктом державного управління.

Її основною метою є розвиток людських ресурсів та створення ефективного державного органу, здатного виконувати завдання і функції органів державної влади та органів місцевого самоврядування України в межах своєї компетенції. Вона покликана визначити цілі та пріоритети кадрової діяльності, а також

стратегічне бачення виховання, навчання та раціонального використання всіх людських ресурсів України. Крім того, сучасна кадрова політика в державі та муніципалітетах має бути інноваційною таким чином, щоб вона позитивно впливала на якість та ефективність роботи на різних посадах (актуальною вимогою є використання сучасних кадрових технологій в державі та муніципалітетах, які являють собою сукупність конкретних дій, прийомів і методів, спрямованих на стан і характеристики працівників та організаційні процедури). Інноваційні технології реалізації кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування дають змогу розвивати нові стилі розстановки висококваліфікованих управлінців у публічних установах, здатних задовольнити потреби та очікування громадськості шляхом надання якісних адміністративних послуг.

Аналізуючи теоретико-методологічні засади концепції державної кадрової політики, можна побачити, що кадрова політика в державних установах та органах місцевого самоврядування є довгостроковою державною політикою. Цілеспрямована стратегія державної діяльності, реалізація якої здатна забезпечити гарантування національних цінностей та національний захист; обсяг і межі державного регулювання процесу управління персоналом, ступінь децентралізації та демократизації залежать від подальшої стратегії розвитку держави.

Тому при формулюванні основних засад політики управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування слід враховувати наступне

- наукова основа пізнання суспільних явищ (системність, історизм, соціальні структури);
- критичне мислення та творче застосування наукових знань, накопичених у сфері управління персоналом та кадрової діяльності;
- реалії публічної служби;
- критичний аналіз зарубіжного досвіду роботи з персоналом та адаптації в

Україні з урахуванням особливостей українських традицій та менталітету [2].

Кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування повинна мати певні особливості (рис. 1.1), які в майбутньому стануть принципами і забезпечать важливу послідовність та безпеку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування.



Рис. 1.1. Основні риси кадрової політики в державних установах та органах місцевого самоврядування [2]

«Формування та реалізація наукової кадрової політики державними органами та органами місцевого самоврядування є нагальною потребою українського суспільства та найважливішою передумовою успішної реалізації національних та регіональних стратегій інноваційного розвитку, спрямованих на досягнення економічного зростання та високого рівня життя населення. народу» [24, с. 32], - зазначала Т. Є. Кагановська. Він має базуватися на системі опорних принципів. Можна вибрати принципи, які відповідають процесам розвитку та демократичним стандартам сучасного глобального суспільства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи формування кадрової політики в державних органах та органах місцевого самоврядування [2]

Основною метою кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення кожного робочого місця теперішнім і майбутнім компетентним персоналом; І. Дробот у своєму дослідженні стверджує, що "для досягнення своєї кінцевої мети кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування повинна включати такі основні функції.

- розробка та координація стратегій підготовки та використання робочої сили відповідно до умов праці, що змінюються;
- набір і підготовка необхідних типів персоналу (відбір, профорієнтація, відбір і адаптація); і
- навчання відповідним видам професійної діяльності (загальна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка); та
- оцінка персоналу (перевірка відповідності персоналу конкретним потребам бізнесу, аналіз ділової кваліфікації працівників, просування на певні посади, переведення);
- мотивація працівників до підтримання правильного способу роботи та високої продуктивності;
- постійне управління охороною праці (виробничо-господарською діяльністю);
- забезпечення соціального захисту працівників у державних установах та

суспільстві;

- встановлення постійного контакту між керівництвом підприємства (на всіх рівнях управління) та представниками трудових колективів (профспілками)" [21, с.146]. [21, с.146].

Таким чином, метою кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування є забезпечення ефективного функціонування державного управління, виховання, навчання та комплектування кадрів, раціональне використання кваліфікованих службовців органів місцевого самоврядування, тобто створення державно-управлінської еліти. Основні проблеми кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування та шляхи їх вирішення група дослідників, серед яких І.І. Бричлевич, С.І. Ванько та В.А. Загайний, описує наступним чином:

- "своєчасне забезпечення державних інституцій необхідною якістю та кількістю людських ресурсів";
- створення умов для реалізації громадянами своїх прав та обов'язків, передбачених трудовим законодавством;
- раціональне використання робочої сили;
- підготовку та належне функціонування трудових колективів" [8, с. 117].

Сьогодні кадрова політика в усіх сферах управління потребує зміни кадрових методів, що базуються на принципах професіоналізму та компетентності, а також принципу формування вищого керівництва адміністративних органів за політичними критеріями. Алгоритм розвитку системи формування кадрів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування наведено на рис. 1.3.

Як бачимо, кадрова політика та механізми її реалізації на публічній службі спрямовані не лише на технічні кадрові процеси в усіх сферах публічної діяльності та служби, а й на досягнення головної стратегічної мети - формування високого рівня професіоналізму та управлінської культури.



Рис. 1.3. Алгоритм розробки систем кадрового забезпечення державних установ та органів місцевого самоврядування [2]

Тут слід зазначити, що мотиваційні чинники та створення привабливого іміджу для публічних службовців повинні пронизувати всі підсистеми і супроводжувати кожен елемент системи управління персоналом. Вважаємо, що першою складовою процесу кадрового забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування є формування національної кадрової політики у сфері підготовки кадрів. Це вимагає створення нового покоління навчальних підсистем, які дадуть можливість сільським, селищним та міським головам одночасно навчати кандидатів на вакантні посади та готувати команди в компетентній системі органів державної влади та місцевого самоврядування.

На цьому етапі необхідно розробити та впровадити ефективні механізми добору необхідних кадрів для публічного управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Механізми задоволення кадрових потреб органів державної влади та місцевого самоврядування [2]

Тому підготовка кадрів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування вважається стратегічною, теоретичною та політичною основою управління персоналом в органах місцевого самоврядування і відповідає за загальнодержавні засади регулювання кадрових відносин в усіх органах та на всіх рівнях влади.

Підготовка кадрового резерву є досить складним процесом і потребує постійної уваги на всіх етапах формування резерву. Складність створення кадрового резерву полягає в небажанні чиновників залучати до управління перспективних фахівців, побоюючись, що їх замінять більш кваліфіковані співробітники, і вбачаючи в них потенційних конкурентів. Робота з кадровим резервом передбачає підготовку списків кандидатів на посади державних службовців, безпосередню роботу з тими, хто зареєстрований у кадровому резерві, а також детальний щорічний аналіз складу та результатів діяльності кадрового резерву. На рис. 1.5 показано структуру формування кадрових

резервів для державних організацій та органів місцевого самоврядування.



Рис. 1.5. Механізми формування державного та муніципального резерву офіцерів запасу [2]

Аналізуючи різні механізми реалізації кадрової політики, стає зрозуміло, що кадрова політика у сфері державного управління - це система управлінських відносин, організаційної поведінки та практик, спрямованих на визначення теоретичних знань, ідей, принципів і перспектив, а також цілей, завдань і характеру цієї політики.

Її нормативно-правова база повинна базуватися на Конституції України, Кодексі законів про працю, Кодексі законів про адміністративні правопорушення, Цивільному кодексі, інших законодавчих актах, актах Президента України та Кабінету Міністрів, що регулюють процес управління персоналом. Щодо основних завдань професіоналізації органів державної влади та органів місцевого самоврядування, то на сучасному етапі має бути забезпечена ефективна взаємодія між органами державної влади та зацікавленими й активними працівниками для забезпечення сталого розвитку регіону.

При проведенні комплексної діагностики персоналу слід використовувати поєднання різних методів (письмова робота, спостереження, інтерв'ю, тести, анкетування, оцінка компетенцій, оцінка результатів діяльності, моніторинг мотивації тощо), що забезпечує об'єктивність, різнобічність та ширший спектр результатів у системі реалізації кадрової політики організації.

Адаптуйте відповідно до організаційних особливостей та поточних управлінських проблем:

I. Підготовчий етап

- Підготовка: Визначення термінів, методів і процедур діагностики;
- Підготовка переліку посад (завдань) або персоналу, що підлягають діагностиці;
- Аналіз демографічних та професійно-кваліфікаційних характеристик відповідної групи працівників;
- Формулювання та візуалізація соціально-демографічного "портрету" (поточного та бажаного) працівників.

II. Діагностика

II.1 Оцінка працівників

- 1) Оцінка психофізіологічних якостей.
- 2) Оцінка емоційної сфери.
- 3) Оцінка професійної компетентності.
- 4) Моніторинг мотивації (в т.ч. виявлення схильності до зміни роботи).

II.2 Оцінка ефективності роботи.

III. практичний - розробка рекомендацій щодо

- Стимулювання персоналу;
- Утримання персоналу,
- Професійного розвитку працівників;
- Швидкий розподіл працівників на робочі місця;
- Створення кадрового резерву тощо [20].

Таким чином, кадрове забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування є одним із центральних питань державного будівництва, ефективність та результативність якого безпосередньо залежить від кадрового потенціалу адміністративних органів. Конкретні процеси кадрового забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування зазнають постійних змін, уточнень, інновацій тощо і потребують поглибленого вивчення з метою визначення їх соціально-економічної значущості.

Таким чином, у сучасній кадровій політиці комплексна кадрова діагностика

є універсальним інструментом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення з усього спектру кадрових питань. Вона повинна базуватися на принципах системності, комплексності, об'єктивності, прозорості, гнучкості та внутрішньо-організаційної організованості. Алгоритми та інструменти проведення комплексної кадрової діагностики в організації повинні відповідати визначеним цілям діагностики, наявним ресурсам організації та існуючому підходу до управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ І ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі: загальна специфіка та сучасний стан в Україні

В Україні існує два типи державних службовців: державні службовці (відповідно до Закону України "Про державну службу") та службовці органів місцевого самоврядування (відповідно до Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування України"). У таблиці 2.1 наведено дані щодо динаміки зміни чисельності державних службовців в Україні. З таблиці видно, що станом на 1 січня 2021 року (за даними Національного агентства України з питань державної служби) налічується 35 835 державних та місцевих службовців, що становить майже 0,9% від загальної чисельності населення України. Водночас кількість місцевих державних службовців неухильно зменшується: з 99 204 у 2017 році до 83465 у 2021 році.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни кількості державних службовців в Україні (на початок року, осіб) [1]

Тип службовця	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
	Посадові особи органів місцевого самоврядування	99204	98117	97999	84548	83465	-15739
Інші державні службовці	268104	274739	335270	295709	268370	266	0,10
Разом	367308	372856	433269	380257	351835	-15473	-4,21

Таким чином, є всі підстави стверджувати, що в органах місцевого самоврядування відбувається серйозний процес реформування.

Динаміка зміни рівня освіти державних службовців наведена в Таблиці 2.2

нижче.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни освітнього рівня державних службовців України, на початок року, % [1]

Тип службовця	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Посадові особи органів місцевого самоврядування	70,8	72,2	73,4	72,7	74,5	3,7
Інші державні службовці	83,4	86,5	91,9	91,8	92,3	8,9

У таблиці показано збільшення кількості національних та місцевих державних службовців, які закінчили вищі навчальні заклади. Кількість національних державних службовців зросла з 83,4% у 2017 році до 92,3% у 2021 році, а кількість місцевих державних службовців зросла з 70,8% у 2017 році до 74,5% у 2021 році. Загальна кількість розробників кваліфікацій, навпаки, зросла з 40 235 у 2016 році до 47 222 у 2020 році, порівняно з 7476 у 2020 році.

Заробітна плата в органах державної влади та місцевого самоврядування має таку структуру: основна заробітна плата (основна заробітна плата включає посадовий оклад, надбавки за вислугу років та ранг державного службовця), додаткова заробітна плата (додаткова заробітна плата включає надбавки за інтенсивність праці та надбавки за виконання особливо важливої роботи), премії та інші (за складовими) (таблиця 2.3).

