

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**

На правах рукопису

ГОНЧАР Сергій Володимирович

УДК 352/.353.08.071.6(477)(043.3)

**МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В
УКРАЇНІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНЯХ В
УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

25.00.02 – механізми державного управління

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата наук з державного управління

Науковий керівник:

ЄМЕЛЬЯНОВ Володимир Михайлович,

доктор наук з державного управління,

професор, Заслужений діяч науки і техніки

України

Миколаїв – 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Теоретико-методологічні засади розгляду механізмів державної кадрової політики

1.2. Нормативно-правові основи реалізації державної кадрової політики в Україні

1.3. Інституційно-організаційний механізм реалізації державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях

Висновки з розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНЯХ

2.1. Оцінка існуючого стану кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях

2.2. Аналіз механізмів реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління

2.3. Система мотивації кадрового складу органів місцевого самоврядування як механізм реалізації державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях

Висновки з розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНЯХ

3.1. Роль кадрового потенціалу органів державної влади й органів місцевого самоврядування в удосконаленні кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях

3.2. Удосконалення кадрової роботи на регіональному та муніципальному рівнях як головний чинник ефективного розвитку регіону.

3.3. Напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні

Висновки з розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

АНОТАЦІЯ

Гончар С.В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні в умовах децентралізації. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних положень щодо механізмів державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях і розробка практичних рекомендацій їх удосконалення.

Завдання дослідження охоплюють: аналіз нормативно-правових основ і характеристику інституційно-організаційного механізму державної кадрової політики, дослідження механізмів реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління та визначення шляхів удосконалення кадрової роботи та модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях.

Об'єктом дослідження є державна кадрова політика як система з регулювання кадрових процесів і відносин в публічному управлінні, а предметом – механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації.

У дослідженні обґрунтовано взаємозумовленість кадрової стратегії з соціально-політичним життям міста, села, району та регіону нашої країни, а також здійснено аналіз доробок вітчизняних і закордонних учених з проблеми державної кадрової політики, аналітичний огляд нормативно-правових основ забезпечення механізмів реалізації державної кадрової

політики й аналіз інституційно-організаційного забезпечення її механізмів в Україні на регіональному муніципальному рівнях.

Головним завданням державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації визначено забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, формування на цьому рівні еліти, здатної вирішувати нагальні проблеми суспільства в постійно змінюваних умовах економічного, політичного, соціального й культурного життя.

Виконано оцінку існуючого стану кадрової політики, аналіз механізмів реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління та презентовано систему мотивації кадрового складу органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано, що державна кадрова політика на регіональному та муніципальному рівнях повинна реалізовуватися кадровою службою, через систему кадрової роботи, основними структурними елементами якої є: аналіз, планування та прогноз кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування; підбір, розстановка, оцінка й безперервне навчання кадрів; управління кадрами за допомогою економічних, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів.

Визначено, що управління кадровим потенціалом здійснюється органами державної влади й місцевого самоврядування, кадровими службами за допомогою програми, що входить до механізму стратегічного кадрового планування, а також підпорядкована концепції державної кадрової політики та побудована за допомогою методики визначення ефективності діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Доведено необхідність удосконалення кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях на основі нової стратегії розвитку кадрового потенціалу країни, що дозволить підвищити якість роботи органів державної влади та місцевого самоврядування й забезпечити виконання найважливіших державних програм у різних сферах.

Нова стратегія розвитку кадрового потенціалу країни передбачає основні напрями на центральному, регіональному та муніципальному рівнях. На центральному рівні визначається загальнонаціональна стратегія розвитку людських ресурсів, кадрового потенціалу країни, завдання і напрями роботи Національного агентства України з питань публічної служби у формування нормативно-правового забезпечення, соціальних умов і правових гарантій державних службовців, здійснення моніторингу з питань реалізації державної кадрової політики та вивчення суспільних потреб у підготовці кваліфікованих кадрів з професійною вищою освітою. На регіональному рівні визначається стратегія розвитку регіону, розробляється концепція кадрової політики регіону, створюються сприятливі умови для вияву кожним працівником своїх здібностей і знань, відбувається підбір, розстановка і виховання кадрів, організується робота Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації, укладаються договори із закладами вищої освіти регіону про навчання кадрів потрібної кваліфікації. На муніципальному рівні розробляється довгострокова програма кадрової роботи, використання заходів мотивації праці, формування резерву й планів підвищення кваліфікації, передбачається фінансування навчання кадрів.

Запропоновано комплекс організаційних заходів щодо удосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях за допомогою зміни її стратегії в державі, побудови демократичної системи формування й розвитку кадрового потенціалу.

Розроблено пропозиції модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях:

- 1) побудова демократичної системи формування й розвитку кадрового потенціалу;
- 2) прийняття комплексу нормативно-правових актів для забезпечення ефективної державної кадрової політики;
- 3) довгострокове планування кадрів;
- 4) забезпечення відкритості й прозорості в реалізації державної кадрової політики;
- 5) корінна зміна завдань і функції кадрових служб;
- 6) підвищення престижності державної служби;
- 7) зміна системи

підготовки кваліфікованих кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування

Ключові слова: механізми державного управління, державна кадрова політика, кадровий потенціал, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, децентралізація.

SUMMARY

Honchar S.V. Mechanisms for implementing state manpower policy in Ukraine on regional and municipal levels under conditions of decentralization. – Manuscript.

Thesis for obtaining a scientific degree of Candidate of Public Administration in specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv, 2019.

The aim of the study is to generalize theoretical and practical provisions on the mechanisms of state manpower policy on the sub-regional and municipal levels and to develop practical recommendations aimed at their improvement.

The tasks of the research cover: analysis of regulatory and legal framework and characteristics of institutional and organizational mechanisms of state manpower policy, research on the mechanisms of realizing state manpower policy in the system of public management and determining the ways to improve personnel work and updating the mechanisms of realizing state manpower policy in Ukraine on regional and municipal levels.

The object of the research is state manpower policy as a system of regulating personnel processes and relationships in public management, and the subject is mechanisms of realizing state manpower policy in Ukraine on regional and municipal levels under conditions of decentralization.

The thesis substantiates the interdependence of personnel strategies with social and political life of cities, villages, districts and regions of our country, it also performs the analysis of the studies of the national and foreign scientists on the problems of state manpower policy, the analytical review of regulatory and

legal framework of providing the mechanisms for implementing state manpower policy and the analysis of institutional and organizational support of its mechanisms in Ukraine on regional and municipal levels.

The main task of state manpower policy on regional and municipal levels under conditions of decentralization is to provide the country with highly qualified workers and ruling elite, capable of solving urgent problems of society under constantly changing conditions of economic, political, social and cultural life.

The research evaluates the current state of manpower policy; it performs the analysis of the mechanisms for implementing state manpower policy in the system of state administration and presents the system of motivating the personnel of the bodies of local self-government.

The research substantiates that state manpower policy on regional and municipal levels must be realized by personnel services, through the system of personnel work, whose main structural elements are: analysis, planning and forecast of peopleness of the bodies of state power and local self-government; selection, distribution, estimation and ongoing education of personnel; personnel management by means of economic, organizational and administrative and social psychological methods.

The study determines that the management of personnel potential is realized by the bodies of state power and local self-government, personnel agencies by means of the programs which are the part of the mechanism of strategic personnel planning, and also subject to the conception of state manpower policy and developed by means of the methods for determining the efficiency of the activity of the bodies of state power and local self-government.

The thesis also proves the necessity to improve personnel activity on regional and municipal levels on the basis of a new strategy of the development of the country's personnel potential, that will allow increasing the quality of the work of the bodies of state power and local self-government and ensure the implementation of the most important government programs in different areas.

The new strategy of the country personnel potential implies realizing basic directions on central, regional and municipal levels. On the central level it is necessary to determine a general national strategy of developing human resources, personnel potential of the country, tasks and directions of the activities of the National agency of Ukraine on the issues of public service in providing regulatory and legal support, social conditions and legal guarantees of public servants, to monitor the issues of realizing state manpower policy and examine social needs in training qualified workers with higher professional education. On the regional level it is important to develop a strategy of developing a region, a concept of regional manpower policy, to provide favorable conditions for every worker to manifest their knowledge and skills, to select, distribute and train personnel, organize work of the Center of retraining and upgrading qualification, to make contracts with higher education institutions of a region about training personnel with necessary qualification. On the municipal level it is important to develop a long-term program of personnel work, to take measures of motivation for work, to form a reserve and plans of upgrading qualification, to finance training courses for personnel.

The study offers a complex of organizational measures concerning the improvement of the mechanisms for implementing state manpower policy on regional and municipal levels through changing its strategy in the country, building a democratic system of the formation and development of personnel potential.

The study develops recommendations on modernization of the mechanisms for realizing state manpower policy in Ukraine on regional and municipal levels: creating a democratic system of formation and development of personnel potential; adopting a complex of normative and legal acts to ensure efficient state manpower policy; long-term planning of personnel; providing openness and transparency in realizing state manpower policy; radical changes of tasks and functions of personnel services; increasing prestige of public service; changing the system of training qualified workers for the bodies of state power and local self-government.

Key words: mechanisms of state administration, state manpower policy, personnel potential, bodies of state power, bodies of local self-government, decentralization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях з державного управління України та інших держав

1. Гончар С.В. Теоретичні аспекти кадрової політики на (суб)регіональному і муніципальному рівні / С.В. Гончар // Наукові праці: науково-методичний журнал. Серія: Державне управління. – Вип. 269. – Т. 281.– Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2016. – С. 81–87.

2. Гончар С.В. Сутнісні характеристики феномену місцевого самоврядування / С.В. Гончар // Інвестиції: практика та досвід. – Миколаїв : ТОВ ДКС Центр, 2017. – № 8. – С. 95–102.

3. Гончар С.В. Понятійно-категоріальний апарат дослідження механізмів державного регулювання кадрового потенціалу виконавчих органів територіальних громад [Електронний ресурс] / С.В. Гончар // Державне управління: удосконалення та розвиток. – № 9. – 2017. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1127>.

4. Honchar, Serhii. Political socialization as basis of personnel's policy in organs of local self-government / Serhii Honchar // Public Policy and Economic Development. – Issue 9 (13). – 2017. – P. 161-170.

5. Гончар С.В. Політико-соціальні й організаційно-адміністративні механізми державного регулювання роботи органів місцевого самоврядування / С.В. Гончар // Virtus: Scientific Journal. – №16. – 2017. – Канада (Монреаль). – С. 179-183.

Інші видання

6. Гончар С.В. Пропозиції модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні / С.В. Гончар // Філософські обрії сьогодення : зб. наук. праць. – Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2018. – С. 283–290.

7. Гончар С.В. Дистанційна освіта в практиці підвищення професійного рівня муніципальних службовців / С.В. Гончар // *Sophia Prima: діалог вічного повернення*. – 2018. – № 2. – С. 62–68.

Тези конференцій

8. Гончар С.В. Технократичний розвиток цивілізації та моральна криза суспільства / С.В. Гончар // *Філософські проблеми сучасності : матер. всеукр. наук.-практ. конф.*, 21 листопада 2013 р. – Херсон : ХДАУ, РВВ Колос, 2013. – С. 5–7.

9. Гончар С.В. Екологічний імператив у системі цінностей сучасної особистості / С.В. Гончар // *Філософські проблеми сучасності : матер. II. всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю*, 20 листопада 2014 р. – Херсон : ХДАУ, РВВ Колос, 2014. – С. 17–21.

10. Гончар С.В. Формирование новой реальности: построение гражданского общества в Украине / С.В. Гончар // *Людина – суспільство – держава. Права та обов'язки: історія питання та сучасний стан : матер. всеукр. наук.-практ. конф.*, 28 жовтня 2016 р. – Кривий Ріг: Донецький юридичний інститут МВС України, 2016. – С. 46–48.

11. Гончар С.В. Органи місцевого самоврядування на шляху до становлення єдиного позитивно зорієнтованого соціуму / С.В. Гончар // *Філософські обрії сьогодення : матер. IV всеукр. наук.-практ. конф.* – Херсон: РВВ «Колос», 2016. – С. 39–45.

12. Гончар С.В. Сучасні виклики трансформації державного нагляду у сфері освіти України / С.В. Гончар // *Могилянські читання-2016: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти : матер. всеукр. наук.-метод. конф.*, 14-16 листопада 2016 р. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2016. – Т. 2. – С. 44–46.

13. Гончар С.В. Механізми реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління / С.В. Гончар // *Ольвійський форум-2017: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : міжнар. наук.-практ. конф.*, 8-11 червня 2017 р. – Миколаїв, 2017. – С. 89.

14. Гончар С.В. Органи місцевого самоврядування як потужний системотворчий фактор соціально-політичних взаємодій / С.В. Гончар // Лабіринти реальності : матер. IV міжнар. наук.-практ. конф, 30-31 жовтня 2017 р., Монреаль : СРМ «ASF», 2017 р. – С. 189-191.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- АТО – адміністративно-територіальна одиниця
- ВР України – Верховна Рада України
- ВЗ – вищі навчальні заклади
- ДА – державна адміністрація
- ДВ – державна влада
- Держслужбовці – державні службовці
- ДКП – державна кадрова політика
- ДП – державна політика
- ДРП – державна регіональна політика
- ДС – державна служба
- ДУ – державне управління
- ЄС – Європейський Союз
- ЄХМС – Європейська Хартія Місцевого самоврядування
- ЗС – Збройних Сил
- КЗпПУ – Кодекс законів про працю України
- КМУ – Кабінет Міністрів України
- КП – кадрова політика
- КС – кадрова служба
- МДА – місцеві державні адміністрації
- МОН України – Міністерство освіти і науки України
- МР – міська рада
- МС – міське самоврядування
- НАДС – Національне агентство України з питань державної служби
- ОВВ - органів виконавчої влади
- ОВС – органи внутрішніх справ
- ОДА – обласна державна адміністрація
- ОДВ – органи державної влади

ОДУ – органи державного управління

ОМС – органи місцевого самоврядування

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування

ПУ – публічне управління

РКП – регіональна кадрова політика

СМС – службовець місцевого самоврядування

СРСР – Союз Радянських Соціалістичних Республік

ССР – стратегія сталого розвитку

США – Сполучені Штати Америки

ТГ – територіальна громада

ОТГ – об'єднана територіальна громада;

ЦППК – центр перепідготовки та підвищення кваліфікації

SMART – вимоги Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bounded

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні європейські тенденції суспільного розвитку свідчать, що всі соціально-політичні й економічні процеси відбуваються на місцевому рівні. Саме інститути регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування, вирішуючи складні пріоритетні завдання, мають забезпечити сталий розвиток певної території, стати більш відкритими для інститутів громадянського суспільства. Це передбачає значне розширення й ускладнення поля діяльності держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, оскільки ефективність діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування на пряму залежить від складу професійно підготовлених кадрів, які мають необхідні фахові компетентності й людські якості служіння українському народу.

В умовах євроінтеграції України й децентралізації влади формується нова парадигма державної кадрової політики як соціального інституту, орієнтованого на демократичний розвиток українського суспільства, та відповідно до якої державна кадрова політика позиціонується не як інструмент боротьби за владу та її утримання, а виконує функції суспільного ресурсу публічного управління країною. Все це зумовлює необхідність удосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні, особливо це стосується регіонального та муніципального рівнів, які в умовах децентралізації є провідними рівнями державної політики розвитку країни.

Питанням вивчення формування і реалізації державної кадрової політики в країні присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, але вивченням механізмів реалізації державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях дослідники займались побіжно, розглядаючи ці рівні здійснення державної кадрової політики як другорядні порівняно з центральним. Натомість системного та комплексного аналізу

проблеми реалізації механізмів державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації здійснено не було. Більшість досліджень учених (В. Андріяш, М. Білинська, О. Бориславська, Р. Войтович, І. Грицяк, Д. Дзвінчук, О. Євтушенко, В. Ємельянов, А. Ібрагімова, М. Іжа, Ю. Ковбасюк, С. Костючков, О. Кремена, І. Лопушинський, І. Маркіна, Н. Нижник, Р. Плющ, С. Серьогін, В. Толкованов, О. Петренко й ін.) стосуються проблем місцевого самоврядування в умовах децентралізації державної влади.

Широке коло робіт (зокрема таких науковців, як О. Боднарчук, В. Вац, Н. Гончарук, Д. Дзвінчук, М. Дивак, П. Діхтієвський, В. Жаховський, В. Журавський, А. Клочко, І. Козьяков, Т. Корнєв, І. Криворотько, О. Лагнюк, В. Мельникович, Д. Мельничук, В. Москаленко, В. Олуйко, А. Павлов, О. Сивак, П. Сидоренко, О. Тертишна, Л. Титаренко, О. Яцино, В. Яцуба, В. Яцюка і ін.) присвячено проблематиці кадрової політики певних галузей і конкретних організацій і підприємств у системі державного управління.