З таблиці видно, що співвідношення основної заробітної плати до загального фонду оплати праці є найвищим у державних установах п'ятого рівня (88%), органах місцевого самоврядування (90%) та інших державних установах (62%-71%). Додаткова частина заробітної плати коливається від 21 до 29%, причому 7% в державних установах п'ятого рівня і лише 5% в органах місцевого самоврядування.

Існують вагомі підстави вважати, що державна служба не мотивує до виконання своєї найважливішої функції, а заробітна плата не окуповує себе.

Таблиця 2.3

Структура заробітної плати на державній службі в Україні у 2020 році [1]

	Основна ЗП	Додаткова ЗП	Премії	Інші виплати
1) за рівнем державних органів				
1-й рівень	65	26	8	0
2-й рівень	65	27	5	3
3-й рівень	64	27	7	2
4-й рівень	69	23	6	3
5-й рівень	88	7	3	3
2) по міністерствах, іншим центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах, місцевих державних адміністраціях				
Міністерства		29	5	3
Міністерства ТО	62	28	7	3
ЦОВВ	66	26	7	2
ЦОВВ ТО	67	23	7	3
ОДА	71	21	6	3
РДА	90	5	2	3

У період соціально-економічної та політичної трансформації українського суспільства кадрова політика зазнає суттєвих змін, а це означає, що кадрова робота є важливим критерієм ефективності державного управління в цілому. Аналізуючи сучасний стан та проблеми управління людськими ресурсами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а також світовий досвід забезпечення компетентними людськими ресурсами органів державної влади та органів місцевого самоврядування, було виявлено наступні моменти.

1) Оскільки зміни в суспільному устрої України створили проблеми у зміні кадрової політики в напрямку розвитку концепції розвитку людських ресурсів як інструменту правлячої еліти, стан кадрового забезпечення в державних установах та організаціях місцевого самоврядування класифікується як "слабкий з точки зору людських ресурсів";

2) Необхідність розробки нової кадрової політики впливає зі змісту існуючих завдань органів державної влади та місцевого самоврядування (основними завданнями є: організація людських ресурсів з нуля, підвищення ефективності використання існуючих людських ресурсів, розробка та оптимізація конкретних процедур управління людськими ресурсами,

координація роботи персоналу, системи заохочення та мотивації, навчання та розвиток потенціалу);

3) У країнах, де досягнуто значного прогресу в державному управлінні, особлива увага приділяється таким питанням, як встановлення відкритих і прозорих конкурсних процедур, принцип рівного доступу для всіх бажаючих до професії, професійна адаптація, просування публічних службовців відповідно до ієрархічних рівнів, механізми оцінювання ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Станом на кінець третього кварталу 2023 року ситуація дещо змінилася. Розглянемо кількість посад державної служби за штатним розписом на рис. 2.1.

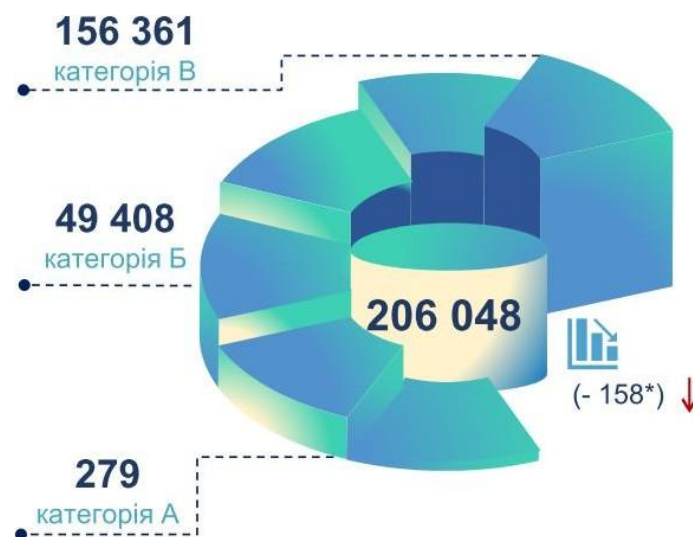


Рис. 2.1. Кількість посад на державній службі згідно зі штатним розписом, станом на 30.09.2023 р. [60]

Так, загальна кількість державних службовців за штатним розкладом на кінець III кварталу 2023 року становить 206048 чол., що на 158 чол менше, ніж у II кварталі 2023 року.

Фактична кількість працюючих державних службовців подана на рис. 2.2.

Фактична кількість працюючих державних службовців, станом на 30.09.2023 р. становила 161575 чол., що на 1978 менше ніж в попередньому кварталі. Найвищий показник становлять держслужбовці категорії В. З них державних службовців з інвалідністю 10874 чол.



Рис. 2.2. Фактична кількість зайнятих державних службовців станом на 30 вересня 2023 року [60]

Значно зросла кількість вакантних посад державної служби, порівняно з попереднім кварталом, тобто на 1823 чол. Що підтверджують дані рис. 2.3.

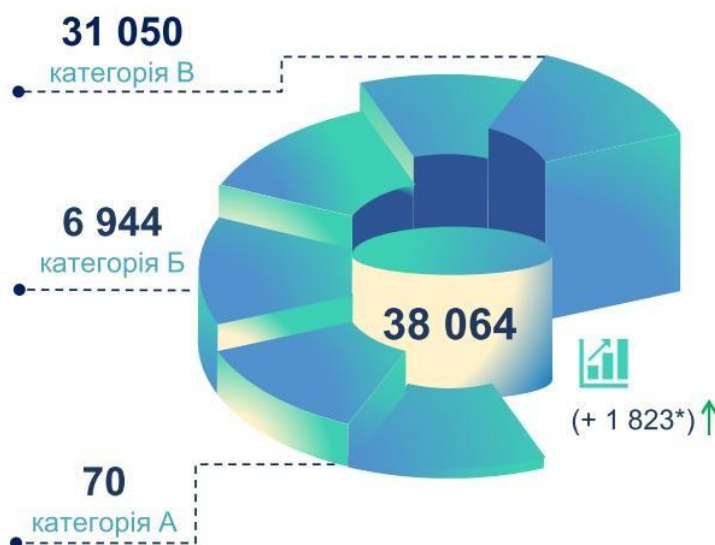


Рис. 2.3. Кількість вакантних посад на державній службі [60]

Розглянемо кількість вакансій на державній службі за статтю на рисунку 2.4.

Кількість фактично працюючих державних службовців значно перевищує кількість чоловіків. Найбільш поширеною віковою категорією державних службовців серед жінок, так само як і чоловіків, є вік 36-60 років.



Рис. 2.4. Кількість вакансій на державній службі [60].

Розглянемо кількість призначених на посади, та звільнених з посад державних службовців, з початку 2023 року на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Кількість державних службовців, призначених на посади, та звільнених з посад з початку 2023 року [60]

Так, за даними рисунку, кількість звільнених державних службовців перевищує кількість призначених.

Кількість державних службовців, які були відряджені за кордон після 24 лютого 2022 року і все ще перебувають за кордоном на кінець 3 кварталу 2023 року, значно зменшилася (рис. 2.6).

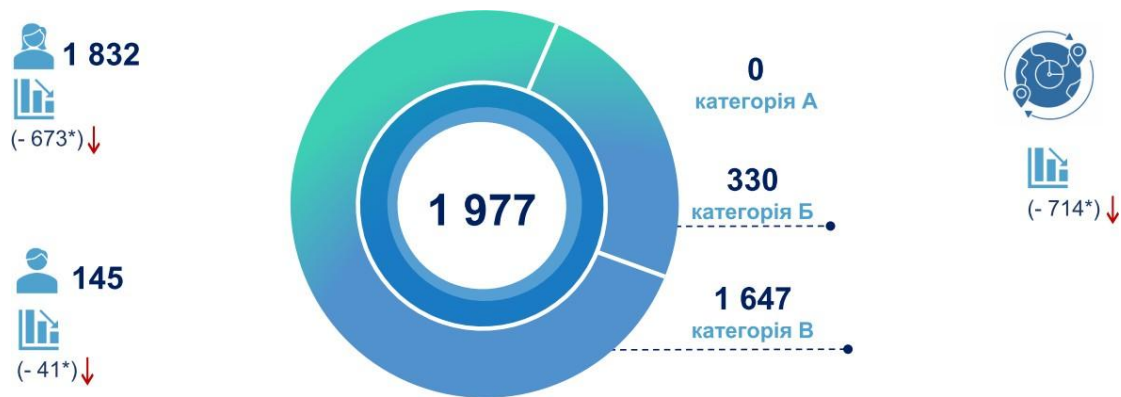


Рис. 2.6. Кількість державних службовців, які виїхали за кордон після 24 лютого 2022 року і все ще перебували за кордоном на кінець 3-го кварталу 2023 року [60].

Тому органам державної влади та органам місцевого самоврядування необхідно організувати ефективну кадрову роботу, щоб мати змогу впроваджувати ефективні кадрові процедури. Окрім менеджерів з персоналу, до кадрової роботи слід залучати стандартизованих екзаменаторів та психологів на повну або часткову зайнятість. З метою ефективного вдосконалення існуючої системи підготовки державних службовців та обов'язків державних службовців в Україні необхідно проводити системне дослідження різних напрямів кадрової роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування з метою виявлення різноманітних недоліків.

2.2. Нормативно-правові акти та організаційні засади діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі в Україні

В Україні ефективний нагляд та правове регулювання українських трудових відносин у національній адміністративній системі вимагає формування сильної влади. Інституційне середовище, здатне об'єднати основні соціально-політичні та соціально-економічні норми, які організують, діють і регулюють відносини між усіма суб'єктами.

Носій соціально орієнтованого розвитку між державою і суспільством на засадах демократії потребує врегулювання відносин у сферах забезпечення права громадян на працю, безпеки та захисту трудових інтересів. Важливу роль у цьому відіграють органи державної влади, на які покладено завдання налагодження зв'язку між суб'єктами трудових правовідносин та забезпечення належного рівня нагляду та правового нагляду за ними.

Проведені дослідження теоретико-прикладних засад інституційного забезпечення нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні в системі державного управління доводять, що трудові відносини виникають на підставі трудового договору та характеризуються наявністю вагомих проблем їх регламентації та регулювання. Тому, важливим є порядок організації трудових відносин, схематичне відображення якого пропонуємо систематизувати на рис. 2.7.

Цей порядок чітко визначає порядок укладення, розірвання та призупинення трудових договорів, визначає порядок обліку робочого часу, перерв і оплати праці.

Очевидно, що неможливо інституціоналізувати нормативно-правові норми трудових відносин в Україні в державно-адміністративній системі без чіткого визначення переліку та змісту нормативно-правових засад, які мають свою ієрархічну структуру, зокрема системи загального права, трудового Міжвідомчого та міжвідомчі принципи правового регулювання та принципи окремих юридичних установ.

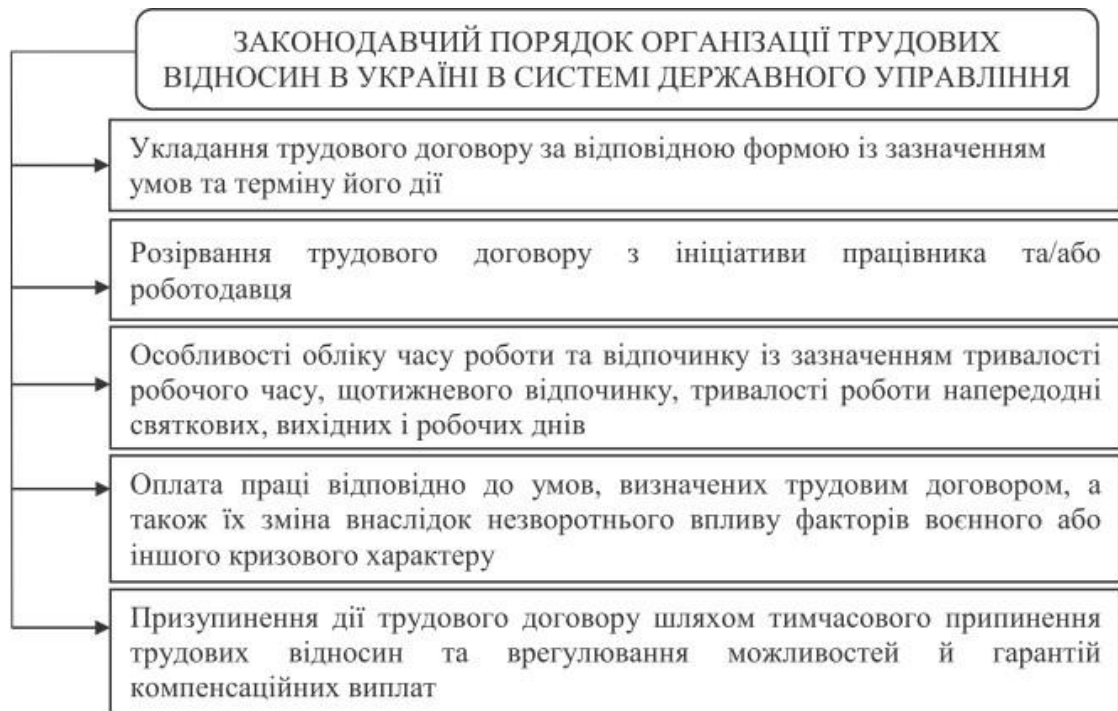


Рис. 2.7. Законодавчий порядок організації трудових відносин в Україні в системі державного управління, в тому числі з урахуванням факторів воєнного часу [4]

На малюнку. 2.8 Наведемо основні принципи регулювання та правового регулювання трудових відносин у державно-адміністративному устрої України.

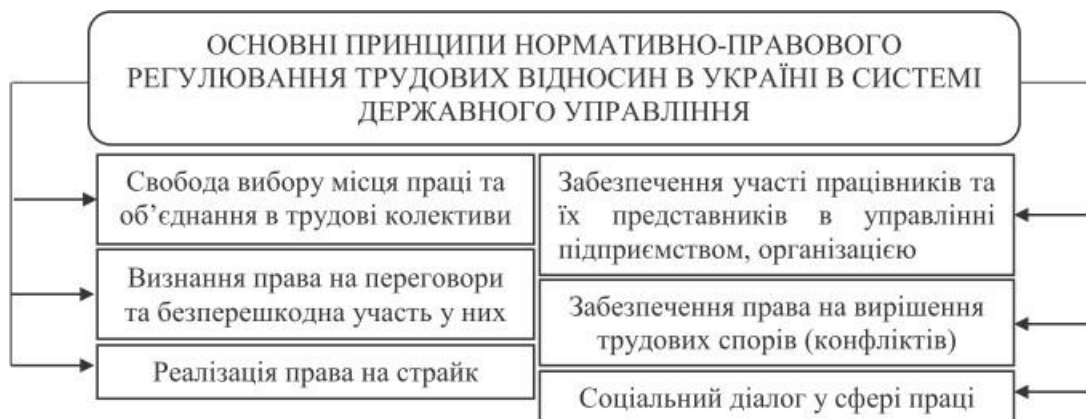


Рис. 2.8. Основні принципи нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні в системі державного управління [4]

Водночас зазначаємо, що важливо дотримуватися викладених принципів, оскільки вони:

- велике значення мають загальні правила поведінки нормативного характеру;

- надають можливість зрозуміти сутність трудового законодавства;
- регулюють зміст, що впливає на правове регулювання трудових відносин;
- є стандартом для право-застосовчої практики вирішення конфліктів;
- вказують цілі та загальний напрямок регулювання трудових відносин.

Відповідно до ст. Статтею 5 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року (далі – Закон України) визначено, що правові положення про державну службу реалізуються Конституцією України (далі – КУ)), цим Законом та іншими законами, постановами Верховної Ради України, постановами Російської Федерації, указами Президента України (далі – ПУ), актами КМУ та НАДС [50]. Однак правове регулювання управління персоналом державних службовців має свої особливості. До управління персоналом державної служби також поширюються норми, що мають високу юридичну силу та пряму дію, а саме такі положення про державну службу: 1) Рівні права громадян України на вступ на державну службу (ст. 38 ЦС) [29], цього положення необхідно дотримуватись у процесі відбору кандидатів на посади державних службовців; 2) Здійснення державної влади повинно здійснюватися за принципом законності (ст. 19 Кримінального закону) [29], який поширюється на управління цивільними справами. слуги; 3) заборона будь-яких видів дискримінації та гендерна рівність (ст. 24 КУ) [29]; 4) право на працю, заборона незаконного звільнення, право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (ст. 43 КУ) [29] – стосуються персоналу державної служби як особливого виду трудової діяльності з виконання функцій і завдань держави; 5) право на судовий захист у національних судах та міжнародних судових установах (ст. 55 КУ) [29], що надає можливість державним службовцям оскаржувати рішення, дії та бездіяльність, що мали місце у їх відношенні суб'єктами управління персоналом державної служби.

Важливе значення має народоцентрична ідеологія, яка ґрунтується на конституційних засадах, які визнають людину, її життя і здоров'я, честь і гідність,

недоторканність і безпеку найвищими соціальними цінностями України (ст. 3 КК). Важливість управління персоналом державної служби, як справедливо зазначає В.В. Юровська підсумовує аналіз антропоцентричної філософії, значення якої полягає не тільки у визнанні того, що людина є соціальним і культурним феноменом і центральною ланкою всіх суспільних процесів і явищ, але й у вивченні проблем людини в усіх її основних аспектах (включаючи аспекти його зв'язку з державою) [69, с.102]. Якщо на початку становлення української державної служби її кадрове забезпечення зводилося переважно до службових відносин (заповнення трудових книжок, ведення особових справ, оплата лікарняних та облік відпусток тощо), то сучасне управління персоналом державного службовця метод базується на принципі орієнтації на людей: Максимально Максимізувати ініціативу, професійні навички, таланти та навички державних службовців, захищати права державних службовців, заохочувати досягнення та особистий внесок, гарантувати творчість. рости.

Чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України (ст. 9 Кодексу України). Серед іншого, багато чинних в Україні міжнародно-правових договорів стосуються питань управління персоналом державної служби. Як приклад можна

навести Загальну декларацію прав людини від 10 грудня 1948 року, в якій зазначено, що кожна людина має право на рівний доступ до державних послуг у своїй країні. Подібні норми містить і Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 року. З одного боку, реалізація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та його державами-учасницями, підписаної 16 вересня 1966 року. 2014 рік вимагає модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів, запровадження принципів «належного урядування» та інкорпорації європейських законодавчих актів у національні правові системи.

Сучасна державна служба в Україні, в тому числі система управління її персоналом, розвивається на основі інкорпорації в національне законодавство рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи («Про статус європейських

державних службовців»))» Про Кодекс поведінки державних службовців» від 24 лютого 2000 р. (з 11 травня 2000 р.) та ін.) та Директиви Європейської Ради (76/207/ЕЕС «Щодо запровадження принципу рівного ставлення до чоловіків та жінок у питаннях зайнятості, професійної підготовки, підвищення по службі та умов праці» від 09.02.1976 р., 1999/70/ ЄС «Про рамкову угоду про роботу на визначений термін» від 28.06.1999 р. тощо.

Підписання Меморандуму взаєморозуміння між Урядом України і ОЕСР щодо поглиблення співробітництва від 07.10.2014 р. започаткувало впровадження інструментів та підтримки програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) та зумовило нові вимоги до національної системи управління персоналом державної служби, яка мусила відповідати ознакам управління, орієнтованого на результат та стратегічного управління.

Основу правового регулювання управління персоналом на державній службі становлять норми Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р., який встановлює: суб'єктний склад управління державною службою, а також повноваження цих суб'єктів з питань управління персоналом державної служби; регулює порядок вступу, проходження та припинення державної служби; визначає питання просування державною службою, професійного навчання, підвищення кваліфікації, оплати праці та заохочення, умов праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності тощо [50]. Правове регулювання питань управління персоналом на державній службі також здійснюється й іншими законами, серед яких: Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р., закон «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р., закон «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. та ін.

Підзаконні акти («підзаконні акти») становлять цілісну систему детального правового регулювання відносин державних службовців, передбачену законодавством України. Аналіз чинного законодавства свідчить, що постанови КМУ та розпорядження НАДС сьогодні відіграють провідну роль у регулюванні питань управління персоналом. Проте заслуговує на увагу і указ українського президента. Зокрема, можна звернути увагу на діючу Постанову ПУ (від

24.03.2021), якою вводиться в дію рішення РНБО України від 11.03.2021 «Про деокупацію та деокупацію тимчасово окупантів" Стратегії реінтеграції "Територія Автономної Республіки Крим та міста Севастополя". Цей квазі-правовий акт роз'яснює намір України запровадити програму навчання персоналу для забезпечення процесу деокупації та реінтеграції та підготовки де-окупантів". управління окупованими територіями [55]. Тому на виконання цього розпорядження ПУ затверджено освітньо-наукову програму «Постконфліктне управління» та освітньо-професійну програму «Постконфліктне територіальне управління», які безпосередньо регулюють питання підготовки фахівців на посадах. -конфліктне поле. - окуповані райони АРК, м. Севастополь, Донецька та Луганська області.

Повертаючись до нормативно-правових актів КМУ, звернемося до класифікації С.В. Андрєєва. Науковець класифікував правові дії КМУ щодо кадрового забезпечення державних службовців на такі види: 1) акти, що регулюють підготовку, стажування, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, 2) акти, що регулюють прийом, прийняття та просування державних службовців, 3) дії регулює діяльність державних органів Закон про діяльність у сфері підтримки державних службовців [3, с. 53]. Досліджуємо особливе значення дій КМУ в системі правового регулювання відносин з управління персоналом на державній службі та робимо висновок, що можна виділити такі групи:

а) Закон, що регулює деякі питання управління персоналом під час вступу, проходження та припинення державної служби (постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.05.2016 р. «Питання оплати праці працівників); державної служби») державних органів» від 18.01.2017 р., «Положення про затвердження системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, перших заступників, заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та Представники місцевих рад», від 6.02.2019; «Про затвердження Порядку укладання договорів про надання державних послуг» від

17.06.2020 та ін.);

б) акти, що визначають правовий статус суб'єктів управління персоналом державної служби (зокрема, постанови КМУ «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 01.10.2014 р., «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25.03.2016 р.);

в) акт, що визначає стратегічні напрями розвитку законодавства у сфері державної служби та пріоритети модернізації системи управління персоналом державної служби. Наприклад, Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, керівників органів місцевої державної адміністрації, перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 р.), Концепція впровадження інформаційної системи управління персоналом державних установ (Розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 р.), Стратегія проведення державної адміністративної реформи України на 2022-2025 рр. (Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р.), Національна стратегія забезпечення рівності прав та можливостей чоловіків і жінок до 2030 року (Розпорядження КМУ від 12 серпня 2022 р.), План пріоритетних дій Уряду на 2023 рік (Розпорядження КМУ від 14 березня 2023) тощо. [46];

г) Дії щодо забезпечення оперативного реагування на важливі зміни обставин, включаючи надзвичайні ситуації будь-якого характеру. Наприклад, введення воєнного стану на території України призвело до виникнення особливих умов для здійснення державного управління, внаслідок чого виникла необхідність внесення відповідних змін до порядку складання іспитів державної служби та управління керівними кадрами державної служби. Служба (Постанова Університету Карнегі-Меллона «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів під час воєнного стану» від 12.04.2022 «Про реалізацію пілотного проекту щодо створення резервів працівників державних органів, які працюють на неокупованих територіях України «Ситуація» від 23.05.2023 тощо).