Вагомий внесок у розв'язання проблем державної кадрової політики, кадрового забезпечення органів державної влади й місцевого самоврядування зробили фахівці з державного управління: В. Авер'янов, В. Бакуменко, К. Ващенко, О. Воронько, Т. Витко, Р. Войтович, Ю. Грицай, І. Грицяк, О. Денищик, Н. Дяченко, В. Ємельянов, Н. Жук, В. Золотарьов, Т. Кагановська, Я. Казюк, В. Князева, Ю. Ковбасюк, Т. Кравченко, Е. Лібанова, Л. Лісогор, В. Малиновський, І. Мельник, А. Мунтяну, М. Мурашко, Н. Нижник, Р. Науменко, О. Оболенський, В. Олуйко, С. Серьогін, Ю. Сурмін, Н. Федчун, Г. Щокін, В. Яцуба й ін.

Окремі питання розвитку державної кадрової політики як системи, що дає змогу оптимально управляти кадровим потенціалом регіону, розглядаються у працях таких дослідників, як Г. Атаманчук, Ю. Астахов, В. Бабинцев, А. Біджиєв, І. Богатирьова, В. Ємельянов, Л. Івашова, Р. Мельникова, К. Магомедов, Н. Макагонова, Л. Сергієнко, В. Черепанов,

Г. Шамарова і ін.

Аналіз нових наукових підходів до організації роботи з управлінськими кадрами містять роботи зарубіжних учених: Дж. Аткинсона, П. Бурдьє, Д. Бернса, Дж. Брауна, Г. Бребана, М. Вебера, Ж. Веделя, Х. Вольмана, М. Вудкока і Д. Френсіса, Ю. Габермаса, У. Гроте, Е. Дюркгейма, Т. Парсонса, С. Патмена, Ж.-А.-К. Токвіля, Е. Юліані й ін.

Зважаючи на вищезазначене, слід наголосити на необхідності системного вивчення механізмів державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації як загалом (через обмеженість досліджень), так і зокрема з огляду на нові тенденції, що склалися в процесі поглиблення в Україні ринкових методів господарювання і децентралізації влади. Так, у контексті інтеграції України до світового економічного простору нагальним є подальше опрацювання теоретичних, правових засад і поглиблення методичних положень аналізу й оцінки існуючого стану реалізації державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації влади; удосконалення кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях як головного чинника ефективного соціально-економічного розвитку регіону.

Викладене вище підтверджує актуальність теми й зумовлює необхідність запровадження ефективних механізмів формування і реалізації державної кадрової політики в Україні, створення нової системи ефективного управління кадрами на регіональному й муніципальному рівнях, пошук нових форм і методів організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і службовців місцевого самоврядування як складової системи державної кадрової політики.

Все вище перелічене зумовлює вибір теми дисертаційної роботи, визначає її актуальність і практичну значущість, основні напрями дослідження, його мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.
Дисертаційне дослідження виконане в межах науково-дослідної роботи

Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили «Організація державного управління в умовах становлення та розвитку політичної системи України: політико-правові, історичні та регіональні аспекти» (державний реєстраційний номер 0109U000451), у межах якої здобувачем досліджено теоретичні основи державної політики побудови спроможних територіальних громад, визначено напрями цієї політики, запропоновано комплекс заходів щодо її вдосконалення.

Мета дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, зокрема:

- висвітлити теоретико-методологічні засади механізмів державної кадрової політики;
- проаналізувати нормативно-правові основи, що забезпечують механізми реалізації державної кадрової політики в Україні;
- охарактеризувати інституційно-організаційний механізм державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях;
- розглянути існуючий стан кадрової політики в системі органів місцевого самоврядування України на регіональному та муніципальному рівнях;
- дослідити механізми реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління;
- обґрунтувати роль кадрового потенціалу органів державної влади й місцевого самоврядування в удосконаленні кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях;
- визначити шляхи вдосконалення кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях як головного чинника ефективного розвитку

регіону та запропонувати напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні.

Об'єктом дослідження є державна кадрова політика як система з регулювання кадрових процесів і відносин у публічному управлінні.

Предметом дослідження є механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації.

Методи дослідження. Специфіка предмета дослідження та дослідницькі завдання зумовили застосування як загальнонаукових, так і спеціальних методів пізнання. Методи дисертаційного дослідження ґрунтуються на підходах, що допомагають розкрити його мету й завдання.

Так, за допомогою системного підходу державна кадрова політика в Україні розглядається як система, яка складається із сукупності механізмів (елементів) у їх єдності, взаємодії та цілісності, що надає можливість взаємоузгодити їхню діяльність задля реалізації кадрової політики.

За допомогою діалектичного підходу вивчається сутність державної кадрової політики в країні залежно від рівня управління (регіонального, муніципального) в умовах децентралізації влади.

Аспектний метод дозволив розглянути проблему державної кадрової політики через такі аспекти: політичний (євроінтеграція, демократизація й децентралізація влади), економічний (організація і стимулювання праці держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування в нових умовах господарювання), соціально-психологічний (кадри органів державної влади і місцевого самоврядування – члени соціуму, розглядаються як особистості з урахуванням їх психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей), освітній (досягнутий і потрібний освітній рівень) тощо.

За допомогою концептуального підходу розроблено концепцію кадрової політики на регіональному й муніципальному рівнях як комплекс ключових положень, спрямованих на забезпечення професійними кадрами органів державної влади й місцевого самоврядування.

Для верифікації теоретичних припущень залучалися емпіричні методи: аналіз документів, статистичні, опитування (анкетування), експертні оцінки, моделювання тощо. Також використано методи групування, порівняння, графічні та табличні, що дало змогу оцінити кадровий потенціал державної служби та місцевого самоврядування, запропонувати рекомендації щодо вдосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління.

Нормативну основу дослідження становили Конституція, закони України, Укази Президента України, Постанови й розпорядження Кабінету Міністрів, документи Національного агентства державної служби України, нормативні акти органів державної влади та місцевого самоврядування, які стосувалися теми дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів визначається тим, що дисертація є однією з перших спроб комплексно, з використанням сучасних методичних і організаційних підходів розглянути механізми реалізації кадрової політики на рівні регіону, району, муніципалітету та викласти авторське бачення шляхів їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях з метою підвищення ефективності кадрової роботи.

Основні теоретичні та практичні результати, що характеризують новизну дослідження, розкриваються у таких положеннях:

уперше:

- запропоновано стратегічний підхід до побудови демократичної системи формування й розвитку кадрового потенціалу країни, що базується на єдності цілей, принципів, стандартів діяльності кадрових служб та передбачає впровадження комплексу організаційних заходів, спрямованих на: якісне формування кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування; ефективне використання кадрами професійних навичок; посилення компетентності посадовців органів місцевого самоврядування; організацію динамічного процесу безперервного, послідовного

професійного розвитку; формування мотивації до самовдосконалення та самореалізації;

удосконалено:

- методику аналізу кадрової політики як важливої складової системи управління кадровим потенціалом на регіональному та муніципальному рівнях, що дозволяє оцінити спроможність забезпечити ефективну роботу з вирішення соціально-економічних та організаційних завдань; можливість ефективно реалізовувати державні, регіональні, муніципальні програми та здійснювати структурну перебудову залежно від політичних і соціально-економічних умов, а також здатність упроваджувати стимули розвитку регіону та громади;

- теоретико-методичний підхід до реалізації механізмів державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях, що передбачає активне застосування інноваційних кадрових технологій; упровадження системи мотивації до підвищення рівня професійної компетентності; формування кадрових ресурсів сучасного формату мислення та дій; перехід до моделі управління кадровим складом на основі використання переваг синергізму;

- методичні підходи до реалізації механізмів державної податкової політики України, що передбачають, на відміну від наявних, переорієнтування цих механізмів на перехід від бюрократичної парадигми до моделі людиноцентричного управління кадровим складом, яка орієнтована створення умов для професійного розвитку і службового просування; забезпечення правових гарантії для прояву кожним працівником своїх здібностей і знань; збалансування співвідношення спадкоємності досвіду й оновлення кадрів;

набули подальшого розвитку:

- комплексні пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління в умовах децентралізації, в яких передбачено: прийняття комплексу нормативно-

правових актів для забезпечення ефективної державної кадрової політики; довгострокове планування кадрів; докорінну зміну завдань і функцій кадрових служб в органах державної влади та місцевого самоврядування; підвищення престижності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та відповідності статусу державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування рівню покладеної на них відповідальності; зміну системи перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів в органах державної влади та місцевого самоврядування та створення системи прогнозування потреби в кадрах, оцінки їхньої діяльності, мотивів і умов для кар'єрного зростання; забезпечення відкритості, гласності й прозорості в реалізації державної кадрової політики як забезпечувальних компонентів легітимації влади;

- понятійно-термінологічний апарат теорії державного управління – за рахунок оновленого наукового тлумачення сутності дефініції «державна кадрова політика», під якою розуміється стратегія держави, що через офіційно визначені цілі, завдання, пріоритети та принципи спрямована на регулювання кадрових процесів і відносин, пошук, формування, професійний розвиток і раціональне використання кадрових ресурсів для забезпечення загальнодержавних інтересів у сфері державного управління й місцевого самоврядування;

- обґрунтування концептуальних положень кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування на регіональному й муніципальному рівнях, спрямованої на розвиток кадрового потенціалу через систему підбору, розміщення й виховання кадрів, з метою забезпечення економічного, політичного й культурного розвитку відповідної території за допомогою використання всіх наявних на цій території ресурсів: природних, людських, виробничо-господарських, освітніх, культурно-історичних.

Практичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів і розробці на цій основі рекомендацій щодо аналізу механізмів реалізації державної кадрової політики у системі публічного

управління в умовах децентралізації. Результати, отримані у процесі дослідження, можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування у проведенні реформи регіонального управління, місцевого самоврядування та формування стратегії збалансованого регіонального розвитку тощо. Теоретичні узагальнення, висновки, пропозиції, висловлені в дисертації, можуть бути матеріалом для подальших наукових досліджень у галузі державної, регіональної та муніципальної кадрової політики, а також застосовуватися в аналізі ефективності використання кадрового потенціалу на регіональному й муніципальному рівнях.

Пропозиції щодо формування компонентного складу та структури кадрової роботи, що забезпечують стійкість і якісну визначеність кадрової політики та передбачають управління кадрами за допомогою економічних, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів упроваджено в діяльність Миколаївського Центру розвитку місцевого самоврядування (довідка про впровадження №4031- 13/03/2019 від 13.03.2019 р.); пропозицій щодо внесення змін і доповнень до нормативних актів, що регулюють кадрову роботу в органах державної влади та місцевого самоврядування упроваджено в діяльність Департаменту освіти, науки та молоді Херсонської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 02-14-414/0/19/323-11 від 01.02.2019 р.).

Теоретичні положення та матеріали дослідження використано в навчальному процесі Чорноморського національного університету ім. Петра Могили при викладанні таких дисциплін: «Керівник в державному управлінні», «Державна служба» (довідка про впровадження № 08/03-89 від 18.05.2019 р.); у навчальному процесі Херсонського державного аграрного університету при викладанні таких дисциплін: «Публічне врядування», «Етика державного службовця», «Ресурсний потенціал територіальних громад», «Державне та регіональне управління» (довідка про впровадження № 66-08 6/79 від 07.02.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки й висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведених досліджень автора в галузі державного управління, що в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднено в доповідях на науково-практичних конференціях, зокрема таких, як: Всеукраїнська науково-практична конференція «Філософські проблеми сучасності» (Херсон, 2013); II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Філософські проблеми сучасності» (Херсон, 2014); Всеукраїнська наукова конференція «Людина – суспільство – держава. Права та обов'язки: історія питання та сучасний стан» (Кривий Ріг, 2016); IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Філософські обрії сьогодення» з міжнародною участю (Херсон, 2016); Міжнародна науково-практична конференція «Філософія формування цілісного світогляду в сучасній освіті» (Київ, 2017); Міжнародна наукова конференція «Ольвійський форум-2017: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (Миколаїв, 2017); Всеукраїнська науково-практична конференція «Могилянські читання-2017» (Миколаїв, 2017); IV Міжнародна науково-практична конференція «Лабіринти реальності» (Монреаль-Рубіжне-Баку-Ніш-Зелена Гура, 2017); V Міжнародна науково-практична конференція «Філософські обрії сьогодення» (Херсон – Житомир – Одеса – Орле, 2017); Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» (Херсон, 2017); Всеукраїнська науково-практична конференція «Філософія здоров'я – здоровий спосіб життя – здорова нація» (Херсон, 2018); VI Міжнародна науково-практична конференція «Філософські обрії сьогодення» (Херсон – Житомир – Одеса –

Оpole, 2018).

Публікації. Основні наукові результати, висновки та рекомендації дисертаційної роботи викладені у 14 наукових працях, з яких 5 – статті у наукових фахових виданнях з державного управління, в тому числі 2 – у закордонних виданнях за напрямом дослідження; 2- інші видання; 7 – тези доповідей.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 215 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертація містить 33 рисунки, 23 таблиці, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 317 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Теоретико-методологічні засади розгляду механізмів державної кадрової політики

В умовах євроінтеграції українського суспільства, децентралізації влади відбуваються політичні й соціальні реформи, спрямовані на розвиток української держави, «чіткий і збалансований розподіл повноважень, ресурсів, відповідальності між центральними органами державного управління й місцевого самоврядування» [101, с. 76]. Реформи стають своєрідним каталізатором розвитку стабільного, демократичного громадянського суспільства, в якому люди «в змозі самостійно задовольняти свої соціальні потреби, без тиску ззовні самоорганізовуватися для того, щоб зробити своє життя в суспільстві кращим» [103, с. 58].

Так, 1 квітня 2014 р. Уряд України схвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування (далі МС) й територіальної організації влади в Україні, яка визначила напрями, механізми та строки формування ефективного місцевого самоврядування, яке «сьогодні виступає важливим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до її джерела – народу» [184, с.3].

Також слід звернути увагу на те, що розвиток місцевого самоврядування повинен створити умови для сталого розвитку територій, розбудови комфортного середовища проживання громадян, надання громадянам на рівні громади високоякісних, доступних публічних послуг, а також задовольнити інтереси громадян в усіх сферах життєдіяльності.

Схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», саме і спрямована на забезпечення спроможності місцевого самоврядування, побудову ефективної системи територіальної організації публічної влади в Україні, раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [237].

Масштабні зміни в суспільстві нині вимагають нових підходів до державної кадрової політики (далі ДКП), удосконалення механізмів її реалізації, зокрема на регіональному та муніципальному рівнях.

ДКП у процесі децентралізації влади й розбудови України як правової демократичної держави постає історично детермінованим процесом, одним із важливих компонентів формування кадрового потенціалу держави, коли органам державної влади (далі ОДВ) і органам місцевого самоврядування (далі ОМС) доводиться вирішувати нові для них питання [61, с. 84].

У той же час постає проблема розробки й прийняття ефективної ДКП, як в системі державного управління, так і в системі місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях. Ця політика спрямована на залучення, закріплення й адекватне використання на державній службі та в ОМС висококваліфікованих фахівців, створення умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення на цій основі ефективного функціонування ОДВ і ОМС.

Особливо в умовах децентралізації це стосується інституту місцевого самоврядування, що є «з одного боку, владним інститутом, а з іншого – інститутом громадянського суспільства – легітимним виразником інтересів місцевих співтовариств» [100, с.4]. Саме тому в умовах децентралізації, реформування місцевого самоврядування та створення на муніципальному рівні спроможних територіальних громад (далі СТГ), ДКП стає тим фактором, за допомогою якого можна підвищити ефективність роботи ОМС, результативно вирішувати завдання, пов'язані зі стабільним соціально-

економічним розвитком територій (громад, районів, регіонів), й у результаті сприяти розбудові в Україні громадянського суспільства.

Відзначимо, що соціальний статус, обсяг повноважень, кваліфікація і професіоналізм посадових осіб місцевого самоврядування стає своєрідним індикатором демократичності суспільства, адже саме вони за багатьма напрямками забезпечують повсякденні потреби громадян в політичній, соціальній, господарській, соціокультурній і інших сферах.

Отже, ефективність роботи місцевого самоврядування в сучасних умовах залежить від кадрового складу ОМС, якості їх підготовки, кваліфікації, професіоналізму. Саме тому проблема кадрів на регіональному – область, субрегіональному – район і муніципальному (територіальна громада, муніципальне утворення) рівні, як ніколи, актуальна. Потрібна розробка ДКП з урахуванням регіональних особливостей, спрямована на залучення, закріплення й адекватне використання на посадах в ОМС на регіональному й муніципальному рівнях, висококваліфікованих фахівців, створенні умов з реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання власних професійних обов'язків.