Відповідно до п.3 ч.3 ст. Статтею 13 Закону України «Про державну службу» передбачено, що у випадках, передбачених Законом, НАДС видає нормативно-правові акти з питань державної служби [50]. Загалом Гаркуша А.Т. поділив накази НАДС за характером висунутих ними запитів на: 1) Накази, що стосуються загальних та організаційних питань управління; 2) Накази, пов'язані з виробничо-технічними питаннями управління; 3) Накази з особового складу, або накази з кадрових питань. Найважливішим порядком є нормативний порядок, який містить правові норми, встановлює правові відносини, призначений для багаторазового використання і забезпечується примусовою силою держави та має всі ознаки нормативно-правового акта [15, с. 139].

До нормативних актів НАДС, які регулюють управлінську діяльність щодо державних службовців, належать: «Загальні правила затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 року, «Загальні правила затвердження етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» Положення від 03.09.2018 «Положення про Всеукраїнський конкурс кращих практик управління персоналом» від 03.12.2020 «Про затвердження Методики оцінки ефективності Професійне навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», тощо.

Слід зазначити, що питання управління персоналом державних службовців у різних інституційних системах безпосередньо регулюються нормативно-правовими актами міністерств, центральних органів виконавчої влади тощо. Наприклад, наказом Державної аудиторської служби України (далі – Держаудитслужба України) від 5 січня 2021 року передбачено заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в органах Держаудитслужби та посилення їх професійного потенціалу; відповідно до Державної митної служби України (далі – Держаудитслужба України) Наказом Держмитслужби України (далі – Держмитслужба України) 26.08.2021р., затверджено «Стратегію управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 роки», Державна податкова служба України (далі – ДПС) 22 листопада 2021 року

Наказом затверджено стратегічний план Державної податкової служби України на 2022-2024 роки, одним із яких є завдання «формування кваліфікованої, ефективної та активної команди», яка безпосередньо пов'язана з питаннями управління персоналом податкових органів та інших систем.

Іншими словами, нормативно-правові норми з питань управління персоналом державних службовців охоплюють велику кількість норм поведінки, які мають різну юридичну дію, суб'єкти застосування та сферу судового розгляду, що відображає розширення та розвиток конкретного законодавства. Питання [46].

Проте проведені дослідження доводять наявність неоднозначності в регулюванні трудових відносин та ефективності законодавчих положень в державно-адміністративній системі України, що створює значні негативні фактори для становлення та функціонування трудових відносин в країні. Основні елементи пропонуємо систематизувати на рисунку 2.9.

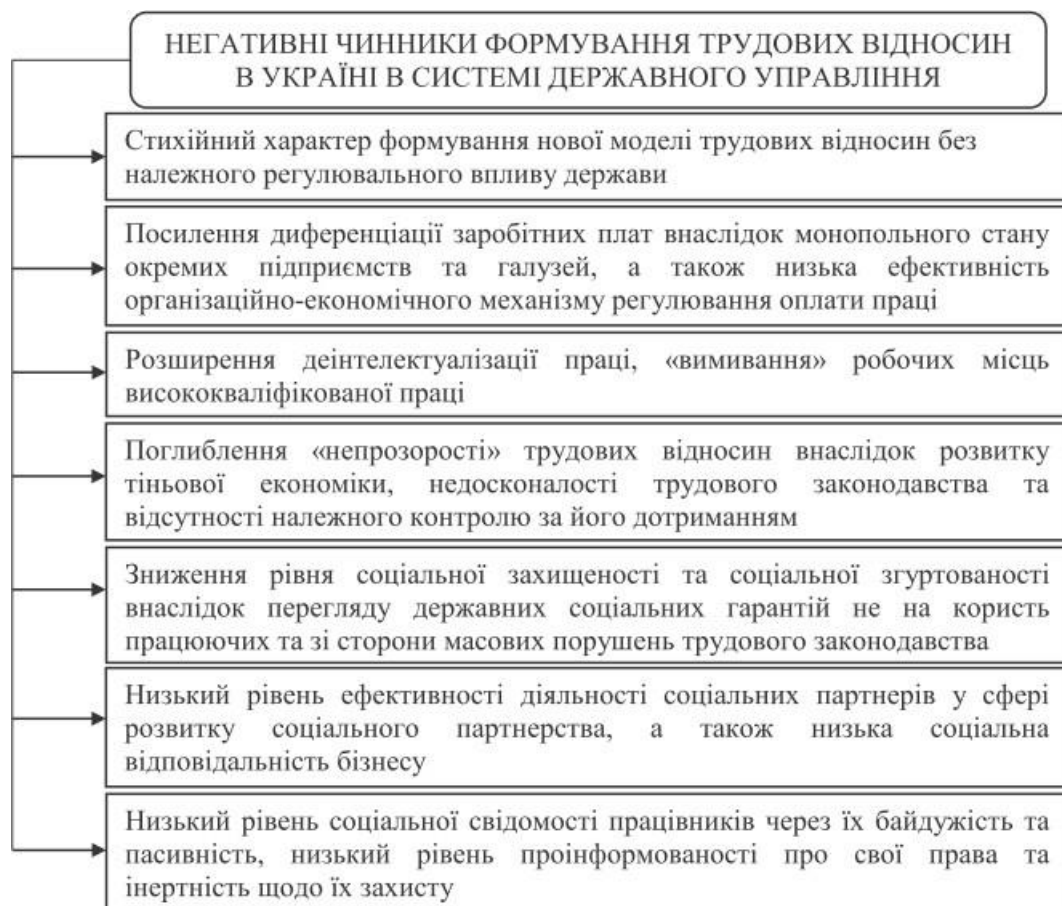


Рис. 2.9. Негативні чинники формування трудових відносин в Україні в системі державного управління [4]

Зрозуміло, що деструктивні зміни в системі формування трудових відносин у державно-управлінській системі України пов'язані з соціально-економічним розвитком країни та є результатом нестабільного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому вкрай необхідно уніфікувати та вдосконалити вітчизняне трудове законодавство шляхом прийняття КЗпП України та привести його у відповідність до норм міжнародного та європейського права.

Не менш важливо розробити комплекс заходів щодо протидії тіньовому впливу на ринок праці та трудові відносини, що позбавляє працівників прав на соціальне забезпечення та захист власних трудових інтересів. Ця тенденція потребує розробки та реалізації національної політики, яка знімає тінь з трудових відносин та усуває ризики та загрози подальшої тіні.

Аналіз правової бази управління персоналом державних службовців показує, що правове регулювання питань управління персоналом державних службовців здійснюється через комплекс законодавчих і нормативних актів, які приймаються як на загальнодержавному рівні та залучають державних службовців загального рівня, так і формуються внутрішньо особи. установі та обмежити її вплив на персонал цієї установи. Загальнодержавні та місцеві нормативно-правові акти з управління персоналом державного службовця поєднані, і в цьому беруть участь різні суб'єкти, особливо визначені виходячи з практичних потреб подальшого сприяння модернізації системи управління персоналом державного службовця в рамках. Реформа державної служби в Україні.

Запропоновані заходи матимуть потенціал для підвищення ефективності регулювання трудових відносин та правового нагляду в системі державного управління України та наближення вітчизняного трудового законодавства до міжнародних та європейських стандартів.

В реаліях сьогодення, відповідно до Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року, з 24 лютого 2022 року в країні запроваджено правовий режим воєнного стану. 64/2022 (зі змінами) (далі – Постанова № 64/2022), проведення конкурсу як однієї з процедур, що

здійснюються на етапі прийняття на державну службу, втратило свою актуальність у зв'язку зі змінами законодавства в процес відбору на посади державної служби [48].

Зокрема, відповідно до частини п'ятої статті 10 Закону України від 12 травня 2015 року № 389-VIII «Про правову систему воєнного стану» (далі – Закон № 389-VIII) у період воєнного стану відповідно до положень закону особи, призначені на посади державних службовців, посади в органах місцевого самоврядування, суб'єктах господарювання у державному секторі економіки, особи, які займають керівні посади державних підприємств, установ, організацій, керівники державні служби або суб'єкти призначення, сільські, селищні, мери, районні голови, голови міських округів, державних рад та відповідних військово-адміністративних відомств обираються без конкурсу, і їх обов'язок встановлений законом заповнювати особову картку встановленого типу згідно з поданою заявою та підтвердити наявність у таких осіб громадянства України відповідно до вимог законодавства для відповідної посади, документи про освіту та стаж роботи [54].

Звертаємо увагу, що ці законодавчі зміни були внесені не з прийняттям Верховною Радою України 12 травня 2015 року Закону № 389-VIII, а з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України» від Справа 12 травня 2022 року». Закон № 2259-IX «Про функції державних службовців та місцевого самоврядування під час воєнного стану» (далі – Закон № 2259-IX) набрав чинності 5 жовтня 2022 року, коли Указом № 64/2022 запроваджено воєнний стан. [49].

Завдання, визначені Законом № 2259-IX, безперечно, є правомірними з огляду на необхідність забезпечення безперервності виконання функцій органів державної влади, про що йдеться в пояснювальній записці до Закону.

Адже перед державою та місцевим самоврядуванням постають кадрові виклики, такі як мобілізація працівників Збройних Сил України, масова еміграція службовців через незаконне вторгнення Росії на нашу територію. - Державні органи, які можуть негативно вплинути на важливу діяльність органів державної

влади та на можливість належного здійснення ними передбачених законом повноважень.

Разом з тим, повертаючись до новації порядку прийняття на державну службу, запровадженої у вигляді скасування Законом № 2259-IX на період дії воєнного стану проведення конкурсу на посади державної служби, зазначаємо, що, хоча ці зміни мають благородну мету, є деякі сумнівні моменти в реалізації положень цього закону.

На період дії воєнного стану Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (далі – Закон № 2136IX) став пріоритетним та спеціальним законом порівняно із Законом. № 889-VIII, оскільки Положеннями частини третьої статті 1 цього законодавчого акта чітко визначено, що норми законодавства про працю, Закону України «Про державну службовцю України», Закону «Про послуги органів місцевого самоврядування» та інші законодавчі акти на діяльність державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування не поширюються закони, що регулюють трудове правовідносини, передбачені цим Законом.

Відповідно до п. 2 ч. 2 ст. 2 Закону № 2136-IX з метою оперативного залучення нових працівників до роботи, а також ліквідації кадрового дефіциту та нестачі робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності на роботі, евакуації, відпустки, простої, тимчасові 3 особами, які втратили працездатність або місцеперебування яких тимчасово невідоме, роботодавець може укласти строковий трудовий договір з новоприйнятими працівниками на період дії воєнного стану або тимчасової заміни персоналу. Відсутні працівники[53].

Отже, дослідження інституційної основи регулювання трудових відносин та правового регулювання в українській державно-адміністративній системі дає підстави стверджувати, що ефективність регулювання та правового регулювання трудових відносин забезпечує міцне інституційне середовище. . Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення чинного законодавства про працю в Україні, оскільки деякі негативні фактори формування трудових відносин виявляються в системі державного управління.