Служба в ОМС – це професійна діяльність громадян (різновид управлінської діяльності), спрямована на реалізацію ними свого права на місцеве самоврядування та виконання окремих делегованих повноважень ОВВ, згідно з законом. У законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» чітко визначено, що посадова особа місцевого самоврядування – це особа, яка працює в ОМС, «має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [236].

У вітчизняній науці державне управління, проблема оптимізації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування стала предметом активної розробки лише останнім часом, коли інститути місцевого самоврядування стали виходити на якісно новий рівень політичного життя.

Досить цікавими у цьому спрямуванні є розробки останніх років таких вітчизняних фахівців у галузі місцевого самоврядування в умовах децентралізації державної влади, як В. Андріяш [6-7], М. Білинська [24], О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко [28], Р. Войтович [48-49], Д. Дзвінчук [91], І. Грицяк [73-74], О. Євтушенко [100-105], В. Ємельянов [106], Л. Івашова [123], М. Іжа [124], Ю. Ковбасюк [144], С. Костючков [155], О. Кремена [158], І. Лопушинський [168], І. Маркіна [176], Н. Нижник [193-194], Р. Плющ [185], С. Серьогін [251-252], В. Толкованов [272-274], О. Петренко [215] й ін.

Згадані вчені наголошують на політичній природі місцевого самоврядування, розкривають його важливу роль в умовах децентралізації (адміністративної, фінансової, бюджетної, фіскальної, освітньої: саме децентралізація посилює спроможність територій (громад, регіонів) у політичному, соціально-економічному житті та сприяє розвитку демократії на місцях. Вони звертають увагу на такий важливий принцип в процесі децентралізації, як субсидіарність, що є основоположним в країнах Європейського Союзу (ЄС). У процесі децентралізації принцип субсидіарності, як принцип розподілу повноважень і відповідальності, передбачає, що політична дія відбувається на тому рівні, який найбільш відповідає вирішенню проблеми [7, с. 119]. Як підкреслюють дослідники, принцип субсидіарності допускає втручання вищого рівня управління в діяльність нижчого, але таке втручання повинно бути зумовлене [104, с. 78].

Процеси децентралізації стосуються і ДКП, зокрема механізмів її реалізації, а принцип субсидіарності, як організаційний і правовий принцип, може бути застосований й у реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, коли ОМС отримують право здійснювати відповідні кадрові заходи, тому що КП буде формуватися й здійснюватися на найближчому до населення рівні (регіону, району, громади).

ДКП як складова державної політики (далі ДП), а також механізми її реалізації формується на основі та в межах ДП, але в інтересах не тільки

держави, а й громадян. Цілі, завдання, принципи й механізми реалізації ДКП суттєво залежать від держави та її ролі в суспільстві, від вирішення владою проблем, пов'язаних зі становленням української державності, процесами демократизації державного устрою, поділу та взаємодії між собою гілок влади (законодавчої, виконавчої та судової), розмежування між ними функцій і повноважень, а також перспектив реформування центральних, регіональних і місцевих структур влади [65, с. 107]

Вітчизняні дослідники (К. Линьов [165]) вивчають проблеми децентралізації в сучасній Україні, які напряду пов'язані з покращенням життєзабезпечення жителів територіальних громад, цілями і завданнями країни [166]), аналізують досвід реформ у постсоціалістичних країнах, де саме децентралізація допомогла демократизувати суспільство (В. Тимків [267], але мало приділяють уваги кадровій проблемі, ролі кадрів у процесах децентралізації і демократизації. Хоча й відмічають, що реформи в країні здійснюються людьми та для людей.

Аналіз джерельної бази, присвяченої ДКП, показує, що окремі питання кадрової політики (далі КП) розглядаються вітчизняними дослідниками для певних галузей або конкретних установ, організацій, підприємств. Так, В. Олуйко аналізує кадрові процеси в державному управлінні України [203], В. Яцуба досліджує організаційно-правові аспекти кадрового забезпечення державного управління, пропонує власну організаційно-планову концепцію кадрового забезпечення державного управління в умовах трансформації сучасного українського суспільства [299-301], Д. Дзвінчук вивчає психолого-методичні засади підвищення кваліфікації держслужбовців [91], В. Журавський досліджує механізми управління системою підвищення кваліфікації кадрів податкової служби України [110], Л. Титаренко розглядає соціально-психологічні й гуманітарні напрями вдосконалення підготовки управлінських кадрів [268], Н. Гончарук досліджує процеси формування й реалізацію ДКП в установах, організаціях і підприємствах аграрного сектора економіки України [63], В. Жаховський аналізує державне управління

кадровим потенціалом медичної служби Збройних Сил у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України [108], О. Сивак вивчає роль кадрової політики у реформуванні ЗС України [253], О. Яцино досліджує історію роботи з кадрами в ЗС України, досвід, методологію КП [298], П.Сидоренко аналізує сутність та тенденції розвитку КП в місцевих органах виконавчої влади України [254], А. Павлов характеризує організаційно-правові аспекти кадрового забезпечення митних органів України [211], О. Боднарчук аналізує адміністративно-правові аспекти кадрового забезпечення діяльності пенітенціарної системи в Україні [26], А. Клочко – напрями кадрового забезпечення ОВС України, розглядає адміністративно-правові засади КП в ОВС [141], В. Вац аналізує адміністративно-правове регулювання забезпечення кадрами ОВС України, а також визначає напрями вдосконалення адміністративно-правового регулювання реалізації ДКП в ОВС України [36], В. Мельникович досліджує адміністративно-правовий аспект КП в ОВС, наголошує на приведенні КП в ОВС до міжнародних стандартів [181], М. Дивак в дисертації розглядає адміністративно-правові засади управління якістю кадрового забезпечення ОВС України, підкреслює, що якість безпосередньо впливає на плінність кадрів в ОВС, переміщення по службі, кар'єрне зростання тощо. Він обґрунтовує думку, що управління якістю кадрового забезпечення ОВС України дає змогу підвищити результативність та ефективність діяльності ОВС [92], П. Діхтієвський в монографії «Кадрове забезпечення судів загальної юрисдикції: адміністративно-правовий аспект» досліджує практику кадрового забезпечення судів [93]; О. Лагнюк здійснює теоретичне обґрунтування адміністративно-правового аспекту кадрового забезпечення судів загальної юрисдикції [163], І. Козьяков аналізує кадрове забезпечення органів прокуратури України в умовах реформування [147], В. Москаленко розглядає засоби управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства [188], І. Криворотько – проблеми, пов'язані з формуванням і розвитком управлінського персоналу на

машинобудівних підприємствах [160], Д. Мельничук – теорію формування КП і практичні заходи її реалізації на машинобудівних підприємствах [182] тощо.

Вказані дослідження дозволяють зрозуміти роль кадрів у забезпеченні сталого розвитку країни в умовах розвитку окремих галузей, показують зміни у ставленні до питання формування та розвитку кадрового потенціалу, що пов'язано передусім із розбудовою ринкової економіки, що базується на знаннях і вимагає забезпечення всіх галузей держави кваліфікованими працівниками. У той же час аналіз цих досліджень дає можливість зрозуміти, що ДКП – це не тільки накопичення і реалізація кадрового потенціалу, а й удосконалення кадрової системи з управління підбором, підготовкою, розміщенням і просуванням кадрів.

Стан кадрового потенціалу в Україні в процесі децентралізації, особливо на регіональному й муніципальному рівнях викликає серйозне занепокоєння; по-перше, тому що існують причини, які стримують його формування і розвиток; по-друге, відсутністю в регіонах ефективної системи моніторингу потреб ОДВ і ОМС у кадрах з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки; по-третє, відсутністю системи профорієнтаційної роботи з молоддю на рівні регіону; по-четверте, недостатнім застосуванням результатів наукових досліджень у формуванні та реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях.

Однак поступово цей пробіл заповнюється. З'являються роботи, в яких «ефективність держави визначається не тільки системою і структурою створених органів, а й службовцями, якісним складом кадрового потенціалу» (Т. Корнєва) [154, с. 42]; розглядаються заходи, щодо «кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави» (В.Олуйко) [207, с. 22]; вивчаються питання ДКП як системи роботи з кадрами, що орієнтується на отримання «найвищого кінцевого результату» (С. Серьогін і Н. Гончарук) [252, с. 5]; теоретико-організаційні аспекти підвищення кваліфікації

держслужбовців в Україні (В. Яцюк) [302]; кадрове забезпечення ОДВ та ОМС, як фактор адміністративно-управлінських перетворень та ефективної регіональної КП (О. Тертишна) [266]; функції КП у суспільстві, її мету, завдання, основні напрями і принципи, форми й методи організації (К.Ващенко) [37, с. 100]; складові концепції ДКП, яка повинна бути складовою концепції розвитку держави [245, с.56-57]. Отже, висновки й положення, що містяться в перерахованих вище наукових дослідженнях, є теоретичною основою для розуміння кадрової роботи, кадрового забезпечення ОДВ і ОМС.

Змінюються підходи до ДКП, яка визнається не лише як загальнодержавна стратегія розвитку сукупного кадрового потенціалу, а і як один з напрямів реалізації ДП. Так, Т.Кравченко визначає мету сучасної ДКП: «забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу ... кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками» [156], від яких залежить розвиток України як «демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [19].

Фактично ДКП поступово займає своє рівноправне місце в ДП країни. Без розгляду ДКП сьогодні досить складно визначити зміст, спрямованість, пріоритети ДП, стратегію економічного розвитку держави, визначення галузей, сфер, які будуть розвиватися. Дослідники праві, що планувати розвиток кадрів реалізувати інші напрями ДП поза взаємодією з ДКП і без відповідного цілеспрямованого кадрового забезпечення не можливо [80, с.6].

Актуальні проблеми ДКП України, відображені у працях таких учених, як: В. Авер'янов [88], В.Бакуменка [14-17], Ю. Грицай [71-72], В. Золотарьов [121], О. Денищик [78], Н. Дяченко [97-98], К. Ващенко, [37; 245], О. Воронько [52-54]), Т. Витко [44-45], Р. Войтович [48-49], В. Ємельянов [106], Т. Кагановська [125-127], Ю. Ковбасюк [144], В. Луговой [169; 170], С. Серьогін [83; 128; 251], І. Мельник [179], А.Мунтяну [189], Н. Нижник [193-194], Р. Науменко [192; 264], І. Грицяк [73-74], В. Малиновський [173-174], О. Оболенський [196-197], Я. Казюк [130], В. Олуйко [205-208],

Ю. Сурмін [261-262], Н. Федчун [282], С. Хаджирадєва [283-284], Г. Щокін [292-293], В. Яцуба [299-301] та ін..

Дослідники, вивчаючи різні аспекти ДКП, аналізуючи кадрове забезпечення ОДВ і ОМС загалом, пропонують визначити ДКП як:

- стратегічну діяльність держави, пов'язану з плануванням і прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України (Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін та ін. [80, с. 3]);

- державну стратегію, спрямовану на роботу з людськими ресурсами держави (О. Воронько [52-54]);

- складову державної політики (Н.Жук [109]);

- політику, що покликана визначити шляхи, засоби та механізми кадрового забезпечення реформ (Т.Кравченко [156]);

- найважливіший напрям державного управління, орієнтований на реалізацію потреб суспільства в кадрах (В. Щокін [293, с. 466]);

- основу управлінської діяльності (М. Мурашко [190]);

- підсистему державного управління [191, с. 7] і систему офіційно визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів організації та регулювання кадрових процесів і відносин у державному апараті (Е. Лібанова, Л. Лісогор) [191, с. 5];

- кадрове забезпечення державного управління, що охоплює як центральний, так і місцевий рівні (Ю.Грицай) [72, с. 37];

- діяльність з забезпечення реформ (В.Олуйка) [208, с.182], визначаючи ДКП у регіоні як сукупність пріоритетів і принципів, що отримали правове закріплення, з діяльності держави в підборі, підготовці та просуванні кадрів державної служби, різних галузей економіки, науки, культури й оборони держави в регіоні [202, с. 4];

- політику держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу (І. Мельник) [179];

- найважливіший напрям державного управління, орієнтований на

потребу публічної адміністрації в кадрах (В. Малиновський) [174,с.478].

Аналіз підходів до визначення змісту «державна кадрова політика» дозволяє запропонувати таке визначення: ДКП – це стратегія держави, що через офіційно визначені цілі, завдання, пріоритети та принципи спрямована на регулювання кадрових процесів і відносин, пошук, формування, професійний розвиток і раціональне використання кадрових ресурсів для забезпечення загальнодержавних інтересів у галузі державного управління й місцевого самоврядування.

Спираючись на ресурсну концепцію Дж. Барні, що визначає ресурси, як активи, здатності, організаційні, кадрові процеси, інформацію, знання тощо, спрямовані на підвищення результативності й ефективності організації [303, р. 101], вважаємо, що саме наявність ресурсів, їх розподіл, перерозподіл ОДВ і ОМС у процесі публічного управління допомагає вирішувати певні завдання держави та здійснювати дії, регулятивні, організаційні заходи щодо певної проблеми (сукупності проблем), яка впливає на життя суспільства.

Так, під кадровими ресурсами розуміємо кадри ОДВ і ОМС, підприємств, організацій тощо, за допомогою яких відбувається децентралізація державної влади, здійснюються соціально-економічні перетворення в регіонах, зокрема на муніципальному рівні для отримання бажаного результату. В умовах децентралізації управління соціально-економічними процесами, у зв'язку з передачею частини державних функцій на нижчі рівні (ОДВ і ОМС), звузилась сфера безпосереднього державного управління кадрами, що породжує проблему з забезпеченням високого професійного рівня управлінських кадрів в ОМС регіонів, районів, громадах. Тобто, сучасна ДКП спрямована не тільки на підготовку державних службовців, а й службовців місцевого самоврядування. Вплив держави на кадрові процеси головним чином відбувається за допомогою законодавчо-правової бази та практичну діяльність державної служби, що контролює втілення в життя законів і нормативних документів.

Таким чином, слід зазначити, що ДКП – це державна кадрова стратегія, забезпечення кадрами ОДВ, ОМС, їхнього подальшого безперервного професійного розвитку, можливість соціальної й професійної реалізації.

ДКП на регіональному та муніципальному рівнях є складовою ДП (економічної, культурної, освітньої тощо) розвитку територій регіонів, районів, громад (муніципальних утворень) в умовах децентралізації, для досягнення цілей держави і розв’язання місцевих проблем (рис. 1.1).

Головним завданням ДКП на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації є забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, формування на цьому рівні еліти, яка здатна вирішувати назрілі проблеми, що стоять перед українським суспільством. Ефективність ДКП на рівні регіонів, громад сьогодні залежить від того, наскільки будуть узгоджені регіональні інтереси та пріоритети з державними інтересами та пріоритетами.

ДКП – один із найважливіших напрямів публічного управління, тому що забезпечує цю інституцію кадровими ресурсами, від яких залежить ефективність системи органів публічної влади.

Ми поділяємо позицію Т. Кравченко, що основними завданнями ДКП на сучасному етапі українського державотворення є: проведення єдиної КП в усіх сферах суспільно-політичного життя; наукове обґрунтування потреби ОДВ і ОМС в кадрах; забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу; розробка оптимальної системи формування кадрового резерву; запровадження ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державної служби і службовців місцевого самоврядування; розробка та прийняття нормативних актів реалізації ДКП [156].

ДКП – це певна система, яка дозволяє оптимально управляти кадровим потенціалом регіону.

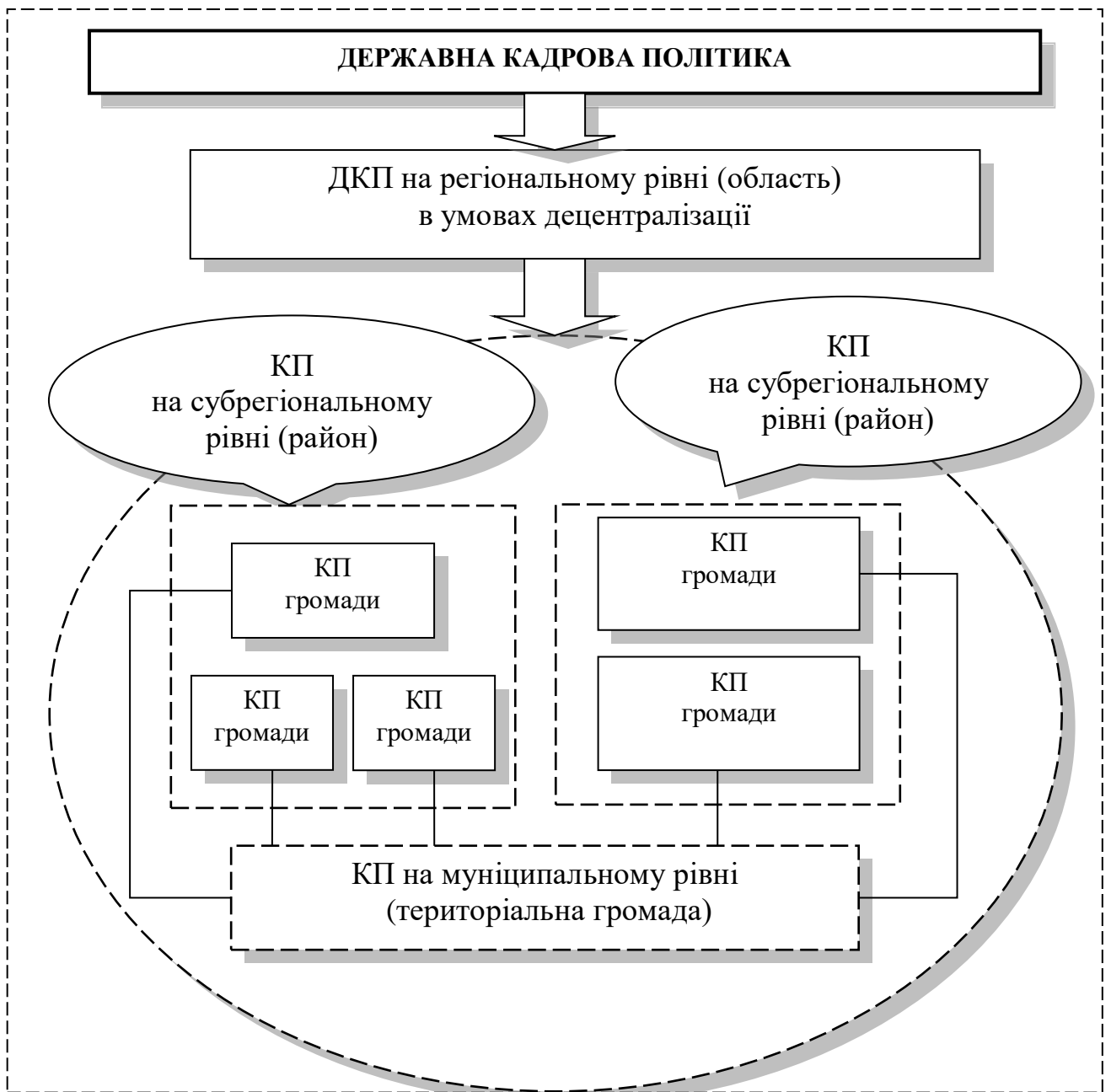


Рис. 1.1. Державна кадрова політика

Джерело: систематизовано автором

Так, учені Г. Атаманчук [10-11], Ю. Астахов [9], В. Бабинцев [13], А. Біджиєв [22], І. Богатирьова і Р. Мельникова [25], К. Магомедов [171], Н. Макагонова [172], В. Черепанов [287-288], Г. Шамарова [290] й ін. досліджують питання, присвячені державній і муніципальній КП, особливості та тенденції розвитку процесів підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, проблеми кадрового забезпечення системи державного управління і муніципального управління (МУ).

У цьому контексті заслуговують на увагу праці зарубіжних учених, що пов'язують так звану «кадрову революцію» в адміністративному управлінні зі зростанням адміністративної роботи, появою нових управлінських функцій (ПР, зв'язки із громадськістю тощо), збільшення управлінського апарату й витрат на нього. Все це привело до пошуку нових наукових підходів до організації роботи з управлінськими кадрами. Важливе значення у цьому напрямі мають роботи, що вже стали класичними, теорія очікуваної цінності Дж. Аткинсона [12], П. Бурдьє [32], Д. Бернса [308], Дж. Брауна [307], Г. Бребана [31], М. Вебера [38-39], Ж. Веделя [40], Х. Вольмана [316], М. Вудкока і Д. Френсиса [55], Ю. Габермаса [56], У. Гроте [307], Е. Дюркгейма [96], Т. Парсонса [312], С. Патмена [313], Ж.-А.-К. Токвіля [271], [317, с. 53], Е. Юліані [309].

Відзначимо, що в працях М. Вебера вперше з'являється «спеціально навчене штатне чиновництво» [39, с. 139], яке й користується «привілеєм безконтрольного й безвідповідального хазяйнування» [39, с. 152]. У той же час М. Вебер, наводячи, як приклад, Америку, пише «настала пора, коли й Америка більше не може управлятися дилетантами. З колосальною швидкістю там поширюється професійне чиновництво» [39, с. 307] (держслужбовці). На думку М. Вебера, «розвиток професійного чиновництва» [39, с. 307] (держслужбовців) – це проходження спеціального навчання й просування по службі на підставі професійної зрілості, рівень якої повинен визначатися не окремими суб'єктами, а групами експертів. Веберівський підхід дозволяє зрозуміти роль держслужбовців у структурі управління суспільством і є теоретико-методологічною основою для дослідження служби в ОДВ і ОМС як професійної діяльності в сфері публічного управління.

Концепція соціальної дії Ю. Габермаса використана для розуміння соціального механізму ДКП, що виявляється у інструментальних діях, котрі ґрунтуються на правилах спрямованих на досягнення результату, та комунікативних діях, що виявляються у взаємодії (комунікації) індивідів

відповідно до прийнятих норм, спрямованих на взаєморозуміння [56, с. 90–91]. Комунікація службовців у професіональному плані підвищує рівень професіоналізму, професіоналізації, що є безперервним процесом становлення посадової особи місцевого самоврядування як фахівця ОМС.

Праці П. Бурдє [32] використані в якості методологічного базису дослідження через використання соціологічного підходу до аналізу кадрового складу ОМС та його ролі як суб'єкта й об'єкта ДКП.

З точки зору Т. Парсонса, суб'єкт – частина соціальної системи [312, р. 11], його дії, з одного боку, мають суб'єктивний зміст, а з іншого – нормативно визначені середовищем і конкретною ситуацією, що робить дії суб'єктів (кадрів) мотивованими прагненням до задоволення потреб [312, р. 125]. Це положення є базовим для дослідження професійного розвитку, як служби в ОДВ, так і служби в ОМС в умовах професійного середовища, а також у розумінні мотивації кадрового складу ОМС в умовах реалізації ДКП.

Праця Алексиса де Токвіля привертає нашу увагу до того, що зміна системи управління на демократичних засадах, заохочення громадян до управління змінює її «відповідно до часу і місця, приводячи її у відповідність до обставин і реальних людей...» [271, с. 30]. Зрозуміло, що зміна управління в країні залежить від активної та реальної участі громадян, їхньої ініціативи та відповідальності [165, с. 7]. Як наголошує О. Євтушенко, демократичною влада може стати, якщо буде «спиратися на ініціативу громадян та їх самодіяльність» [105, с. 307].

Децентралізація підвищує ступінь участі громадян у прийнятті управлінських рішень, вимагає від посадових осіб місцевого самоврядування відповідної кваліфікації й професіоналізму. Децентралізація дозволяє, на думку Х. Вольмана, керувати на користь своїх громадян [316, р. 31], тому що ключовим завданням органів влади на регіональному та муніципальному рівні має бути надання якісних послуг населенню [51].

Вважаємо, що у результаті ДКП на регіональному та муніципальному рівнях може та повинна значною мірою відповідати інтересам, по-перше,

держави (стратегії розвитку країни), по-друге, громадянського суспільства, по-третє, населення територіальної спільноти.

З'являються праці, присвячені вивченню зарубіжного досвіду, наприклад, С. Озірська вивчає досвід управління кадрами у країнах Центральної та Східної Європи, відмічає їх позитивні та негативні впливи на професіоналізм і поведінку кадрів. [200, с. 68]. Є. Грайнер розглядає формування дієвої моделі державної служби, складовою якої є психологічна культура суб'єктів управлінської діяльності в органах публічної влади [67, с. 61]. І. Нинюк, аналізує сутність професіоналізму, фактори, що стимулюють його розвиток, відмічає, що професіоналізм державного службовця як принцип державної служби є пріоритетним для забезпечення довіри народу до державної влади [195].

Відбувається процес направлення слухачів і викладачів ЗВО на навчання до іноземних держав з метою вдосконалення фахової підготовки, що, на думку І. Олійник, підвищує ефективність професійного навчання державних службовців [201, с. 117].

Українськими вченими (Є. Грайнер, С. Серьогін, Н. Чехоєва,) вивчаються європейські стандарти організації управління системою державної служби, шляхи їх запровадження в Україні, мета якого, підкреслює С. Серьогін, не буде ефективно реалізована, якщо інтереси службовців, не збігаються з інтересами держави [251, 213].

Вивчення зарубіжного досвіду ДКП дозволяє зрозуміти, що стратегічна доктрина сучасного прогресу базується на концепції розкриття людських можливостей, а «пріоритетні вкладення в людину є не наслідком росту добробуту держави, а його причиною» [198, с.12]. Саме тому використання зарубіжного досвіду є одним із засобів інтеграції української держави у європейське співтовариство. Крім того, використання іноземних розробок сприятиме формуванню ефективної системи КП у публічному управлінні, особливо на регіональному та муніципальному рівнях. Використання зарубіжного досвіду допомагає подолати наявні негативні тенденції,

традицій, що залишилися в спадок від радянського минулого. Однак треба зробити застереження, що використання іноземного досвіду в розробці ДКП треба проводити з урахуванням сучасного соціального, політичного й економічного становища в Україні, на основі українського законодавства.

Разом із тим, у контексті сучасних державно-управлінських реформ, які розпочаті в Україні, досвід країн ЄС спонукає вітчизняних науковців до досліджень цілого ряду проблем, пов'язаних з розробкою й упровадженням ДКП на місцевому, регіональному рівні. Так, В. Золотарьова вважає, що розвиток України як заможної, міцної європейської держави неможливий без вдосконалення управління на місцевому й регіональному рівнях, тобто за наявності сильних регіонів, без залучення у цей процес громадян, громадських інститутів та органів місцевого самоврядування [121].

Фахівці з ДКП (Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін та ін.) акцентують увагу на тому, що в умовах децентралізації, у створенні спроможних територіальних громад, виконавчих органів на рівні районних та обласних рад, виникає потреба у кваліфікованих працівниках на регіональному й муніципальному рівнях, але нині відмічається зниження кваліфікаційного рівня посадових осіб місцевого самоврядування в Україні [80, с. 4]. Вирішення цієї проблеми (підвищення кваліфікаційного рівня посадових осіб місцевого самоврядування) стає важливим завданням особливо в сучасних умовах децентралізації влади і розбудови спроможних територіальних громад.

Актуальність цього питання підвищує зміна ролі територіальної громади, ОМС на регіональному і муніципальному рівнях в умовах децентралізації, які «починають грати активну політичну роль у вирішенні місцевих питань» [102, с. 392], та наданні послуг громадянам, що проживають на території, яка підпорядкована відповідній раді чи територіальній громаді.

Зазначимо, що в умовах прагнення України відповідати європейському рівню потрібні перетворення в усіх сферах діяльності держави, зокрема і тих,

що стосуються удосконалення КП в системі державного управління та місцевого самоврядування [61, с. 82], залучення громадян України в суспільно-політичне життя через інститут ОМС, який є самостійною формою публічної влади, за допомогою якої вона «адаптується до нових соціальних вимог» [6, с.155].

Виходячи з того, що ДКП визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями, принципи роботи ОДВ та ОМС з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни тому, на нашу думку, ДКП на регіональному та муніципальному рівнях постає потужним фактором соціально-політичних змін в державі на рівні регіону, району, громади. Фактором реформування суспільства з урахуванням особливостей розвитку регіонів, механізмом піднесення рівня ефективності діяльності кадрового персоналу ОМС в постійно змінюваних умовах економічного, політичного, соціального й культурного життя ТГ [61, с.83].

Оскільки ДКП «покликана визначити шляхи, засоби і механізми кадрового забезпечення реформ» [106, с. 60], а сучасний стан кадрового потенціалу ОДВ і ОМС та кадрової роботи на місцях не відповідає потребам часу [206, с. 24], значними проблемами для забезпечення ефективності управління життєзабезпеченням ТГ, на нашу думку, залишаються:

- удосконалення нормативно-правової бази управління реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях;
- підготовка висококваліфікованих управлінських кадрів для ОМС, насамперед для сільських і селищних рад;
- професійне й кар'єрне зростання посадових осіб місцевого самоврядування;
- формування морально-особистісних, психофізіологічних якостей, необхідних для ефективної роботи посадових осіб місцевого самоврядування в ОМС.

Безсумнівним залишається те, що основою успішної діяльності ОДВ та ОМС є ефективна ДКП. Погоджуємося з М. Карпа, що на муніципальному рівні вона повинна формуватися за такими напрямками, як формування кадрового потенціалу, кадрового резерву посадових осіб; а також через професійне навчання кадрів ОДВ та ОМС і професійний добір кадрів на конкурсній основі [135, с. 30].

Особливу актуальність перераховані вище питання набувають у проектуванні систем управління кадрами ОМС субрегіонів і територіальних громад (точніше ОТГ) в умовах соціально-політичних реформ, що відбуваються на нинішньому етапі розвитку української держави.

Тут можна вести мову про те, що відсутність у проектах ОМС рішень, які стосуються кадрової роботи, призводить стримування росту продуктивності праці, погіршує інші економічні показники розвитку територій (регіонів), територіальних громад. Саме тому реалізація завдань, які нині стоять перед державою, неможлива, вважає І. Криворотько, без розробки кадрової стратегії, яка є основним, генеральним напрямом у роботі з кадрами на тривалу перспективу [160, с.12].

Кадрова стратегія на регіональному муніципальному рівнях напряму пов'язана з соціально-політичним життям кожного міста, села чи селища, району та регіону, бо залучає велику кількість громадян до розв'язання політичних, економічних, соціальних, культурних, моральних питань.

У підсумку зазначимо, що не можна зупинитися на доробках усіх дослідників, що доклали зусиль у роботі над проблемами ДКП, кадрової політики місцевого самоврядування, і це, безумовно, свідчить про те, що зазначена тема не припиняє бути актуальною протягом багатьох років, а в умовах євроінтеграції України, децентралізації влади й розбудови громадянського суспільства набуває особливої ваги.

Таким чином, здійснений аналіз літератури, пов'язаний з темою дослідження дає підстави стверджувати, що проблеми ДКП в нашій країні з часів отримання незалежності привертають значний інтерес вітчизняних і

закордонних вчених. Дослідники вивчають окремі проблеми теорії й практики реалізації ДКП, правові аспекти ДКП, формування та розвиток управлінського персоналу в різних галузях, питання підбору, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів і ОДВ і місцевого самоврядування тощо. Водночас, можна підкреслити, що аналіз доробку вітчизняних вчених показує недостатність досліджень, спрямованих на виявлення теоретико-методологічних підходів до розгляду й реалізації механізмів ДКП на регіональному та муніципальному рівнях в умовах корінних змін у соціально-політичному, економічному й культурному розвитку нашої країни. Тому наше дослідження спрямоване на вивчення механізмів здійснення ДКП на регіональному і муніципальному рівнях, які в умовах децентралізації влади повинні сприяти покращенню соціально-політичної, економічної ситуації в країні за рахунок ефективної ДКП, реалізуючи її через кадрові програми та плани для забезпечення ОМС компетентними та висококваліфікованими кадрами.

1.2. Нормативно-правові основи реалізації державної кадрової політики в Україні

Формування ефективної системи державного управління та місцевого самоврядування, на пряму залежить від ДКП, яка визначає напрями роботи з кадрами на тривалу перспективу. ДКП, будучи одним з напрямів державної політики, визначає загальнонаціональну стратегію розвитку сукупного кадрового потенціалу в країні, на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

Основою формування й реалізації ДКП є нормативно-правова база ДКП, яка визначає політику держави у роботі з кадрами, тому що саме кадри є тою рушійною силою, що втілюють вжиття стратегічні цілі і завдання, що стоять перед державою, проводять економічні й соціальні реформи. Сьогодні всім очевидно, що без ефективної ДКП, тобто формування професійної

державної служби, а точніше публічної служби, неможливе проведення модернізації українського суспільства.

Сучасна ДКП – це національна стратегія створення, розвитку і раціонального використання кадрового потенціалу держави. Як зазначають фахівці, «ДКП – цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, нарощування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства» [80, с. 65].

ДКП в Україні реалізується на трьох рівнях:

- загальнодержавному (на якому розробляється стратегія загальнодержавної кадрової політики);
- регіональному (район та область);
- муніципальному (територіальні громади-муніципальні утворення).

Для КП на регіональному й муніципальному рівнях стратегічним орієнтиром, основним напрямом є ДКП, що розробляється і реалізується на загальнодержавному рівні, через розробку стратегії ДКП. Виходячи з цього, основним суб'єктом КП на регіональному й муніципальному рівнях є держава, а об'єктом – кадровий потенціал країни, включаючи основну складову – кваліфіковані кадри ОДВ та ОМС.