Отже, встановлено важливість дотримання українських норм трудових відносин і засад правового регулювання, оскільки вони регулюють загальні нормативні правила поведінки суб'єктів трудових відносин. Представлено основні напрями вдосконалення регулювання та правового забезпечення трудових відносин України в системі державного управління, найважливішим з яких є необхідність прийняття КЗпП України та розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення трудових відносин України. -Криміналізація трудових відносин на національному ринку праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ І ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування дієвих механізмів діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі

Модернізація системи управління державною службою відповідно до кращих міжнародних практик і стандартів є вимогою часу, а адміністративна реформа в Україні - важливим завданням. Сьогодні процес трансформації зачіпає багато сфер життєдіяльності держави, зокрема роль адміністративної реформи та реалізації кадрової політики в кадровій службі. Від професіоналізму державних службовців залежить якість державного управління у сфері управління персоналом на центральному та місцевому рівнях. Сьогодні орієнтація України на членство в Європейському Союзі робить необхідність реформ ще більш нагальною. Нові інституційні реформи та адаптації необхідні для виведення країни на новий рівень та встановлення якісно нових відносин з країнами-членами ЄС. Це піднімає політичні та соціальні питання, такі як управління людськими ресурсами на державній службі. Загальновизнано, що це дуже складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та діють різні методи управління людськими ресурсами, залежить результативність та ефективність роботи державних службовців на всіх рівнях.

Основна проблема сучасного стану управління персоналом на державній службі полягає в тому, що існує значний розрив між глобальними викликами сучасних суспільних змін, на які державні службовці повинні терміново і невідкладно реагувати, та застарілими методами і технологіями роботи з персоналом, які, як кажуть, є заручниками статус-кво і системи.

Статус-кво української системи управління людськими ресурсами

перебуває у глибокій кризі. Сучасний стан української системи управління персоналом перебуває у кризовому стані, тобто методи та механізми не враховують змін у сучасному суспільстві, не мають системного характеру, не сприяють формуванню єдиної державної політики, відсутній моніторинг та оцінка результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі.

Для досягнення поставленої мети необхідним є подальше вивчення зарубіжного досвіду вдосконалення управління персоналом на державній службі країн-членів ЄС як основи для сучасної концепції України.

Аналізуючи праці з проблем формування системи управління персоналом на державній службі, можна констатувати той факт, що у світі не існує єдиної універсальної системи організації органів, відповідальних за державну службу. Кожна країна має власну систему і, відповідно, різні структури державної служби. Нижче детально проаналізовано системи державної служби Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії [42].

Організація управління персоналом польської державної служби має свої особливості. Цілі:

- розробити стандарти управління персоналом на державній службі та визначити основні принципи дотримання законодавства про державну службу
- розробити та впровадити єдину стратегію управління персоналом на державній службі; Розробити та впровадити єдину стратегію управління персоналом на державній службі; Розробити та впровадити єдину стратегію управління персоналом на державній службі
- забезпечення співробітництва з питань державної служби на міжнародному рівні;
- забезпечення розробки та реалізації єдиної стратегії управління персоналом на державній службі;
- забезпечення розробки та реалізації єдиної стратегії управління персоналом на державній службі;
- забезпечення необхідних умов для поширення інформації про вакансії;

- поширення інформації про діяльність державної служби;
- планування, організація та управління процесами навчання та професійного розвитку державних службовців;
- управління процесами управління персоналом державних службовців;
- забезпечувати дотримання законів і нормативно-правових актів, що стосуються державної служби тощо.

Беручи до уваги побудову системи управління персоналом латвійської державної служби, хочемо зазначити, що функціонування цієї системи спрямоване лише на управління людськими ресурсами, зайнятими в державному секторі.

Адаптації цієї системи до сучасних умов не приділяється особливої уваги.

У Німеччині управління персоналом на державній службі пов'язане з основами державної служби, національним законодавством, правами митної безпеки, управлінням, модернізацією та організацією державного управління та урядових відомств, скороченням бюрократії, дерегуляцією, зниженням рівня корупції та міжнародним співробітництвом. Державні службовці Німеччини належать до одного з трьох правових статусів, які відрізняються ступенем правового захисту та обсягом функцій. Підготовчі служби характеризуються мінімальним правовим захистом і працівники можуть бути звільнені за дисциплінарні порушення. Посади не займає, але проходить теоретичну та практичну підготовку. Випробувальний термін починається з моменту прийняття на роботу і становить від одного року для працівників нижчого рівня до трьох років для працівників вищого рівня. Працівники, яким на момент призначення виповнилося 27 років і які успішно пройшли випробувальний термін, будуть призначені довічно.

У такій країні, як Іспанія, управління державною службою є закритою системою, головною особливістю якої є наймання людей до органів державної влади на окремі посади найнижчого рівня, в яких можливе кар'єрне просування та пропорційне підвищення заробітної плати. Ця система управління є дуже ієрархічною та базується на системі професійного допуску до офіційних закладів

на основі дипломів на основі рівня освіти та підготовки.

Основними положеннями системи управління персоналом державної служби Іспанії є: суттєві зміни безпосередньо в людських ресурсах; зміни умов і заробітної плати; запровадження інноваційних методів класифікації державних посад, які дають можливість відбирати працівників на конкретні посади державної служби; тощо Французька система державної служби, зокрема, є добре врегульованою системою управління з притаманним ієрархічним духом і лояльністю до країни.

Проте ці характеристики не перетворюють державних службовців на звичайних бездіяльних виконавців, які лише становлять апарат державного адміністративного апарату. Експерти вважають, що концепція розвитку кар'єри французьких державних службовців базується на розумінні кількох складових. У Франції правовий статус працівника більше враховує конкретні обставини його роботодавця (тобто держави) і тому регулюється адміністративними нормами, а не трудовим законодавством. Мається на увазі право на державну службу, яке характеризується нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів та додатковими обмеженнями належної винагороди працівників, зокрема матеріальної та моральної компенсації. Другий аспект полягає в тому, що французька система державної служби орієнтована на безперервність, тобто після того, як особа вступає на державну службу, вона зазвичай залишається в системі протягом усієї своєї кар'єри та поступово просувається по кар'єрі.

У державній службі Франції просування по службі буває двох типів: по-перше, за рангом - воно відбувається автоматично в межах певного рангу і більшою мірою пов'язане з вислугою років. При цьому високі оцінки можуть прискорити кар'єрний ріст, але низькі оцінки цьому не перешкоджають, за умови наявності максимального стажу роботи на посаді в певному класі; друзі, просування по класу залежить від досягнень претендента та успішного проходження курсу. Національний відкритий конкурсний відбір.

Багато інших держав-членів ЄС мають системи управління персоналом державної служби, подібні до французької.

Дослідження світового досвіду забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів показало, що особливу увагу необхідно приділити: встановленню відкритих і прозорих тендерних процедур, запровадженню принципу рівних можливостей для всіх осіб, які бажають займатися професійною діяльністю; кар'єрній адаптації; ступеневому просуванню по державній службі, механізму оцінки діяльності державних і муніципальних служб (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Міжнародний досвід забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та місцевого самоврядування [1].

Особливості кадрового забезпечення країни:	
1	2
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - Зарахування відбувається за результатами вступного іспиту. Вступний іспит є відкритим для всіх претендентів після того, як дата, час і місце проведення іспиту будуть опубліковані в засобах масової інформації; - Право на просування по службі всіх працівників є публічним (Рада персоналу організовує щорічний відбірковий іспит); - Кандидати повинні пройти відповідне навчання; рішення про просування по службі приймаються після випробувального терміну (шість місяців), незалежно від результатів іспиту.
США	<ul style="list-style-type: none"> - Національний іспит на державну службу проводиться у три етапи: оцінка загальної інтелектуальної підготовки кандидата з питань історії та державного устрою країни, економіки, географії, права та міжнародних відносин; оцінка здатності кандидата до самовираження; оцінка здатності кандидата до самовираження. - Іспит на державну службу проводиться в три етапи: оцінка загальної інтелектуальної підготовки кандидата в галузі історії та державного устрою, економіки, географії, права та міжнародних відносин країни; оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свої думки англійською мовою; перевірка професійних якостей, комунікативних навичок та вміння діяти в різних ситуаціях [36]. - Під час щорічного оцінювання працівник звітує про виконання плану роботи, встановленого на початку року, та подає звіт у визначеному форматі. Якщо з якихось причин працівник не зміг виконати річний план, він має право пояснити обставини, які цьому завадили. Результати таких оцінок слугують підставою для просування по службі, звільнення та застосування певних стягнень.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечується спеціалізоване навчання, просування по службі під час випробувального терміну неможливе, а кар'єрне просування базується на результатах іспитів; - Державні службовці працюють або довічно, або їхній трудовий договір може бути розірваний; - Найважливішим законом, що регулює правовий статус чиновників, є «Федеральний закон про державних службовців», прийнятий у 1953 році і чинний дотепер.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> - "Державні службовці просуваються по службі протягом трьох років після вступу на службу, незалежно від результатів оцінювання їхньої діяльності, і було запроваджено так звану "сітку просування по службі"; - досвід є більш важливим для успішного кар'єрного зростання французьких державних службовців, ніж посада чи професійна кваліфікація [70]"; - "Нижчі та вищі посади не підлягають конкурсу; на вищі посади призначаються співробітники, а на нижчі - після складання тесту або іспиту за фахом; паралельно проводяться три конкурси (у формі іспитів, на яких порівнюються результати роботи кандидатів на посади): перший - для випускників університетів, другий - для співробітників і третій - для тих, хто вступає до національної адміністративної школи [72]".

Продовження таблиці 3.1

1	2
Ірландія	<ul style="list-style-type: none"> - Створити національні органи, відповідальні за добір та відбір державних службовців (наприклад, у Міністерстві фінансів існує Служба державних призначень (PAS), основним завданням якої є забезпечення добору та найму персоналу державної служби в інтересах міністерств (за запитом), сприяючи розвитку глобальної державної служби); - PAS здійснює моніторинг дотримання правил і положень процедур відбору на державну службу у відповідним чином уповноважених міністерствах/відомствах, які самостійно здійснюють процедури відбору; - Веб-портал PAS є не лише джерелом інформації, але й інструментом першої оцінки кандидатів при відборі на вакантні посади державної служби. Зокрема, на цьому порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинне оцінювання професійних знань та тестування на визначення якості роботи. У рамках розбудови єдиної системи управління персоналом державної служби розроблено систему управління людськими ресурсами, з якою ірландська виконавча влада працює вже два роки. Основне завдання - відійти від рутинної роботи кадрової служби кожного відомства і зосередитися на розробці кадрової стратегії в цілому [72].
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> - Кожен державний службовець має право на 100 годин навчання на рік, з яких 60% - спеціалізовані курси, а 40% - курси перепідготовки та підвищення кваліфікації; - Державні службовці мають Кодекс поведінки державних службовців, заснований на затверджених принципах (в Україні діє аналогічний Кодекс, затверджений Постановою Кабінету Міністрів № 65 від 11 лютого 2016 року); - У разі виявлення Департаментом з розслідування корупції та шахрайства порушень принципів Кодексу поведінки державних службовців застосовуються суворі покарання. - Комітет з оцінювання діяльності персоналу відповідає за встановлення критеріїв оцінювання діяльності персоналу. Оцінювання та атестація персоналу суворо регламентовані на всіх етапах процесу. Оцінювання здійснюється шляхом заповнення анкети, яка включає особисту інформацію про працівника, що підлягає оцінюванню, цілі та опис роботи за минулий та наступний рік, рекомендації щодо навчання, деталі та оцінку особистих характеристик, оцінку потенціалу кар'єрного зростання, висновок щодо затвердження звіту працівника та звіт самої особи; - Процес відбору складається з письмового тесту та співбесіди. Для набору менеджерів приймаються заявки від випускників вищих навчальних закладів у віці 20-28 років. Іспит складається з письмових відповідей на загальні технічні питання, тесту та співбесіди. Тим, хто успішно склав іспит, комісія видає сертифікат працівника. Зайнятість гарантована, а дострокове звільнення трапляється дуже рідко [40]".
Польща	<ul style="list-style-type: none"> - оприлюднення після проведення конкурсу імен відібраних кандидатів, а також тих, хто не пройшов відбір (це дуже важливо) - створення необхідних умов для публічного формування дієвого національного кадрового резерву державної служби, що є передумовою ефективного функціонування системи добору (не обов'язково залучати зовнішніх представників).