ДКП на регіональному й муніципальному рівнях можна визначити як стратегію суб'єкта управління регіонального муніципального рівня щодо формування, розвитку професійних можливостей і компетентності кадрів, що забезпечують досягнення цілей, висунутих перед ОДВ та ОМС. Так, ДКП на регіональному й муніципальному рівнях становить цілісну, стійку, оформлену в правовому відношенні систему, що має певну структуру з формальних і неформальних відносин, функцій і поведінкових норм.

Метою ДКП є підвищення ефективності функціонування системи державного управління та місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях шляхом формування кадрового складу професійно-

підготовлених державна служба і посадових осіб місцевого самоврядування, які мають необхідні якості служіння народу і суспільству.

КП на регіональному та муніципальному рівнях спрямована на відтворення, розвиток кадрового потенціалу ОДА та ОМС, створення умов для ефективної реалізації професійних якостей кадрів ОДВ і ОМС.

Законодавче закріплення ДКП визначає місце ДКП в політиці держави, напрями й пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. По суті законодавче закріплення ДКП – це стратегія держави з формування, розвитку та раціональному використанню кадрового потенціалу суспільства.

Головним інструментом розвитку української держави на сьогодні є кадри (кадровий потенціал), що має бути активним суб'єктом соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних процесів, що відбуваються в суспільстві. Погоджуємося з Р. Войтович: саме за допомогою ДКП можна «сформувати національну модель кадрового забезпечення з урахуванням ментальних та культурно-психологічних ознак спільноти» [49].

Основою етапу формування ДКП є законодавча, нормативно-правова база, яка визначає організаційно-правові засади ДКП. На нашу думку, законодавча, нормативно-правова база є механізмом правового регулювання ДКП, що складається з Конституції України, Кодексу законів про працю України (далі КЗпПУ), законів України, Указів Президента та інших нормативно-правових актів, що регулюють кадрову роботу.

Конституція України визначає правову основу роботи з кадрами (ст. 38, ст. 43), а також визнає, що єдиним джерелом влади є народ, а тому він є й першоосновою ДКП [153]. Народ як джерело влади здійснює власні функції у кадровій політиці, як безпосередньо беручи участь у виборах президента, народних депутатів, міських селищних, сільських голів, так і опосередковано через представницькі органи, демократичні процедури тощо. Народ також делегує виконання функцій ДКП гілкам і структурам державної влади. Крім того, Конституція України чітко визначила, концепцію

здійснення публічної влади відповідно до низки нових для національного конституціоналізму принципів, зокрема принципів відповідальності, децентралізації та деконцентрації у поєднанні з принципами безперервності та повсюдності.

КЗпПУ ст. 1 «регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини» [145]. У ст. 2 КЗпПУ підкреслено, що умови для ефективної зайнятості населення, створює держава, вона також «сприяє працевлаштуванню, підготовці і підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку» [145]. Законодавство про працю (ст. 4) складається з КЗпПУ та інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до КЗпПУ, встановлює норми обов'язкові для установ всіх форм власності щодо тривалості робочого дня, відпустки, порядку приймання, переведення та звільнення працівників [145].

Наступними нормативно-правовими актами, що забезпечують реалізацію ДКП є закони України. Так, Закон України «Про державну службу» [223], що набрав чинності 01 травня 2016 року ґрунтується на новому, європейському розумінні професійності державної служби. Закон визначає принципи, правові та організаційні засади, умови та порядок реалізації громадянами України права на державну службу і спрямований на вирішення низки гострих проблем кадрового забезпечення ОДУ. Зокрема, «закріплює прозорий механізм прийняття на державну службу; забезпечує дію ефективних механізмів дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців; підвищує рівень їх соціального й матеріального захисту» [4, с. 175-176].

Закон не тільки визначає права, обов'язки, відповідальність, умови праці й соціально-побутового забезпечення держслужбовців, а й закріплює профіль професійної компетентності посади державної служби (визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних держслужбовцю для виконання посадових обов'язків) та рівень професійної компетентності особи (її освітньо-кваліфікаційний рівень, досвід роботи та рівень володіння спеціальними вміннями та навичками).

Закон є інструментом використання та планування людських ресурсів, їхнього професійного розвитку згідно з результатами діяльності. Так, профілі компетентності є основою професійного розвитку державної служби: від визначення особистих потреб у навчанні до вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи загалом. А професійна компетентність держслужбовців розглядається як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Законом також передбачено, що професійне навчання держслужбовців включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [222].

Отже, Закон «Про державну службу» з точки зору реалізації кадрової стратегії підкреслює необхідність пошуку нових шляхів до підбору і формування кадрів, підвищення професіоналізації держслужбовців, запровадження навчання протягом всього життя та інших механізмів підвищення якості й ефективності управлінської роботи.

Важливим шляхом реалізації ДКП є протидія корупції в ОДВ і ОМС, яка має базуватися на відповідній правовій базі та ефективному й повному її застосуванні. Упровадженню дієвих механізмів запобігання корупції в діяльності держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування мають сприяти прийняті Парламентом наприкінці 2014 р. антикорупційні

закони («Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки», «Про систему спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції», «Про запобігання корупції» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення кінцевих вигодоотримувачів юридичних осіб та публічних діячів», «Про запобігання корупції», «Про Національне антикорупційне бюро України») [4, с. 176-177].

Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-VII «Про очищення влади» [117; 233] і Закон «Про запобігання корупції» [225] є базовими антикорупційними правовими документами подолання корупції у системі державного управління і місцевого самоврядування, головною передумовою відновлення довіри громадян до влади, тому що має низку положень, які спрямовані на запобігання корупції, проведення спеціальних перевірок відомостей про осіб, що претендують на зайняття посад, пов'язаних з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

Закон України «Про вищу освіту», встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, спрямовує зусилля на підготовку конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [113].

Крім того, на реалізацію ДКП та розвиток професійної освіти й підготовки фахівців, у тому числі й фахівців у галузі публічного управління, спрямована ратифікована Україною Угода про асоціацію між Україною та ЄС (далі Угода). Відповідно до Угоди відбувається створення єдиного європейського освітнього простору, реформування та модернізації системи вищої освіти в Україні, підвищення її професіоналізації і якості, налагодження співробітництва між вищими навчальними закладами з метою розширення їх можливостей, активізації мобільності студентів і викладачів (ст. 431) [235]. Угода також визначає принципи, на яких повинна

ґрунтуватися професіоналізації держслужби: відкритості, прозорості, підзвітності та забезпечення освіти впродовж життя. Можна погодитись із К. Кікіньовою, що впровадження європейських стандартів у діяльність ОДВ і ОМС, орієнтація службовців державної влади та місцевого самоврядування на якість надання послуг населенню призведуть становлення професійного, політично нейтрального й авторитетного державного апарату [139].

Кадрових питань торкається й Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [116]. МДА, згідно з законом, відповідають за реалізацію ДКП на регіональному рівні. Діяльність МДА повинна бути спрямована на забезпечення ОДВ висококваліфікованими, активними, сумлінними професіоналами, які здатні забезпечити відродження України. Закон передбачає створення відповідних структурних підрозділів – відділів кадрів апарату МДА, які є складовою КП. Через ці структурні підрозділи реалізується ДКП на регіональному рівні. Можна погодитись із В. Полегаєвим, що саме від відділів кадрів залежить становлення держслужбовців як професіоналів і їхній авторитет серед населення [220, с. 56]. Хоча в той же час, констатує він, якісний склад кадрового корпусу МДА набагато нижчий від необхідного в умовах здійснення широкомасштабних реформ [220, с.54].

Основними проблемами в реалізації ДКП на регіональному рівні, на нашу думку, є позбавлення впливу на цей процес ОМС (обласних, районних рад, які не мають власних виконавчих комітетів і делегують повноваження в цьому питанні МДА), громадськості, яка повинна давати оцінку діяльності управлінським кадрам на цьому рівні; використання застарілих технологій у роботі з кадрами; відсутність системної роботи з кадрами на довгострокову перспективу.

Також реалізацію ДКП, зокрема на регіональному та муніципальному рівні, забезпечує Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [115]. Закон визначає, що посадові особи місцевого самоврядування повинні бути професійно спрямовані на здійснення завдань, функцій і повноважень

місцевого самоврядування. Від їхнього професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі залежить розвиток держави, суспільства. Відповідно до Розділу IV Прикінцевих положень Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157–VIII, до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», внесено зміни. Так, ст. 141, п. 2 доповнена посадою старости, що є посадовою особою органів місцевого самоврядування [114, с. 739].

Закон України № 1849-УІІ «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 9 лютого 2017 року, прийнятий Верховною Радою України, дає можливість залучати до роботи в ОМС компетентних осіб [112], забороняє службовцям місцевого самоврядування членство в політичних партіях. Як наголосив Г. Зубко, «Це логічне продовження реформування державної служби. Це реальна можливість нам приєднатися до виконання ЄХМС. Це великий крок вперед до майбутнього місцевого самоврядування України» [122].

Закон передбачає створення правових передумов для: підвищення престижності служби в ОМС; врегулювання статусу службовців місцевого самоврядування; рівного доступу до служби в ОМС виключно на основі заслуг; прозорого прийняття на службу до ОМС; стимулювання кар'єрного зростання службовців місцевого самоврядування; деполітизації; нової моделі оплати праці, що мінімізує суб'єктивізм керівника; впровадження ефективного механізму запобігання корупції; підвищення рівня соціального, матеріального захисту службовців місцевого самоврядування [122].

Однак, новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» не набув чинності, оскільки був повернутий Президентом України 22.03.2017 р. до ВРУ з пропозиціями для повторного розгляду й доопрацювання, а тому може бути прийнятий найближчим часом. Саме тому в роботі ми використовуємо термін «службовець місцевого самоврядування», а також деякі положення цього закону. Сьогодні в Законі «Про службу в органах місцевого самоврядування» використовується термін: «посадова

особа місцевого самоврядування», однак, на нашу думку, термін «службовець місцевого самоврядування» є найбільш доцільним, по-перше, тому, що акцентує увагу на тому, що мова йде про вид публічної служби, по-друге, поняття вказує на служіння не органу, а територіальній громаді, а саме це й є одним із завдань реформи децентралізації.

Треба наголосити, прийняття на службу в ОМС та звільнення з неї здійснюється відповідно до положень Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та окремих норм Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», що визначають особливості припинення повноважень деяких посадових осіб місцевого самоврядування (сільського, селищного, міського голови; секретаря сільської, селищної, міської ради; старости). Однак якщо питання стосується об'єднаних територіальних громад треба враховувати положення Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (ч. 2 ст. 8), що передбачає завершення повноважень відповідних сільських, селищних, міських рад, які увійшли до ОТГ, та їх посадових осіб (сільських, селищних голів і секретарів відповідних рад) [114].

Законодавство забороняє працювати в ОМС особам, які підпадають під дію закону «Про очищення влади» [117], що забороняє за певних обставин обіймати державні посади протягом 5 і 10 років певним категоріям фізичних осіб.

Конкретизація ДКП виявляється в стратегічних планах, на основі яких будуються конкретні програми її формування й реалізації, визначаються шляхи підготовки високопрофесійних кадрів, спрямовуються укази Президента України, розроблено й прийнято Стратегію ДКП на 2011-2020 рр.

Указом Президента «Про стратегію ДКП на 2012-2020 роки» [237] закладені перспективи розвитку ДКП в Україні. Мета ДКП, згідно зі стратегією, – забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з

розвинутою ринковою економікою [237]. Слід погодитись з фахівцями, що ця нова філософія реалізації ДКП, базується на засадах професіоналізму та порядності, щодо забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні [80, с. 6-7].

Успішне впровадження стратегії, можна погодитись з А. Мунтяну, – це розв’язання таких ключових питань: удосконалення нормативно-правової бази управління людськими ресурсами в усіх сферах суспільного життя; стратегічне спрямування підготовки персоналу відповідно до суспільних потреб; удосконалення роботи підрозділів з управління персоналом ОДВ і ОМС, підприємств, установ і організацій; застосування результатів наукових досліджень у виробленні та реалізації ДКП [189, с. 24].

«Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», яка повинна пришвидшити координацію реформаційних процесів, слід сказати: стратегія містить чимало громадських ініціатив і пропозицій. Громадськість отримала змогу взяти активну участь в її вдосконаленні та реалізації. У цій стратегії громадянському суспільству надано статус рівноправного партнера держави та бізнесу в проведенні реформ [4, с. 185].

Треба наголосити, що сталий розвиток України на пряму залежить від ефективної ДКП, яка потрібна, як зазначив Президент України, «для подолання дисфункціональності політико-правової, соціально-економічної систем, насамперед необхідно вирішити питання кадрового оновлення в органах державної влади, застосування ефективних критеріїв добору посадових осіб, обов’язкового подальшого контролю їх діяльності, дотримання законодавства, звітності, відповідальності» [4, с. 185].

У соціальному аспекті ефективна ДКП має забезпечити високий рівень розвитку людського потенціалу держави та задоволення устремлінь населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці.

В економічному аспекті здійснення Стратегії ДКП має забезпечити кваліфікованими кадрами всі галузі суспільного виробництва, спрямовані на підвищення добробуту населення.

Закон України «Про ратифікацію Додаткового протоколу до ЄХМС про право участі у справах ОМС» від 2 вересня 2014 року [235], положення 198 «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році» унормовують права участі окремих громадян та громадських організацій у справах ОМС відповідно до норм європейського права.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» (від 5 лютого 2015 року) [114], який визначає інституційні рамки регіонального розвитку в Україні; формує правову основу реалізації нової ДРП; законодавчо унормовує мету ДРП – створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної консолідації, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від місця проживання.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (від 5 лютого 2015 р.) [114], який створив правове підґрунтя для укрупнення громад і формування економічно й організаційно спроможних дієздатних адміністративних одиниць.

Закон України від 28 грудня 2014 р. «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» (щодо реформи міжбюджетних відносин), який визначив напрями удосконалення бюджетного законодавства в межах децентралізації, передбачив суттєве розширення повноважень громад і зміцнення матеріальної і фінансової основи місцевого самоврядування.

На формування й реалізацію ДКП впливають укази Президента України, наприклад: «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій» від 19.05.1995 № 381/95 (Із змінами, внесеними згідно з Указом Президента N 208/2000 від 11.02.2000) [231]; «Про затвердження Програми кадрового

забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» № 280/2004 від 05.03.2004 [228]; «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» [232]; «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» [234].

Отже, всі вказані підзаконні нормативно-правові акти є діючими, вони забезпечують кадрові процеси в ОДВ і ОМС, але вони не врегульовують певні прогалини, які з'являються в умовах децентралізації державної влади та Європейського вибору країни.

На формування ДКП безпосередньо впливають відповідні постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України (далі КМУ), накази Національного агентства України з питань державної служби (далі НАДС) [210] та інші підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють кадрові процеси у сфері державної служби та місцевого самоврядування. Так, формуванню й реалізації ДКП присвячені:

- постанова КМУ «Деякі питання системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», що стосується порядку формування державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації працівників ОДВ та ОМС [239];

- постанова КМУ «Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 07 липня 2010 року № 564 (у редакції постанови КМУ від 29 вересня 2016 року № 674), що визначає види підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні постійно діючі семінари; спеціалізовані короткострокові навчальні курси; тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги; стажування в органах влади [227]. Постанова вказує, що рішення щодо змін у змісті підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування приймаються НАДС України на підставі звернень, порушених НАДУ;

– постанова КМУ від 13 січня 2016 р. № 19 «Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» відповідно до вимог чинного законодавства [249];

– постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (2016 р.), що регулює й порядок проведення конкурсу для зайняття посад в ОМС [249];

– постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [239];

– розпорядження КМУ від 28 листопада 2011 р. № 1198-р, що схвалює Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [238];

– розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 01.04.2014 р. № 333–р [247] та «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 18.06.2014 р. № 591–р [246], які зосереджені на децентралізації регіонів й створенні спроможних територіальних громад;

– розпорядження КМУ «Про затвердження Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р. і плану заходів щодо її реалізації». Стратегія спрямовує реформування служби в ОДВ та ОМС на її професіоналізацію на засадах європейських цінностей: демократії, верховенства права, дотримання прав людини і громадянина, належного врядування [229].

Аналіз постанов і розпоряджень КМУ є показовим в плані намагання пристосувати механізми реалізації ДКП, особливо правовий і організаційний до нових вимог, що висуваються до держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Особливо в питаннях пов'язаних з їхньою

професійною підготовкою, професійним зростанням, системою підвищення кваліфікації. Однак осторонь залишаються питання, пов'язані з відбором талановитої молоді на посади в ОДВ і ОМС, удосконалення механізму формування державного замовлення на підготовку кадрів, систему гарантій їх працевлаштування, удосконалення механізму державного замовлення на наукові дослідження та їх впровадження у практику публічного управління НАДС є єдиним центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, на який покладено забезпечення формування та реалізацію ДП у сфері державної служби її нормативного й організаційного забезпечення.