Постійне підвищення рівня професійної підготовки має життєво важливе значення для країн світу. Системи підготовки державних службовців різняться (таблиця 3.2), а їхній конкретний зміст залежить від низки факторів (наприклад, у США навчання державних службовців здійснюється централізовано, тоді як у федеральних штатах переважає децентралізований підхід). Крім того, система підготовки також варіюється залежно від типу державного службовця - кар'єрний (Європа) чи контрактний (Північна Америка).

Першочерговим завданням усунення небажаних явищ у державних суспільствах є формування досконалої кадрової політики в державному управлінні, а ключовим аспектом кадрового адміністрування та регіональних

реформ є розвиток необхідного кадрового потенціалу.

Таблиця 3.2

Приклади систем підготовки державних службовців у різних країнах [1]

Заклади, що здійснюють професійне навчання в країні	
Франція	Національна школа адміністрації готує державних службовців, Національний інститут територіальних справ готує вищих місцевих державних службовців, а п'ять місцевих адміністративних інститутів готують державних службовців середньої ланки. Студенти проходять оцінювання, і, залежно від результатів, випускникам надається можливість вибору місця роботи.
Польща	Основним навчальним закладом є Національна школа державного управління, де студенти навчаються півтора року, після чого працевлаштовуються в органи влади і працюють протягом п'яти років. Вища школа державного управління.
Греція	Навчальні центри державного управління та місцевого самоврядування забезпечують спеціалізовану підготовку працівників різних галузей державного сектору та посадових осіб місцевого самоврядування на виборних посадах.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ забезпечує підготовку нових державних службовців, підвищення кваліфікації керівників вищої ланки, а також надає консультації з питань відбору, оцінки та розвитку компетенцій персоналу. Федеральні вищі школи державного управління та місцевого самоврядування та асоційовані державні школи.
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління навчає студентів державного управління в таких галузях, як державне управління та маркетинг, європейський громадський порядок, державні фінанси, державне управління та політичні інститути, оцінка національної та місцевої політики, державна екологічна політика, громадський порядок та людські ресурси, соціальна політика, громадський порядок та інформаційні системи.
США	Гарвардський університет та Вища школа державного управління ім. Дж. Р. Вагнера при Нью-Йоркському університеті готують фахівців для вищих щаблів влади. Вашингтонська школа менеджменту та Школа публічної політики готують менеджерів середньої ланки.
Канада	Школа державної служби Канади забезпечує базову підготовку, перепідготовку, консультування та науково-методичну підтримку державних службовців.

Основними рисами управління персоналом державної служби в Україні сьогодні є:

- склад керівного персоналу нестабільний і безперервність роботи порушена;
- відсутність прозорості в діяльності органів державної влади та персоналу;
- недосконала система професійної підготовки персоналу та недостатнє виділення ресурсів;

- непрестижність державних службовців (низький рівень соціальної мотивації та соціальної захищеності державних службовців);
- відсутність цілісної системи кадрової роботи на національному рівні;
- відсутній належний громадський та державний контроль за діяльністю працівників адміністративних органів, стандарти та механізми об'єктивної оцінки їх роботи [42].

Історичний досвід та досвід інших країн свідчить, що на переломному етапі суспільного розвитку особливо важливий професіоналізм вищих ешелонів влади, наявність вольових масштабних організаторів і цілеспрямованих виконавців надзвичайно складних завдань. Необхідний для управління країною та її установами на всіх рівнях.

Отже, щоб реформи в Україні були успішними, управління персоналом державної служби має передусім переслідувати такі цілі:

- Розвивати культуру високого професіоналізму та процесів управління, з кваліфікованими та мотивованими працівниками у всіх сферах трудової діяльності;
- максимально та ефективно використовувати інтелектуальний та кадровий потенціал державного управлінського апарату, зберігати та примножувати його;
- створити кожному працівнику сприятливі умови та гарантії для прояву здібностей, реалізації позитивних здобутків і особистих планів, максимально стимулювати його кар'єрний ріст і просування по службі, підвищувати ефективність праці.

Виходячи з цих цілей, управління персоналом і кадрові процеси загалом повинні зосереджуватися на таких питаннях:

- розробити наукові кількісні та якісні параметри для державних службовців;
- розумні заходи для персоналу;
- підвищення професіоналізму співробітників;
- забезпечувати їх професійний (кваліфікаційний та посадовий) розвиток;
- максимально ефективно використовувати свої можливості;
- планування та здійснення кар'єри державної служби та формування

кадрового резерву на посади державної служби в державних установах;

- стимулювати якість і результати роботи;
- соціально-економічний та правовий захист [42].

Створення та вдосконалення ефективної системи управління є однією з найважливіших функцій управління персоналом державної служби, і ця проблема є дуже серйозною.

Для того, щоб наблизити державну службу України до європейської моделі, необхідно забезпечити створення механізмів поділу політичної влади та управління, включаючи формування єдиної цивільної організації. Необхідно чітко вирішити проблему політичних державних службовців у системі державного управління. Слід уточнити коло обов'язків, за які політична влада має право призначати і звільняти. У разі зміни уряду ті самі посади можуть бути заміщені. Діапазон цих місць має бути зведений до мінімуму. Практика присвоєння державних службових рангів і ступенів особам, які займають політичні посади, не допускається.

Комплексно аналізуючи менеджмент персоналу державної служби, характеристики класичного менеджменту та сучасні етапи розвитку зарубіжної практики менеджменту, слід зазначити, що їх неможливо прямо копіювати. До зарубіжного досвіду слід ставитися обережно та виважено, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, національні традиції та психологію вітчизняного персоналу. Інакше іноземний досвід може принести більше шкоди, ніж користі.

Управління персоналом є не самоціллю, а засобом удосконалення організації та діяльності державних органів. Результатом ефективного управління персоналом має бути жорстка організація, чітка відповідальність, встановлення посадової ієрархії, подолання робочого паралелізму, посилення виконавської дисципліни, стандартизація службових відносин.

Таким чином, основною метою роботи державного службовця в сучасних умовах є формування особистості-професіонала з високою якістю, почуттям відповідальності та колективістською психологією.

3.2. Рекомендації щодо підвищення якості діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі в Україні

За останні роки в системі державного управління та місцевого самоврядування накопичилося чимало недоліків. Зокрема, спостерігається наявність "лазівок", що виникають внаслідок прогалин у законодавчому регулюванні, які сприяють недосконалої системи публічної служби, що зумовлено наступними причинами. Ці та інші проблеми потребують вирішення.

Рисунок 3.1 ілюструє основні наслідки прогалин у кадровій політиці на рівні держави та місцевого самоврядування в Україні.



Рис. 3.1. Наслідки прогалин у кадровій політиці в органах державної влади та місцевого самоврядування [1]

Кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні все ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. Досі відсутні плани дій щодо розвитку персоналу на різних рівнях влади, а кадрові процеси обмежуються усуненням негативних ознак та джерел конфліктності в кадровій роботі. Вони характеризуються браком кваліфікованих кадрів, недостатньою трудовою етикою персоналу, засобів діагностики кадрової

ситуації, оцінки персоналу та кадрів, прогнозування потреби в людських ресурсах. У більшості кадрових служб органів державної влади відсутні програми розвитку персоналу.

"Більшість зарубіжних країн вже переживали подібні кризи і мають позитивний досвід їх подолання. Враховуючи їхній досвід, можна ефективно реформувати кадрову політику української адміністрації" [22].

У більшості країн світу система визначення професійної кваліфікації та акредитації державних службовців представлена незалежними центрами оцінювання персоналу. Наприклад, Центр урядового аудиту США (США), Французький інститут аудиту та внутрішнього контролю (Франція), Підрозділ з оцінки та аудиту персоналу Комітету з державного управління ОЕСР, Центр оцінки ефективності державних установ (Республіка Казахстан) [71].

Основними завданнями цих центрів, які здійснюють аудит та оцінювання державних службовців у сучасному контексті, є зміцнення цілісності держави та суспільства, підвищення довіри населення до державних послуг та боротьба з корупцією, яка є проблемою для багатьох урядів та адміністрацій, особливо в часи економічної кризи.

Методам, що використовуються для оцінки персоналу державного сектору, бракує наукового обґрунтування та експертного схвалення. У зв'язку з цим важливо, що майже всі міжнародні центри з визначення та сертифікації професійних кваліфікацій державних службовців використовують існуючі методики, які мають сертифікати валідності та міжнародне схвалення. Однак в українській практиці відбору на державну службу ці методики не використовуються, хоча існує можливість створення профілю кожного працівника. Профіль працівника може включати картку з переліком сильних і слабких професійних навичок, компетенцій та компетенцій, які необхідно розвивати.

В Україні також існує онлайн-ресурс для кандидатів під назвою "Нова державна служба: Основи" для кандидатів [39]. Мета курсу - залучити кваліфікованих кандидатів на державну службу та допомогти їм підготуватися

до конкурсного відбору на посаду реформатора. Курс містить інформаційні матеріали про адміністративну реформу, базову інформацію про аналіз політики та стратегічне планування, процедури проходження етапу конкурсного відбору, а також практичні поради та рекомендації від експертів Генерального директорату та інших учасників форуму. Однак цей ресурс не охоплює всі посади державної служби.

Наприклад, у випадку Маріупольського муніципалітету за ініціативою міського голови було запроваджено додаткові числові та усні іспити. На іспитах як керівники середньої ланки, так і фахівці загального профілю виконують однакові завдання. Іншими словами, вони приймаються на роботу за однаковими критеріями, незалежно від їхніх особистих характеристик і посадових обов'язків. Не має значення, якщо фахівцям, які працюють з громадянами, бракує базових навичок, таких як ввічливе спілкування чи стресостійкість, або якщо керівникам бракує досвіду чи розуміння того, як організувати роботу в команді. Формальність складання іспиту визначає, чи буде людина прийнята на роботу, чи ні.

З огляду на вищезазначене, необхідно розробити концептуальний документ щодо визначення професійних компетентностей та акредитації фахівців у сфері державного управління. На нашу думку, цей документ має вирішити низку таких питань, як

- створити прозору систему підготовки та атестації фахівців у сфері державного управління, яка б фокусувалася на професійній компетентності та базувалася на незалежному оцінюванні кандидатів відповідно до кращих міжнародних практик;

- забезпечити відкрити, прозору та недискримінаційну процедуру оцінювання публічних службовців шляхом створення сертифікаційного центру як організації, що встановлює та впроваджує інструменти оцінювання результатів навчання (набутих компетентностей) за визнаними та затвердженими професійними стандартами відповідно до потреб та надає

відповідні професійні кваліфікації за результатами оцінювання. Забезпечити відкриті, прозору та недискримінаційну процедуру оцінювання публічних службовців;)

– розширити перелік курсів "Нова державна служба: трохи про головне" на сайті – та запропонувати онлайн-тренінги та іспити для кандидатів на будь-яку посаду державної служби.

Як свідчить аналіз, рекрутинговому процесу в системі професійного розвитку державних службовців в Україні сприяє створення концептуального документа щодо визначення професійних кваліфікацій та професійного визнання у сфері державного управління, а також створення центру адаптації державних службовців до стандартів Європейського Союзу.

Важливе значення в управлінні людськими ресурсами має також навчання та розвиток персоналу. На рис. 3.2 сформульовано найважливіші питання для кадрової служби та керівників різних державних установ, які допомагають підвищити ефективність виконання кадрових завдань.

Для впровадження ефективних кадрових процедур в адміністрації відповідно до сучасних реалій насамперед необхідно організувати ефективну роботу кадрової служби, до складу якої, окрім менеджерів з персоналу, мають входити штатні тестувальники та психологи на умовах повної або часткової зайнятості. Також необхідно визначити найважливіші функції управління персоналом, які забезпечать досягнення певного рівня ефективності управління персоналом (рис. 3.3) та здійснення різних кадрових процедур відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю України, Кодексу законів про державну службу України та інших законів України, актів Верховної Ради України (міжнародних конвенцій, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постанов Верховної Ради України, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади України, інших нормативно-правових актів.

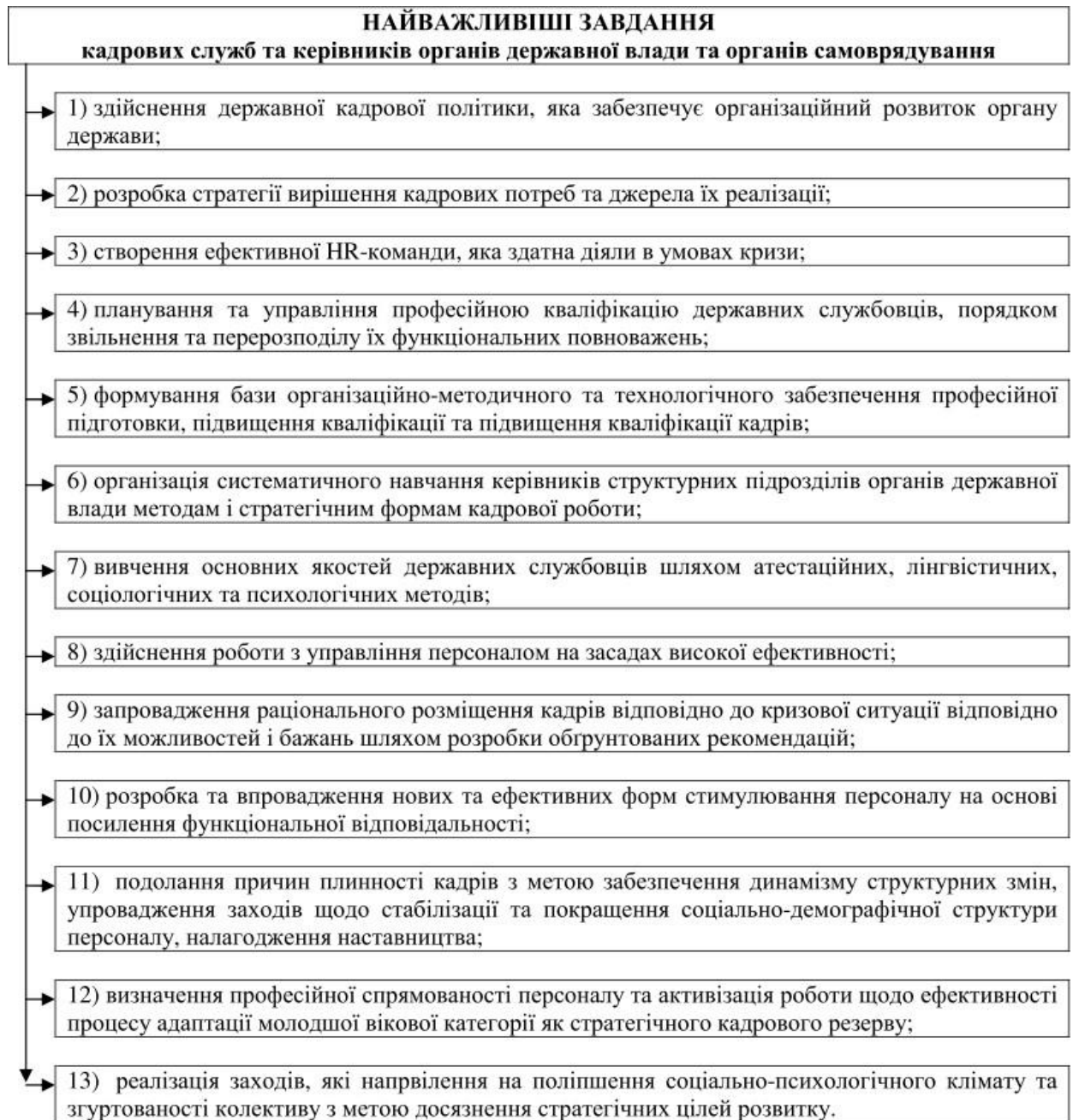


Рис. 3.2. Кадрова служба є найважливішим завданням керівників органів державної влади та місцевого самоврядування [1]

У деяких випадках світова практика полягає в тому, що управління персоналом в державних установах користується послугами рекрутингових агентств. Основним завданням органів державної влади та органів місцевого самоврядування України є сприяння реалізації державної політики з питань кадрової роботи у сфері публічної служби шляхом організації



Рис. 3.3. Функції служб управління персоналом, які пропонується запровадити в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [1]

1. сприяння здійсненню аналітичної та організаційної роботи з питань управління персоналом
2. задоволення потреб у кадрах та забезпечення їх ефективного використання
3. прогностичного моделювання розвитку людських ресурсів, професійної

кар'єри персоналу та навчання державних службовців

4. оптимізація системи документації державної служби та трудових відносин тощо.

Таким чином, основними завданнями управлінського кадрового консалтингу є організація людських ресурсів з нуля, підвищення ефективності використання наявних людських ресурсів, розробка та оптимізація конкретних процедур управління персоналом, координація роботи персоналу, системи стимулювання та мотивації, навчання та розвиток компетенцій. У таблиці 3.3 наведено класифікацію послуг з кадрового консультування, що надаються національними та місцевими системами кадрового консультування.

Таблиця 3.3

Класифікація послуг з кадрового консультування, що надаються в державних та місцевих системах кадрового консультування [1].

Завдання HR-відділу	Послуги HR-консалтингової компанії
1	2
Розробка політики кадрової роботи з персоналом	Розробка HR-стратегії
Організаційна побудова HR-відділу	Формалізація HR-процедур (розробка посадових інструкцій, положень, організаційної структури)
Пошук і підбір персоналу	Рекрутинг
Адаптація. Введення нових співробітників на посаду, а також супроводження штатних співробітників на нові для них посади	Створення системи адаптації, каучинг персоналу
Розробка мотиваційної системи	Система мотивації персоналу
Кадровий і управлінський документообіг	Формування соціального пакета
Формування і реалізація навчальних програм	Аутсорсинг. Функції HR-адміністрування й нарахування заробітної плати
Розробка та впровадження елементів корпоративної культури	Розвиток і навчання персоналу
Робота з лояльності персоналу	Місія й цінності установи, формування її внутрішнього іміджу та впровадження цінностей
Формування внутрішнього кадрового резерву	Організація корпоративних заходів

Дослідження видів кадрового консультування в системах управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування дозволило виокремити найважливіші види, наведені в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні види кадрового консультування в системах управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування [1].

Вид кадрової консалтингової послуги	Зміст послуги
1	2
Підбір, відбір та найм персоналу	Формальний і систематичний процес набору та відбору персоналу на робочому місці.
Адаптація персоналу	Процес, який "супроводжує" працівників на робочому місці, інтегрує їх у систему групових відносин, допомагає їм ознайомитися з умовами праці та дисципліною, а також дає їм змогу за короткий час набутися професійних навичок і компетенцій.
Розвиток і навчання персоналу	Подолання розриву між компетенцією працівника (що працівник знає і вміє робити) і потребами роботи (що працівник повинен знати і вміти робити для вирішення робочих завдань).
Оцінка персоналу	Формальна оцінка відповідності працівника посаді, яку він обіймає або на яку претендує, відповідно до визначених критеріїв.
Ассесмент-центр	Визначення конкретної кваліфікації працівників для виконання типових або потенційних завдань, що підходять для даної роботи, за допомогою комплексного оціночного опитувальника.
Мотивація персоналу	Створення необхідних умов для координації виробничих відносин через необхідність спеціалізованої роботи, тобто заохочення працівників до роботи на спільну мету.
Аутсорсінг персоналу	Корпоративний кадровий супровід як зовнішня HR-служба (повна або часткова).
Формування корпоративної культури	Стратегічні інструменти для орієнтації всіх підрозділів та окремих працівників на спільні цілі, мобілізації колективного потенціалу та забезпечення прихильності.

У демократичному суспільстві рівень кадрів є важливим критерієм ефективності державного управління, тому пропонується передати безпосередню функцію системи добору та підготовки кадрів і пов'язаних з нею кадрових служб як державним, так і приватним установам.

Таким чином, процес соціально-економічної та політичної трансформації українського суспільства призвів до значних змін у кадровій політиці, а це означає, що людські ресурси є важливим критерієм ефективності державного управління в цілому. Аналізуючи сучасну ситуацію та проблеми у сфері кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування, а також міжнародний досвід забезпечення компетентними людськими ресурсами

органів державної влади та місцевого самоврядування, можна виокремити наступні моменти

– кадрова ситуація в органах державної влади та органах місцевого самоврядування класифікується як "слабка в кадровому відношенні", оскільки зміни суспільного устрою України створюють проблеми у зміні кадрової політики в напрямі удосконалення концепції розвитку людських ресурсів як інструменту правлячої еліти;

– необхідність розробки нової кадрової політики впливає зі змісту існуючих завдань органів державної влади та органів місцевого самоврядування (основними завданнями є: організація персоналу з нуля, підвищення ефективності роботи існуючого персоналу, розробка та оптимізація конкретних процедур управління персоналом, координація роботи персоналу, системи стимулювання та мотивації, (навчання та розвиток компетенцій);

– у країнах, які досягли значних успіхів у державному управлінні, особлива увага приділяється встановленню відкритих і прозорих конкурсних процедур, запровадженню принципу рівного доступу для всіх бажаючих працювати за фахом, професійній адаптації та просуванню державних службовців за допомогою ієрархічної градації - механізму оцінювання результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Отже, для впровадження ефективних кадрових процедур в органах державної влади та органах місцевого самоврядування необхідно організувати ефективну роботу кадрової служби. Окрім менеджерів з персоналу, кадрова служба має бути укомплектована штатними тестувальниками та психологами на повну або часткову зайнятість. Для ефективного вдосконалення існуючої системи підготовки державних службовців та посадових обов'язків державних службовців в Україні необхідно проводити систематичні дослідження різних сфер діяльності кадрової служби в органах державної влади та органах місцевого самоврядування з метою виявлення її різноманітних недоліків.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки щодо діагностики кадрових процесів і процедур управління на державній службі, можна зробити наступні висновки:

1. "Державна служба - це процес, за допомогою якого державний службовець діє на своїй посаді з моменту прийняття присяги і до закінчення виконання своїх службових обов'язків.

Поняття "процедура" неодноразово було предметом наукових досліджень вчених-юристів. Наприклад, деякі науковці проводять паралелі між категорією "процедура" та певними правовими явищами, такими як Законодавчий процес - порядок прийняття законів, що складається з самостійних, логічно завершених стадій та організаційно-технічних дій. Правозастосування - діяльність організуючої влади, яка здійснюється компетентними державними органами та посадовими особами в процедурно-процесуальному порядку і полягає в індивідуалізації правових норм стосовно конкретних питань і конкретних життєвих подій.

Таким чином, процедури - це низка послідовних дій, суворо регламентованих законом, що здійснюються органами влади на виконання покладених на них обов'язків з метою забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб.

Кадрові процедури є правовим явищем і є процедурним елементом правового порядку, оскільки визначаються правовими нормами. Система дій органів місцевого самоврядування, їхніх службовців і громадян та система правовідносин, що складаються в результаті цих дій, становлять кадрові процедури.

Кадрова процедура - це закономірне здійснення певних заходів, регламентованих, зокрема, нормативно-правовими актами. Наприклад, основними процедурами на етапі прийняття на державну службу є:

– Рішення керівника організації про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади;

- Організація конкурсу з проведенням іспитів;
- Видання наказів чи розпоряджень про прийняття на державну службу;
- Присяга державних службовців;
- присвоєння відповідних рангів державних службовців у межах відповідної категорії.