У розпорядчих документах НАДС розглядаються питання фахової підготовки держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, особливо на регіональному рівні. Прикладом цього є наказ НАДС України від 30 березня 2015 року № 65 «Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державної служби, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [226].

Однак питання впровадження новітніх (перспективних) технологій підготовки держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування в наказі відображені не повною мірою. Також залишаються проблеми з існуючою системою підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування: неврегульованість питань щодо визначення статусу навчальних закладів, що належать до системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування і забезпечують підвищення їх кваліфікації, невідповідність наявних програм підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування новим вимогам, що висуваються до ОДВ та ОМС; відсутність механізму залучення депутатів місцевих рад до підвищення кваліфікації; відсутність прямого взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням тощо.

Основними проблемами в ОДВ і ОМС в сучасних умовах є: недостатній фаховий рівень претендентів на посади до структурних

підрозділів ОДВ і ОМС; обмежена престижність служби в ОДВ, служби в ОМС, невідповідність статусу держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування рівню покладеної на них відповідальності; недостатня привабливість посад в ОДВ і ОМС через низьку заробітну платню та мотивацію тощо.

Згідно з наказом НАДС України від 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» [230] у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ – департамент, управління, відділ, сектор, або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (служба управління персоналом, або кадрова служба, чисельність якої визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби) [224]. Основним завданням цієї служби є реалізація ДКП з питань кадрової роботи.

Наприклад, відділ управління персоналом Херсонської обласної державної адміністрації (далі – Відділ) складається з 7 осіб (керівника відділу заступника керівника, головного спеціаліста відділу (категорія «В») і спеціалістів в кількості 4 осіб) [285]. Відділ є структурним підрозділом апарату Херсонської ОДА, він утворюється головою ОДА та прямо йому підпорядковується (додаток А).

Професійна підготовка і компетентність є важливим фактором підвищення ефективності управління в ОДВ і ОМС, наголошує С. Хаджирадева [284, с. 212], а в сучасних умовах, підкреслює Ю. Кальниш, дедалі гостріше постає питання формування якісно нової генерації управлінських кадрів – держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, свідомо орієнтація та фаховий рівень яких відповідали б потребам часу, прагненням, сподіванням і вимогам українського народу [132, с. 160].

Дійсно, сучасний рівень публічного управління потребує від кадрів у ОДВ і ОМС високого рівня професійних знань, тому в наказі НАДС України

від 30 березня 2015 року № 65 «Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [226] визначені особливості фахової підготовки кадрів для ОДВ і ОМС регіону. Кадри на цьому рівні повинні бути професіоналами, які «володіють необхідними якостями державного та суспільного служіння» [167, с. 9].

ДКП є дієвим засобом підвищення ефективності функціонування ОДВ і ОМС, саме на це й спрямована система законодавчого забезпечення ДКП в Україні, що включає численні закони (загальні та спеціальні) та підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють кадрові питання. Існують певні проблеми законодавства, що пов'язані з правовим механізмом реалізації ДКП. Зі стратегії ДКП ми бачимо, перша проблема пов'язана з якістю законодавства ДКП, особливо, що стосується підвищення ефективності її реалізації в умовах євроінтеграції і децентралізації, тому законодавча база ДКП потребує критичного перегляду. Друга проблема полягає в недооцінці складнощів, пов'язаних з подоланням адміністративної системи. Третя – у відсутності методики правильного добору і розміщення кадрів, їх просування, як по горизонталі, так і по вертикалі, у формуванні кадрового резерву (в органах державної влади він відсутній), дієвої та об'єктивної системи атестації кадрів, використання психологічних знань у роботі з кадрами. Четверта – у відсутності збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору й навчання. П'ята – повільних темпах впровадження сучасних технологій професійного розвитку. Шоста – недостатньому застосуванню наукових підходів, результатів наукових досліджень у формуванні та реалізації ДКП [237].

Дослідники, зокрема Т. Витко, привертають нашу увагу на вдосконалення нормативно-правової бази через єдині посадові інструкції; єдині стандарти кадрових процесів у публічній службі; через забезпечення публічної служби професіоналами та закріплення їх на службі; через

ефективність системи навчання держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування [44, с. 58; 45].

Погоджуємось, що умовах децентралізації державного управління в Україні потрібно постійне вдосконалення нормативно-правової бази реалізації ДКП, тому що: змінюється системи управління трудовими ресурсами в країні на засадах соціального діалогу та партнерства; формується система підготовки кадрів ОДВ і ОМС, що є наслідком системних реформ в українському суспільстві; створюється нова система прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих кадрів з вищою освітою у всіх сферах життєдіяльності держави, зокрема державне замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів з вищою освітою для ОДВ та ОМС; запроваджуються в управління державою нові підходи, які раніше застосовувалися в кадровому менеджменті, наприклад безперервне професійне навчання кадрів в процесі життя.

Однак, чинна нормативно-правова база ДКП характеризується недосконалістю, не гарантує добросовісне виконання службовцями власних обов'язків, що суттєво перешкоджає реформуванню ОДВ та ОМС, несе загрозу національній безпеці, та гальмує реалізацію стратегічного державного курсу на європейську інтеграцію.

Вважаємо, що реформування нормативно-правового забезпечення ДКП в умовах змін в системі управління країною повинно залишатися пріоритетним й найважливішим завданням держави. Пріоритети та цілі ДКП України не є постійними, вони повинні формуватися залежно від стану суспільства, а тому потребують визначеності й конкретності, особливо в умовах децентралізації, це стосується обсягу й межі втручання ОДВ у регулювання кадрових процесів на муніципальному рівні, організацію навчання службовців місцевого самоврядування, співвідношення платного й безкоштовного навчання в системі підготовки та перепідготовки кадрів, як для ОМС, так і ОДУ.

На нашу думку, для забезпечення високого професійного рівня підготовки кадрів ОМС і ОДВ потрібне:

- вдосконалення нормативно-правової основи ДКП, що визначають мету, цілі, основні завдання ДКП, запроваджують принципи, правові та організаційні засади служби в ОДВ і ОМС, регулюють проходження служби в ОДВ та ОМС;

- розробка посадових інструкцій відповідно до нових законів «Про службу ОМС», «Про місцеве самоврядування»;

- створення на базі державної служби нової публічної служби, яка відповідає європейським стандартам, розробка для неї єдиних стандартів з урахуванням європейського досвіду;

- формування ефективної системи навчання держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, до структури якої повинні ввійти: Академія державного управління при Президенті України, ЗВО, що здійснюють підготовку магістрів з публічного управління, центри з підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Ознаки належної якості можуть бути сформульовані у вигляді вимог до законодавства в сфері ДКП, до яких необхідно віднести: системність, стабільність законодавства; понятійно-термінологічна єдність і наступність у нормативно-правових актах різного рівня, що стосуються реалізації ДКП; дотримання принципу верховенства закону та права при застосуванні законодавства в сфері ДКП; відповідність законодавства в сфері ДКП міжнародним стандартам; дотримання принципу рівноправності у законодавстві; кодифікація законодавчо-нормативних актів щодо реалізації ДКП; контроль за виконанням нормативно-правових актів з реалізації ДКП.

Таким чином, аналіз нормативно-правової бази ДКП дозволяє зробити висновок, що вона спроможна забезпечити кадрові процеси, які відбуваються в публічному управлінні країни. Однак в умовах євроінтеграції України й

децентралізації влади виявляються значні прогалини в існуючій законодавчій і нормативно-правовій базі ДКП, що гальмує її ефективну реалізацію.

Враховуючи процеси децентралізації і європейський вибір України, потребують оновлення й доопрацювання нормативно-правові акти, що стосуються засад ДКП, механізмів її формування та реалізації:

- пов'язані з державним фінансуванням науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави, удосконалення механізмів прогнозування, планування, постійного моніторингу кадрових потреб у державі, зокрема в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівні, тому що саме на цьому рівні відбуваються процеси децентралізації, і саме тому тут потрібні кадри нової генерації;

- що забезпечують професійне навчання, підвищення кваліфікації державної служби та службовців місцевого самоврядування, з урахуванням освітньо-кваліфікаційних вимог до посад в ОДВ і ОМС, через реалізацію освітньо-професійних і професійних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, професійної компетентності;

- що регулюють реалізацію міжнародних проектів і програм тренінгів у підготовці кадрів, координацію їх діяльності, особливо в питаннях підготовки викладачів, навчанні їх сучасним методикам навчання, розробці нових і ефективних навчальних модулів і планів навчання;

- що регулюють діяльність інститутів публічної влади, які повинні створити новий ефективний механізм забезпечення високого рівня попиту на навчальні послуги високого рівня.

1.3. Інституційно-організаційний механізм реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях

Реформа децентралізації, яка відбувається в Україні, вимагає модернізації системи інституційно-організаційного механізму реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях. Під цим розуміється сукупність

інституцій і організаційних заходів, спрямованих на формування якісного кадрового потенціалу ОМС у регіонах, оскільки сильні регіони – це сильна українська держава. А для цього на регіональному та муніципальному рівнях потрібні компетентні й ініціативні кадри. Успіх або невдача децентралізації створення спроможних територіальних громад і регіонів залежить від того, чи вдасться знайти, підготувати професіоналів місцевого самоврядування та правильно розставити їх на місцях. Найважливішим завданням держави на регіональному та муніципальному рівні є процес управління людськими ресурсами. Погоджуємось з В. Ємельяновим і С. Вербою, що ДКП в регіоні повинна розглядатись як діяльність держави з регулювання її соціального, етнополітичного й економічного розвитку в просторовому аспекті [106, с. 60].

ДКП у регіонах В. Олуйко визначає як діяльність держави щодо формування, розвитку й використання управлінських кадрів для досягнення стратегічної політики держави та розв'язання місцевих проблем. Дослідник підкреслює, ДКП «в регіонах має бути українською за своєю суттю, прогресивно-реформаторською за своїм характером, демократично-правовою за своєю професійно-функціональною орієнтацією і високодуховною за морально-етичними принципами» [202, с.8].

ДКП на рівні регіону є системою установок держави, що визначає стратегії, принципи та пріоритети цієї політики [287, с. 6], має бути спрямована на формування професійного відповідального кадрового потенціалу регіону, здатного проводити реформи.

Вважаємо, що роботи з кадрами на регіональному та муніципальному рівнях – це системна політика держави, що спрямована на формування ефективного інституту місцевого самоврядування, інституту, від якого залежить соціально-економічний розвиток регіонів і держави. Пріоритетними напрямками цієї політики є:

- формування ефективного механізму підбору професійних кадрів для органів місцевого самоврядування;

- раціональне використання кадрів, а для цього доцільно розробити конкретні програми роботи з кадрами, орієнтуючись на світові стандарти, але обов'язково при цьому враховуючи національні традиції України [49];
- підвищення престижу інституту місцевого самоврядування й авторитету службовців місцевого самоврядування;
- удосконалення вже існуючих програм підготовки й перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування;
- формування кадрового резерву ОМС та забезпечення його ефективного використання;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності посадових осіб місцевого самоврядування шляхом атестації або кваліфікаційного іспиту.

Реалізація ДКП на регіональному та муніципальному рівнях – це забезпечення ОМС таким ресурсом, як кадри, від яких залежить їх ефективне функціонування. Кадри – це головний ресурс ОМС. Саме кадри, як пишуть Дж. Грейсон і К. О'Делл, забезпечують конкурентоспроможність, економічне зростання й ефективність [68, с.87] організації. Продовжуючи їхню думку, можна сказати, що саме професійні кадри (держслужбовці та посадові особи місцевого самоврядування), які мають професійну освіту, є засобом соціально-економічного розвитку територій регіонів і громад. Отже, від їхнього професіоналізму залежить ефективність регіонального та муніципального управління.

На сьогодні в ОМС України (обласних, міських, районних, районних в містах, селищних і сільських радах) загальна чисельність посадових осіб місцевого самоврядування складає майже 83 465 осіб на 1.01.2016 р.) [86].

Все це дозволяє дослідникам розглядати службу в ОМС як самостійний, рівноправний (поряд з державною службою) вид публічної служби, що функціонує на принципах демократичного управління, децентралізації та деконцентрації влади [273, с. 309]. Це підтверджує досвід пострадянських країн. Так, у країнах Балтії створено законодавчу базу з питань публічної служби (в Естонії і Литві прийнято закони «Про публічну

службу», у Латвії закон «Про державну цивільну службу»), в якій чітко визначено, що таке публічна служба [29, с.10]. Наприклад, у законі «Про публічну службу» Естонії (ч. 1. §1) визначено, що «публічною службою є робота в державних і муніципальних адміністративних установах».

Треба підкреслити, що в країнах англо-американської правової системи термін «публічна служба» поширюється на всі організації публічного сектору, а статус публічного службовця мають вчителі, лікарі тощо. Натомість для позначення професійних чиновників – службовців державного (урядового) апарату в цих країнах використовується термін «цивільна служба» (civil service) [241, с.12].

У Німеччині до публічної служби відносяться не тільки службові відносини з федеральними органами управління (адміністрації), а й з органами управління (адміністрації) на рівні земель, муніципалітетів та з такими установами, як служби соціального страхування, професійні об'єднання, а також фонди, що діють у публічно правовій формі [241, с.13].

В Україні до публічної служби професор О. Петришин відносить державну, муніципальну службу та службу у недержавних організаціях (громадських організаціях, політичних партіях і навіть приватних підприємствах) [216, с. 139-140].

На наш погляд, в умовах децентралізації державної влади таке широке розуміння ПС має сенс. Сьогодні, зазначає Президент України, відбувається перехід від жорсткої системи державного управління по вертикалі «центр – регіон» до політики децентралізації державного управління, повсюдності місцевого самоврядування та оптимізації територіальної організації влади на принципах субсидіарності [4, с. 198]. У цих умовах вважаємо пріоритетним напрямом формування й реалізації ДКП підвищення професіоналізму кадрів ОМС, використання ділових якостей, знань і здібностей посадових осіб місцевого самоврядування в інтересах українського суспільства.

Від професіоналізму кадрів, їх особистісних якостей залежить безпосередньо їх вплив (позитивний чи деструктивний) на процес управління

й прийняття рішень в ОМС. Уміння службовців місцевого самоврядування поєднувати інтереси населення і держави у прийнятті локальних нормативно-правових актів характеризує ефективність їх роботи, тому що від результату реалізації цих актів залежить рівень життя населення регіону, громади. В умовах децентралізації збільшення прав місцевих громад підвищує відповідальність ОМС перед громадянами.

Наявність у посадових осіб місцевого самоврядування (службовців місцевого самоврядування) відповідної освіти є показником їх професійної компетентності, що визначає В. Гошовська, пов'язана з конкурентоздатністю посадових осіб місцевого самоврядування, адже сучасна українська держава і суспільство зацікавлені у фахівцях, які вміють думати самостійно й вирішувати різні проблеми (застосовувати отримані знання [66, с. 27]).

Статистичний аналіз професійно-освітнього рівня держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні на 01.01.2016 р. показує, що більшість держслужбовців (91,8%) і посадових осіб місцевого самоврядування (72,7%) в країні мають вищу освіту (рис. 1.2).

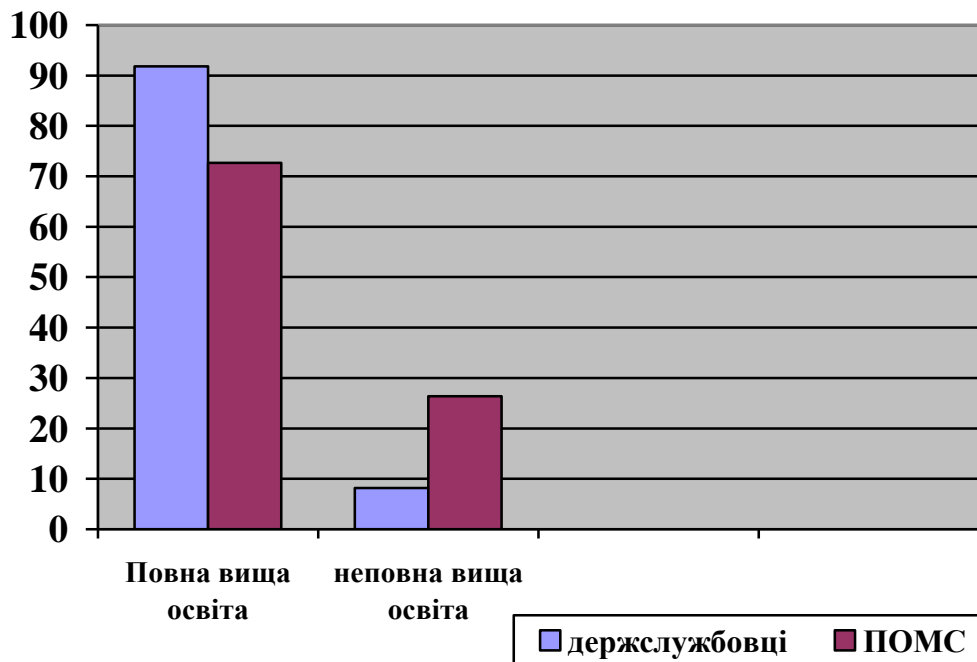


Рис. 1.2. Професійно-освітній рівень держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування

У сучасних умовах такий рівень освіти (наявність необхідних економічних, управлінських, психологічних і правових знань) дозволяє держслужбовцям і посадовим особам місцевого самоврядування проводити реформи в Україні: бюджетну та податкову, адміністративну, реформу місцевого самоврядування, територіальну та ін.

У той же час в ОМС (на відміну від державної служби) – 26,4% посадових осіб місцевого самоврядування мають неповну, базову освіту, що говорить про достатньо низку кваліфікацію, тобто відсутність потрібних професійних знань. Як зазначено в «Енциклопедії державного управління», «кваліфікація – це рівень теоретичних знань і практичних навичок за відповідною професією та спеціальністю, який визначає ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності» [99, с. 199].

Отже, низька кваліфікація посадових осіб місцевого самоврядування говорить про недостатні професійні компетенції, що базуються на відповідному комплексі засвоєних професійних знань, тому що компетенція – це знання інтегровані в уміння.

Аналіз статистичних даних показує, що з 2014 по 2016 рік ситуація кардинально не змінилася. Наприклад, у 2014 році – 91,3% держслужбовців і 73,7% посадових осіб місцевого самоврядування мали повну вищу освіту, а у 2016 році – 91,8% держслужбовців та 72,75% посадових осіб місцевого самоврядування мають вищу освіту. Неповну, базову вищу освіту мають у 2014 році – 8,4% держслужбовців і 25,8% посадових осіб місцевого самоврядування, то в 2016 році мають неповну вищу освіту – 7,8% держслужбовців і 26,4% посадових осіб місцевого самоврядування.

За напрямом підготовки «Державне управління» мають вищу освіту в 2014 році – 10382 осіб (3,1%) держслужбовців і 3082 (3,2%) посадових осіб місцевого самоврядування. У 2016 році За напрямом підготовки «Державне управління» мають вищу освіту – 9256 осіб держслужбовців і 3038 посадових осіб місцевого самоврядування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Динаміка кількості держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування за рівнем освіти

	Державні службовці		Посадови особи місцевого самоврядування	
	2014	2016	2014	2016
Мають повну вищу освіту	91,3%	91,8%	73,7%	72,7%
Мають неповну, базову вищу	8,4%	7,8%	25,8%	26,4%
Мають вищу освіту за напрямом «Державне управління»	10382 (3,1%)	9256 осіб	3082 (3,2%)	3038 осіб

Джерело : за даними [85-86]

Ми добре розуміємо, що ефективність діяльності ОДВ і ОМС напряму залежить від якісного кадрового складу, тому ДКП має бути спрямована на досягнення таких цілей: 1) прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне й якісне забезпечення ОДВ і ОМС відповідними кадрами); 2) підбір і розстановка, використання кадрів; 3) розробка критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки й навчання кадрів; 4) планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації; 5) створення і використання кадрового резерву на керівні посади; мотивація працівників, тобто забезпечення особистої зацікавленості працівників будь-якого рівня в досягненні високих результатів праці; 6) вплив на вдосконалення стилю управління, вироблення певних соціально значущих стереотипів поведінки [156].

Отже, підготовка кадрів – це державна справа, стратегічний курс держави у роботі з кадрами, встановлення цілей і завдань, визначення принципів підбору, розстановки й розвитку кадрів, вдосконалення форм і методів роботи з кадрами у конкретних умовах євроінтеграції і децентралізації. Зрозуміло, що в цих умовах рівень професійної компетентності держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування потребує підвищення через:

- створення належних умов для їх безперервного професійного навчання упродовж проходження служби (враховуючи кращі світові практики);
- запровадження у вітчизняну практику механізмів професійного розвитку держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- реформування системи підготовки й підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- модернізацію державної (публічної) служби в Україні та запровадження європейської ієрархії цінностей на принципах патріотизму, професіоналізму, порядності та громадянськості.

У сучасних умовах децентралізації влади в ОМС на регіональному та муніципальному рівні потрібна людина, яка для підвищення шансів на отримання посади в ОМС повинна спеціалізуватися на «певному поєднанні кваліфікацій» [304], мати інноваційне мислення та спрямовувати свою діяльність на реалізацію завдань держави.

Труднощі реалізації ДКП в Україні, особливо на регіональному та муніципальному рівнях вимагають від вищого керівництва держави вжиття заходів, спрямованих на забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, правової, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [19].

Управління кадрами – це один з механізмів реалізації КП суб'єкта управління (ОМС регіону й муніципального утворення), складовими якого є система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних і нормативно-правових заходів, що забезпечують раціональне використання здібностей працівника як у його власних інтересах, так і в інтересах ОМС.

Специфіка кадрової служби в ОМС на регіональному та муніципальному рівні зумовлює низку вимог до службовців місцевого самоврядування, зокрема: бути нейтральним, неупередженим, дотримуватися суворої дисципліни, бути законослухняним. Діяльність службовців місцевого

самоврядування проходить у межах нормативно-правових актів. Незважаючи на багатогранність практики керування кадрами в ОМС на регіональному та муніципальному рівнях, відзначимо найбільш істотні його риси: системність, єдність і багаторівневність, наукова обґрунтованість, перспективність, демократичність, моральність тощо.

Управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях можна розглядати і як внутрішню якість системи місцевого самоврядування, основними елементами якої є суб'єкт – керуючий елемент (керівник ОМС, кадрова служба ОМС) та об'єкт – керований елемент (посадових осіб місцевого самоврядування, службовців місцевого самоврядування), постійно взаємодіючі на засадах самоорганізації і управління кадрами ОМС, як цілеспрямований впорядкований вплив суб'єкта на об'єкт, що здійснюється безпосередньо суб'єктом управління через систему заходів: організаційних, правових, психологічних тощо.

У структурі виконавчих органів Херсонської міської ради (додаток Б) існує відділ кадрової роботи з питань служби в органах місцевого самоврядування, до складу якого входить сектор розвитку персоналу. Основними функціями та напрямками роботи відділу кадрової роботи є: реалізація державної політики у сфері служби в ОМС і з питань кадрової роботи; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження служби в ОМС і трудових відносин [46].

Отже, управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях, як система, складається з компонентів: організаційної структури управління кадрами ОМС; системи роботи з кадрами ОМС; нормативно-правової бази управління кадрами ОМС; інформаційно-методичного забезпечення системи управління кадрами ОМС; технологій управління кадрами ОМС і методів управління кадрами ОМС (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система управління кадрами в ОМС на регіональному та муніципальному рівнях

Джерело : систематизовано автором

Аналізуючи систему управління кадрами в ОМС, яка є органічною складовою частиною ДКП, треба відзначити, що вона будується на певних принципах і пріоритетах. Автори, що вивчають проблеми КП, пропонують різний набір принципів ДКП. Так, О. Крушельницька визначає такі принципи: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального й цільового управління; контроль за виконанням рішень [162, с.17].

На думку Г. Щокіна, існує тільки один принцип, принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, який передбачає: спадкоємність кадрів на основі підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної

кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання [265, с.17].

На думку Є. Ручкін-Якименко, принципи (лат. *princīpium* – начало, основа), як загальні вимоги, що необхідні для підвищення ефективності управління персоналом в ОДВ та ОМС, такі: добір персоналу за професійно-діловими, морально-етичними та особистісними якостями; постійна увага до розвитку кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; створення та функціонування ефективної системи резерву керівних кадрів; оновлення і стабільність керівних кадрів, їх наступність, поєднання досвідчених і молодих, перспективних керівників; вивчення керівних кадрів на практичній роботі, оцінка їх діяльності за досягнутими результатами і методами роботи [249].

С. Зелінський вважає, що принципами ДКП мають бути: соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником і роботодавцем; безперервність навчання («навчання протягом життя») [119, с.16].

В. Олуйко наголошує, що в основі ДКП в регіоні мають бути покладені принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами в регіоні (науковості, централізації і децентралізації, демократизму, плановості; індивідуального відбору, підбору і розстановки кадрів; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін.) та принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадрами в регіоні (наступності, оновлення, посилення професіоналізму, а також принцип перспективності кадрів) [202, с. 9].

У зв'язку з цим, на нашу думку, загальні принципи системи управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях можуть бути сформульовані так:

- наукова обґрунтованість і комплексність роботи з кадрами;
- перспективність, використання прогнозування розвитку кадрів ОМС за професійно-діловими, морально-етичними й особистісними якостями на довгострокову перспективу залежно від характеру праці службовців місцевого самоврядування;
- стійкість системи управління кадрами ОМС до змін зовнішнього середовища;
- колегіальність і єдиноначальність в управлінні кадрами ОМС;
- безперервність в управлінні кадрами і оперативність при прийнятті рішень з аналізу і удосконаленню системи управління кадрами ОМС;
- законність: правовий і соціальний захист кадрів ОМС, дотримання нормативно-правових вимог і процедур при вирішенні кадрових питань;
- підконтрольність кадрів ОМС громадянському суспільству;
- систематичне оновлення кадрів ОМС, їх якісне зміцнення за рахунок молодих фахівців при збереженні наступності;
- оптимальність, вибір найбільш раціонального варіанту управління кадрами ОМС;
- економічність і ефективність системи управління кадрами ОМС.

Зазначені принципи повинні бути складовими системи управління кадрами ОМС на рівні області й територіальної громади, що реалізуються через конкретні форми, засоби й методи управління кадрами ОМС. Управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях становить ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності, що включають формування кадрів, використання кадрів та стабілізацію кадрів (рис.1.4).



Рис. 1.4. Напрями й види діяльності управління кадрами в ОМС на регіональному та муніципальному рівнях

Джерело : систематизовано автором

Обсяг роботи по кожному з напрямів керування кадрами залежить від ситуації на ринку праці, кваліфікації кадрів, соціально-психологічного клімату в органі місцевого самоврядування і за його межами, та від багатьох інших внутрішніх і зовнішніх факторів. Як бачимо, управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях не можна зводити до обмеженого набору дій, які традиційно виконують кадрові служби.

Отже, управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях – це складний, але творчий процес взаємодії різних факторів: організаційно-правових, соціально-психологічних, економічних, етичних, моральних та інших. Але всі вони спираються на людський фактор, який є

основним в системі управління. Можна погодитись з В. Грантом і Дж. Смітом, що керувати кадрами – це визначає оцінювати, координувати й контролювати людський фактор [311].

Відповідно до сфери управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях можна вважати, що функції – це спеціалізовані напрями діяльності органу місцевого самоврядування, його кадрової служби відносно завдань, що вирішуються в процесі управління кадрами ОМС.

Проаналізувавши функції управління кадрами ОМС, можна виділити функції універсальні (прогнозування, планування, організації, регулювання, координації, контролю), придатні для будь-якого процесу управління кадрами, і специфічні функції кадрових служб ОМС, їх управлінського впливу на кадри. Як показує практичний досвід, універсальні функції відображають сутність процесу управління загалом, у той час, як специфічні функції (адміністрування, кадрового планування, соціальна, підвищення якості службової діяльності, виховна, мотивації) є робочим інструментом виконання універсальних функцій.

Управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях має поставати цілісною, самостійно функціонуючою і організованою системою управління, яка в умовах децентралізації влади модернізується й ускладнюється: по-перше, в силу ускладнення управлінської праці в ОМС на регіональному та муніципальному рівнях; по-друге, в силу того, що кадри – найбільш складний об'єкт управління в ОМС на регіональному та муніципальному рівнях; по-третє, у результаті зміни системи цінностей працівників, що пов'язано з євроінтеграцією України, реформами влади й суспільства; по-четверте, ефективного та раціонального використання кадрів.

Вважаємо також, що ефективне управління кадрами ОМС на регіональному та муніципальному рівнях – це: по-перше, спланований внутрішній процес кадрової роботи (кадрова політика), що характеризує діяльність ОМС на регіональному та муніципальному рівнях на найбільш ефективне використання службовців місцевого самоврядування для

досягнення цілей і завдань місцевого самоврядування; по-друге, діяльність кадрової служби (програма роботи з кадрами), що спрямована на ефективне управління кадрами.

Таким чином, кадрова служба є дієвим механізмом реалізації кадрової політики та запорукою стабільності та професіоналізму кадрів на муніципальному рівні.

Автори, що досліджують процеси управління персоналом, зазначають, що планування персоналу повинно здійснюватися у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління (у нашому випадку стратегії розвитку регіону, територіальної громади) з обов'язковим урахуванням: основних напрямів ДКП; демографічної ситуації в країні, регіоні, територіальної громаді; тенденцій науково-технічного прогресу; оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом [43, с.235].

Розглядаючи з позицій системного підходу проблему модернізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, особливо в масштабі місцевих територіальних утворень, вбачаємо в ній проблему організації ефективних суб'єкт-об'єктних відносин у системі управління кадрами на муніципальному рівні, зокрема району в місті.

Треба підкреслити, що дослідження факторів вибору моделі місцевого самоврядування для конкретного міста з районним поділом не нова для України і вивчається багатьма українськими вченими, але найбільш рельєфно представлена в працях фахівців з державного управління, таких, як В. Бакуменко, В. Мамонова, Г. Монастирський, І. Павлов [15; 175; 186; 212]. Безумовно, питання необхідності районного поділу великих і середніх міст та представницьких органів місцевого самоврядування на цьому адміністративно-територіальному рівні залишається актуальним. Тому що науковцями до сьогодні достатньою мірою не обґрунтована реальна потреба в існуванні, або відсутності таких районів і місцевих рад у цих районах.

Розвиваючи вищевикладену думку, підкреслимо: сам факт поділу міст на райони не є оригінальним, тим більше – унікальним ні для сучасних незалежних держав – колишніх республік Радянського Союзу, ні для інших країн світу з багатими урбаністичними традиціями. Достатня кількість великих міст у світі мають поділ на менші адміністративно-територіальні одиниці: наприклад, поділені на райони найбільші міста Франції. Париж – столиця та найбільше місто країни (10 млн. осіб) – поділяється на двадцять районів, найбільший порт Марсель (1,5 млн. осіб) розділений на шістнадцять районів, а найбільший промисловий центр – Ліон (1,5 млн. осіб) – на дев'ять. При цьому, як і в Україні (райони), ці адміністративно-територіальні одиниці мають таку ж назву, як і подібні одиниці за межами міста – «arrondissement».

Найбільше в світі місто – Лондон, також поділено на тридцять два райони, а до 1999 року Лондон кілька років взагалі не існував як єдиний населений пункт, існувала «Територія Великого Лондона» під керівництвом спеціального міністра Уряду Її Величності. Але завжди в цих районах зберігалися представницькі ОМС [120].

Указані вище тенденції та особливості зумовлюють актуальність дослідження специфіки організації місцевого самоврядування в містах з районним поділом, а також оцінки ефективності такого поділу та функціонування представницьких ОМС у цих районах.

Не зайве нагадати, що райони у великих містах України були створені ще під час її перебування в складі Радянського Союзу, з 1922 року. У 30-ті роки ХХ століття, у процесі фундаменталізації тоталітарної радянської держави, комуністична партія не без успіху сформувала систему управління, здатну корегувати й контролювати абсолютно всі сфери та галузі життя. Втім, далеко не завжди цього вдавалося досягти через великий розмір об'єкта управління; силами наявного апарату було надзвичайно важко керувати великими містами, такими, як Київ, Харків, Дніпропетровськ (з 1916 р. Дніпро), Запоріжжя, Сталіно (з 1961 року – Донецьк). Вирішенням такої проблеми вбачалося зменшення розмірів об'єкта управління, тобто поділ цих

великих міст на менші адміністративно-територіальні одиниці – райони в місті. Нормативно-правова база України радянського періоду передбачала обов'язковість поділу міста на райони, якщо чисельність його населення перевищувала 200 тисяч осіб. Але механізм поділу не визначався, що за практичного застосування цієї норми активувало певні контртенденції, які з часом тільки підсилювались [152].