2. У загальному розумінні під діагностикою в економічній літературі зазвичай розуміють детальне дослідження стану об'єкта, що діагностується (наприклад, діяльності організації або стану території), з метою виявлення та вивчення відхилень від нормального стану, їх причин та тривалості. Науковці розглядають діагностику як "вивчення методів і принципів розпізнавання та діагностики дисфункцій або, використовуючи медичну термінологію, процес встановлення діагнозу аналізованого об'єкта, поліпшення його ефективності та підвищення його життєздатності".

Діагностика передбачає поетапне вивчення наступних аспектів:

- штатна кількість персоналу;
- забезпеченість підприємства персоналом;
- кількісного складу персоналу за категоріями, гендерним складом, віком, освітою та стажем роботи;
- мобільність робочої сили;
- використання робочого часу та прийняття рішень, орієнтованих на результат.

У сучасній кадровій політиці комплексна кадрова діагностика є універсальним інструментом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення з усього спектру кадрових питань. Вона має ґрунтуватися на принципах системності, комплексності, об'єктивності, прозорості, гнучкості та внутрішньої організованості. Алгоритми та інструменти проведення комплексної кадрової діагностики організації повинні відповідати визначеним цілям діагностики, наявним ресурсам організації та поточному підходу до управління персоналом.

3. Загальна кількість державних службовців за штатним розкладом на кінець

III кварталі 2023 року становить 206048 чол., що на 158 чол менше, ніж у II кварталі 2023 року.

Фактична кількість працюючих державних службовців, станом на 30.09.2023 р. становила 161575 чол., що на 1978 менше ніж в попередньому кварталі. Найвищий показник становлять держслужбовці категорії В. З них державних службовців з інвалідністю 10874 чол.

Фактична кількість працюючих державних службовців жінок значно перевищує чоловіків. Найбільш поширеною віковою категорією державних службовців серед жінок, так само як і чоловіків, є вік 36-60 років. Значно зменшилася кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року та перебувають там станом на кінець III кварталу 2023 року.

4. Законодавчо порядок організації трудових відносин в Україні передбачає чітке дотримання процедури укладання, розірвання й призупинення дії трудового договору, а також визначення особливостей обліку часу роботи, відпочинку та оплати праці.

Що стосується положень, які містяться в чинному законодавстві України, то вичерпного переліку кадрових процедур не передбачено ні в цілому, ні в частині кадрового забезпечення конкретних підрозділів. Однак це не означає, що нормативно-правова база взагалі не регулює це питання. Наприклад, з огляду на положення Кодексу законів про працю, частина III Кодексу повністю присвячена укладанню трудових договорів, зміні їх умов та звільненню в цілому. З огляду на те, що укладення трудового договору є передумовою виникнення трудових відносин між працівником і роботодавцем, процедура укладення договору заслуговує на те, щоб називатися кадровими питаннями і характеризує процес прийняття на роботу та звільнення особи.

Основу правового регулювання управління персоналом на державній службі становлять норми Закону України «Про державну службу».

В реаліях сьогодення, відповідно до Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року, з 24 лютого 2022 року в країні запроваджено правовий режим воєнного стану. 64/2022 (зі змінами)

(далі – Указ № 64/2022), організація конкурсу, як одна із процедур, що здійснюються на етапі прийому на державну службу, втратила свою актуальність, враховуючи законодавчі зміни в процесі відбору на посади державної служби.

Таким чином, проведені дослідження інституційних засад нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні в системі державного управління дають підстави стверджувати, що потужне інституційне середовище спроможне забезпечити високі показники ефективності нормативно-правового регулювання трудових відносин. Одержані результати свідчать про необхідність удосконалення чинного трудового законодавства України, адже виявлено наявність низки негативних чинників формування трудових відносин в системі державного управління. Встановлено вагомість дотримання принципів нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні, оскільки вони регламентують загальні регулятивні правила поведінки суб'єктів трудових відносин. Запропоновано основні напрями удосконалення нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні в системі державного управління, серед найбільш вагомих із яких є необхідність прийняття Трудового кодексу України та формування комплексу заходів детінізації трудових відносин на національному ринку праці.

5. Аналізуючи дослідження, присвячені створенню систем управління персоналом на державній службі, можна сказати, що у світі не існує єдиної системи організації інституцій, відповідальних за державну службу. Кожна країна відрізняється від інших, і структура публічної служби є різною.

Постійне підвищення рівня професійної підготовки є життєво важливим для кожної країни. Існують різні системи підготовки державних службовців, і їхні характеристики залежать від багатьох факторів (наприклад, у США підготовка державних службовців має тенденцію до централізації, тоді як у федеральних землях навчання часто є децентралізованим). Крім того, система навчання варіюється залежно від типу державного службовця - кар'єрний (європейський) чи контрактний (північноамериканський)).

6. Отже, для впровадження ефективних кадрових процедур в органах

державної влади та місцевого самоврядування необхідно організувати ефективну роботу кадрових служб. Окрім менеджерів з управління персоналом, до складу кадрових служб мають входити стандартизовані тестери та психологи на повну або часткову зайнятість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування // Ефективна економіка, 2022. - № 1.
3. Андреев А. В. Проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.
4. Атабегов М.І. Інституційні засади нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні в системі державного управління // Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Випуск 33. С. 42-48.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
6. Бортник С. М. Сучасний стан правового регулювання трудових відносин в Україні. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2022. № 3 (98). С. 58–66.
7. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). С. 73–79.
8. Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практичний посібник. Київ : СПД Москаленко О.М., 2019. 432 с.
9. Бурдейна О.В. Проблемні питання прийняття на державну службу в

органи судової влади України в умовах воєнного стану // Юридичний науковий електронний журнал. № 2/2023. С. 306-310.

10. Вергун Я. Кадрове діловодство в умовах війни/ Я.Вергун //LIGA ZAKON: українська продуктова ІТ – компанія, 14 червня 2022 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analytics/211874_kadrove-dlovodstvo-v-umovakh-vyni.

11. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2019. 500 с.

12. Галкіна Н.М. Окремі аспекти правового регулювання праці державних службовців. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки». 2022. № 5 (51). С. 71-78.

13. Галунько В.В. Адміністративно-правові основи організації та діяльності державної служби охорони праці при Міністерстві внутрішніх справ України: дисертація. Київ: Національна академія внутрішніх справ України. 2003. 207 с.

14. Гарбузюк К. Г. До проблеми визначення поняття та видів кадрових процедур в органах національної поліції // Юридична наука № 9 (111)/2020. С. 180-186.

15. Гаркуша А.Т. Адміністративно-правовий статус Національного агентства України з питань державної служби: дис. ... канд. юрид наук: 12.00.07. Одеса, 2017. 248 с.

16. Голобутовський Р.З. Адміністративно – правові засади публічної служби в органах судової влади в Україні : дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.07/ Запорізьк. нац. універс. Запоріжжя, 2020. 479 с.

17. Гринаш П.О. Поняття та основні завдання кадрового аудиту в Україні // Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу. Випуск 1/2019. С. 103-106.

18. Дзюрах Ю. М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки // Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (37), 2023. С. 24-29.

19. Домбровська В.М., Липинська О.А. Кадрове питання у громаді //

Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Публічне управління і адміністрування: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку». Одеса, 23 травня 2023 р. С. 16-19.

20. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Комплексна діагностика персоналу в системі сучасної кадрової політики <file:///C:/Users/Diana/Downloads/10331-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-20552-1-10-20210624-1.pdf>

21. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. Управління сучасним містом. 2021. № 7–9. С. 145–153.

22. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.

23. Золотарьова Я.С. Особливості проходження державної служби в органах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 3. т. 2. С. 87–91.

24. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.

25. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40.

26. Карпенко Є.О. Шляхи вдосконалення механізмів державного управління у сфері захисту економіки // Теорія та історія публічного управління. Випуск 33. 2023. С. 24-29.

27. Кодекс законів про працю України: кодекс від 10.12.1971 №322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971.

28. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я // Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1(13). С. 42-52.

29. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 64-69.

31. Литвин О. В. Адміністративно - правове регулювання статусу державного службовця в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Нац. унів. держ. податк. служби України. Ірпінь, 2009. 210 с.

32. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства // Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 1. С. 178-183.

33. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. – Вид. 3-тє вид., перероб. та допов. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.

34. Машков К. Є., Горностаєв О. Б., Товт Т. О. Особливості трудових в умовах воєнного стану: нормативно-правове регулювання. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2022. № 1. С. 125–131.

35. Медведєв І. Кадровий потенціал територіальних громад: проблеми, пошуки, перспективи // Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні. Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, 4 травня 2023 р. С. 138-141.

36. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2016. 28 с.

37. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, 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.

38. Нетудихата К.Л., Ковальчук Е.В., Ляшенко В.В. Діагностика персоналу в системі кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я // Приазовський економічний вісник, 2021. № 3(26). С. 68-74.

39. Нова державна служба: доступно про головне. URL: <https://udl.despro.org.ua/course/view.php?id=79>.

40. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції. К.: Вид-во УАДУ, 2020. С. 33-35.

41. Падалко Г.В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правове дослідження: монографія. Харків: Право, 2019. 288 с.

42. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку // Теорія та практика державного управління 3(66)/2019. С. 181-187.

43. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів // Ефективна економіка, 2022. №5.

44. Перепелиця А.В. Адміністративно-правове регулювання підготовки персоналу для органів внутрішніх справ України: дисертація. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2009. 272 с.

45. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. Економіка України. 2019. № 7. С. 123-129.

46. Плетньова Т.Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Том 34 (73) № 1 2023. С. 111-118.

47. Поп'юк Л. В. Управління кадровими процесами в контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні // Державне управління: удосконалення та розвиток № 10, 2015.

48. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n34>

49. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

50. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

51. Про затвердження Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя: Рішення Вищої ради правосуддя від 05 верес.2017 р. № 2646/0/15-17. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MUS28857?_ga=2.77746324.1813125389.1663532974-186123014.1657007368

52. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10>

53. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

54. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n47>

55. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя»: Указ Президента України від від 24.03.2021 року № 117/2021/ Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#Text>

56. Салманова О.Ю. Правові акти в управлінській діяльності Національної поліції України: дисертація. Харків: Харківський Національний університет внутрішніх справ. 2016. 445 с.

57. Самарець О. І. Адміністративно – правові засади державної служби в органах судової влади України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Унів. митн.

справи і фін. Дніпро, 2021. 234 с.

58. Селіванов С.В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації // Механізми державного управління, 2018. Випуск 5. С, 70-76.

59. Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти // Інфраструктура ринку. Випуск 70. 2023. С. 107-113.

60. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_3%D0%BA%D0%B2_23.pdf

61. Стеценко С.Г. Адміністративне право України: навч. посіб. Київ: Атіка, 2007, 624 с.

62. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р/ Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>.

63. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. докт. юрид. наук, доц. В.В. Сокурєнка ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2017. 580 с.

64. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Сєрьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

65. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Сєрьогін та ін. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

66. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. Доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. – 504 с.

67. Шаповал Р., Солнцева Х. Оптимізація адміністративних процедур кадрової політики Національної поліції України. Підприємництво, господарство

і право. 2020. № 12. С. 157–163.

68. Шпенова П. Ю. Апарат суду в системі організаційного забезпечення судової діяльності : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10 / Нац. юрид. унів. ім. Яросл. Мудрого. Харків, 2019. 224 с.

69. Юровська В. В. Людиноцентристська концепція адміністративно-правової доктрини: філософський аспект нової ідеології адміністративного права. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2016. № 41. Т. 3. С. 96-102.

70. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23.

71. Ясинська Н. А., Рябоконт М., Рябоконт В. Удосконалення процесу підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби України // Державне управління: удосконалення та розвиток, 2019. № 10.

72. 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.