Слід зазначити, що в сучасній Україні 26 міст поділені на 118 районів. Деякі міста мають поділ лише на два чи три райони: Вінниця, Горлівка, Дніпродзержинськ, Полтава, Сімферополь, Херсон та Чернівці поділяються на три райони, а Житомир, Кіровоград, Кременчук, Суми, Черкаси та Чернігів – на два. Такі міста, як Рівне та Хмельницький, взагалі не мають районного поділу, хоча за чисельністю населення переважають деякі міста з поділом на райони. Подібна несистемність провокує сумніви щодо практичної доцільності самої ідеї розділення єдиного урбаністичного комплексу на окремі адміністративні одиниці. Ця проблема жваво обговорювалась у 90-ті роки ХХ ст. в межах деяких науково-комунікативних та громадсько-політичних заходів, але громадськість, передусім наукова, так і не знайшла остаточного вирішення проблеми й на теоретичному рівні [151].

У зв'язку з тим, що ОМС є найважливішим ланкою, що пов'язує пересічних громадян з міською адміністрацією, вони складаються з районної ради (виборний орган) і виконавчого комітету (орган виконавчо-розпорядчий). Від якості роботи цих ОМС та досвіду їх співробітників, безпосередньо залежить якість життя населення району, в якому ці органи діють. Таким чином, одне з головних завдань у досягненні нормального функціонування ОМС – це завдання підготовки й утримання професійних кадрів на цьому адміністративно-територіальному рівні.

Вихідною посилкою в цьому блоці дослідження з необхідністю постає той факт, що в умовах децентралізації влади в Україні, проблематика управління кадрами в ОМС в районі міста набуває актуальності: по-перше, тому що знакові події у новітній історії України, зокрема – Революція

Гідності, дали потужний імпульс децентралізації державної влади та розбудови місцевого самоврядування на муніципальному рівні (рівні ОТГ); по-друге, єдиною сферою, де в нинішніх умовах можливі (й необхідні) суттєві зміни, залишається рівень територіальної громади (муніципального утворення), де дійсно без декларативної патетики відбувається реформа місцевого самоврядування; по-третє, вирішення місцевих господарських питань у місті можливе лише за умови стабільного штату службовців місцевого самоврядування (посадові особи місцевого самоврядування), що мають великий досвід професійної діяльності, здатних адаптувати стратегії розвитку міського господарства до потреб конкретного району, що мають підтримку та авторитет серед населення.

Відповідно, постає проблема наукового аналізу кадрової політики й механізмів її здійснення на рівні територіальних громад, узагальнення вітчизняного досвіду та ретельний аналіз наявних результатів. Саме тому важливими є вивчення формування та реалізації ДКП на муніципальному рівні, зокрема конкретного муніципального утворення – Суворовської районної у місті Херсоні ради.

Відповідно до Конституції і законів України Статут територіальної громади міста Херсона (далі Статут) затверджений рішенням Херсонської міської ради від 31.08.2016 № 339 [260], фіксує систему місцевого самоврядування, форми та порядок реалізації місцевого самоврядування, функції та повноваження, статус органів та посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів міської ради, органів самоорганізації населення.

Відповідно до статті 16 Статуту «з метою раціональної організації міського управління місто Херсон поділяється на такі адміністративно-територіальна одиниця – райони в місті: Дніпровський, Корабельний (до 22 лютого 2016 р. – Комсомольський), Суворовський». Зміна адміністративно-територіального поділу міста, ліквідація ОМС в районах міста Херсона відбувається відповідно до чинного законодавства [260].

Об'єктом цього блоку дослідження є співробітники конкретного муніципального утворення – виконавчого органу Суворовської районної ради у місті Херсон, які є посадовими особами місцевого самоврядування. Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ст. 2) встановлюється, що посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка професійно працює в муніципальних органах, має конкретні посадові повноваження, спрямовані на здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, отримуючи заробітну плату з коштів місцевого бюджету. Право на службу в ОМС мають громадяни України «незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території» (ст. 5). На посаду службовців місцевого самоврядування може бути призначена особа, яка має відповідну освіту і професійну підготовку, а також володіє державною мовою та регіональними мовами в обсягах, достатніх для продуктивного виконання службових обов'язків (ст. 5). Класифікація посад ОМС встановлюється ст.14.

Так, посадові особи місцевого самоврядування – виконавчого органу Суворовської районної у місті Херсоні ради відносяться до сьомої категорії, яка містить «посади радників, консультантів секретаріатів районних у містах рад, спеціалістів виконавчих органів районних у містах, міських рад, спеціалістів виконавчих органів сільських, селищних рад» [118].

Проблема полягає в тому, що за незначного бюджету й низької заробітної плати, спостерігається практично нульова плинність кадрів. Однак при цьому має місце певна незацікавленість посадових осіб місцевого самоврядування в результатах своєї праці. Більш того, мають місце скарги з боку населення на не завжди задовільне виконання своїх обов'язків, нерідко відзначається нетолерантне ставлення до відвідувачів – мешканців територіального утворення. У зв'язку з цим постає необхідність вивчити КП адміністрації Суворовської районної у м. Херсоні ради, яка складається з системи менеджменту та системи управління персоналом ОМС (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Кадрова політика виконавчого органу Суворовської районної ради м. Херсон

Джерело: систематизовано автором

КП виконавчого органу Суворовської районної ради у місті Херсоні залежить від якості діяльності кадрової служби (відділу кадрової роботи та з питань служби в органах місцевого самоврядування) на рівні міста Херсона, розпоряджень міського голови з кадрових питань, які засвідчують управлінські дії щодо регулювання відносин з питань проходження служби в ОМС та у сфері трудового права [244] та відділу управління персоналом виконавчого органу Суворовської районної ради у місті Херсоні (рис. 1.6).

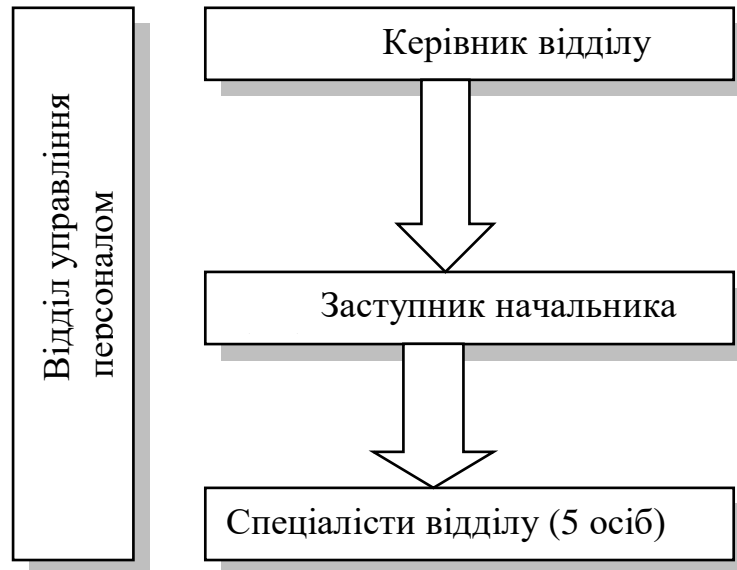


Рис. 1.6. Структура відділу управління персоналом

Отже, кадрові служби є механізмом реалізації ДКП і запорукою стабільності та професіоналізму кадрів на регіональному й муніципальному рівнях.

Однак, аналіз ДКП показує, що основна увага в кадровій роботі кадрових служб (відділів) приділялася лише питанням: комплектування (25%); підбор кадрів (15%); навчання, частіше в центрах ЦППК (45%); поведінка, моральні якості (10%); просування по службі, з урахуванням особистих якостей посадових осіб місцевого самоврядування (5%) (рис. 1.7).

За таких умов необхідно визнати, посадовець працює не на повну силу, також у його роботі спостерігається формалізм, бажання догодити, упередженість у стосунках з колегами. Тому одним із завдань кадрової служби є упередження подібних випадків [134, с. 14].

Саме тому нами пропонуються такі рекомендації щодо покращення інституційно-організаційного забезпечення механізмів ДКП на регіональному та муніципальному рівнях (наприклад, Суворовський район у місті Херсон), що дозволяє раціональне розподіляти спеціалістів за посадами відповідно до їх професійних та особистісних рис.

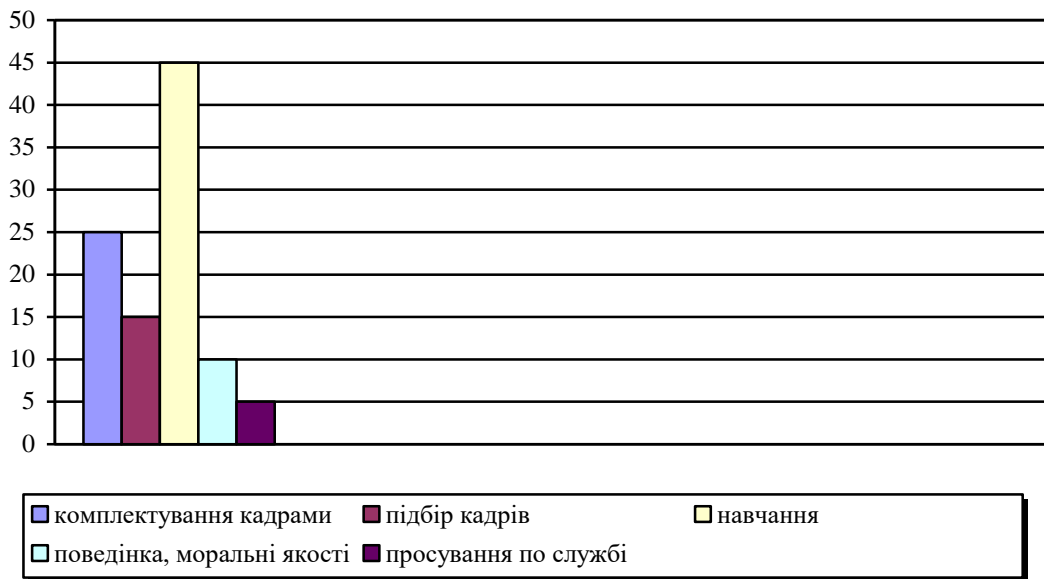


Рис. 1.7. Напрями роботи кадрових служб

Також треба наголосити, що завдяки своїм особистісним рисам, кожна посадова особа місцевого самоврядування має певну перспективу професійного зростання: по-перше, тому що до кожної посади в ОМС розроблений перелік вимог, критеріїв і показників; по-друге, кадровою службою, як на рівні міста, так і на рівні Суворовського району, постійно проводиться кадрова робота, що полягає у відборі, просуванні й навчанні посадових осіб місцевого самоврядування; по-третє, вивчення кадрів для ОМС здійснюється за певною схемою, до якої входять не тільки загальні відомості про претендента на посаду в ОМС, а й вивчаються його такі риси, як світогляд; ідейна спрямованість; мотиви роботи; моральні риси; любов до батьківщини; відповідальність; чесність; скромність; вольові риси характеру, особливості темпераменту та психічних процесів тощо.

Таким чином, проведений нами аналіз інституційно-організаційного забезпечення механізмів ДКП на регіональному та муніципальному рівні (район у місті) засвідчив: по-перше, реалізація ДКП на цьому рівні залежить, як від зовнішніх (національне трудове законодавство, взаємовідносини ОДВ і ОМС з громадськістю, економічна кон'юнктура, ринок праці – його перспективи), так і внутрішніх факторів (структура, цілі та стратегії регіону,

громади; кадри ОДВ і ОМС: кількісний і якісний склад; організаційна культура; фінансові витрати на управління кадрами; рівень оплати тощо); по-друге, кадрова служба (департамент, управління, відділ) є структурним підрозділом ОДВ і ОМС, дієвим механізмом реалізації ДКП і запорукою стабільності та професіоналізму кадрів на регіональному та муніципальному рівні, тому що забезпечує планування, прогнозування, аналіз виконання завдань з кадрового забезпечення, координацію, регулювання, розробку заходів щодо мотивації діяльності службовців, а також контроль за виконанням ним посадових обов'язків; по-третє, помилки кадрових служб ОДВ і ОМС у процесі реалізації КП на регіональному та муніципальному рівні призводять те, що ключові посади можуть зайняти люди, які не відповідають їм за своїми особистісно-діловими якостями і які навіть завдають значних економічних збитків господарству через неточності в роботі, несвоєчасність рішень, неправильні пріоритети в розвитку субрегіонів, громад.

Висновки з розділу 1

1. Теоретико-методологічні засади розгляду механізмів державної кадрової політики засвідчили, що кадрова стратегія на регіональному муніципальному рівнях напряду пов'язана з соціально-політичним життям кожного міста, села чи селища, району та регіону нашої країни, тому що залучає велику кількість громадян до розв'язання політичних, економічних, соціальних, культурних, моральних питань.

Здійснений аналіз сучасних доробок засвідчив значний інтерес вітчизняних і закордонних вчених до проблеми ДКП в нашій країні з часів отримання незалежності. Дослідники вивчають окремі проблеми теорії та практики реалізації ДКП, правові аспекти ДКП, формування та розвиток управлінського персоналу в різних галузях, питання підбору, підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації управлінських кадрів ОДВ і

місцевого самоврядування тощо. Водночас аналіз доробок вчених показує недостатність досліджень, спрямованих на виявлення теоретико-методологічних підходів до розгляду й реалізації механізмів ДКП на регіональному та муніципальному рівнях в умовах корінних змін у соціально-політичному, економічному й культурному розвитку нашої країни. Заповнити ці прогалини має наше дослідження, спрямоване на вивчення механізмів здійснення ДКП на регіональному й муніципальному рівнях, які в умовах децентралізації влади повинні сприяти покращенню соціально-політичної, економічної ситуації в країні за рахунок ефективної ДКП, реалізуючи її через кадрові програми та плани для забезпечення ОМС компетентними та висококваліфікованими кадрами.

2. Аналітичний огляд нормативно-правових основ забезпечення механізмів реалізації ДКП в Україні дозволяє зробити висновок, що вона спроможна забезпечити кадрові процеси, які відбуваються в публічному управлінні країни. Однак в умовах євроінтеграції України та децентралізації влади виявляються значні прогалини у формуванні і реалізації ДКП:

- частина нормативно-правових актів, що стосуються засад ДКП, механізмів формування та реалізації ДКП, потребують перероблення та доопрацювання;

- потрібно забезпечити належне державного фінансування науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави, удосконалення механізмів прогнозування, планування, постійного моніторингу кадрових потреб у державі, зокрема в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях, тому що саме на цьому рівні відбуваються процеси децентралізації;

- важливим напрямом реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях є розробка й упровадження державних програм навчання та підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування, що спрямовані на формування кадрів нової генерації.

3. Проведений аналіз інституційно-організаційного забезпечення механізмів ДКП на регіональному та муніципальному рівнях засвідчив, що:

– реалізація ДКП залежить як від зовнішніх (національне трудове законодавство, взаємовідносини ОДВ і ОМС з громадськістю, економічна кон'юнктура, ринок праці – його перспективи), так і внутрішніх факторів (структура, цілі і стратегії регіону, громади; кадри ОДВ і ОМС: кількісний і якісний склад; організаційна культура; фінансові витрати на управління кадрами; рівень оплати тощо);

– кадрова служба – структурний підрозділ ОДВ і ОМС є дієвим механізмом реалізації ДКП і запорукою стабільності та професіоналізму кадрів на регіональному та муніципальному рівнях, тому що забезпечує планування, прогнозування, аналіз виконання завдань з кадрового забезпечення, координацію, регулювання, розробку заходів щодо мотивації діяльності держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, а також контроль за виконанням ним посадових обов'язків;

– помилки кадрових служб ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях призводять те, що ключові посади можуть зайняти люди, які не мають право їх отримати і можуть завдавати значних економічних збитків господарству через некомпетентність, несвоєчасність рішень, неправильні пріоритети в розвитку субрегіонів, громад.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНЯХ

2.1. Оцінка існуючого стану кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях

Зміна політичного курсу в управлінні українською державою знайшла відображення в низці реформ, які спрямовані на перебудову організаційно-адміністративної структури ОДВ і ОМС. Виникли передумови щодо перебудови системи публічного управління, складовою якої є система державного управління й система місцевого самоврядування.

Система місцевого самоврядування (англ. *System of local self-government*) складає сукупність інститутів, зв'язків між ними, а також людські, правові, матеріальні та фінансові ресурси, необхідні для вирішення місцевих питань [175, с. 342].

Отже, важливо підкреслити, що людські ресурси – сукупність здатних до праці людей, що становлять основу системи місцевого самоврядування [82, с. 397]. Тому об'єктом впливу ДКП на рівні держави є всі людські ресурси, точніше кадровий потенціал суспільства, на рівні субрегіону, регіону та муніципального утворення кадровий потенціал відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

У сучасних умовах розбудови демократичної української держави на порядку денному стоїть завдання реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях та формування ефективного кадрового потенціалу, що може забезпечити проведення реформ в Україні, зокрема побудову дієздатного ефективного місцевого самоврядування.

Вивчення існуючого стану реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях вимагає аналізу реальних показників сучасного стану кадрового потенціалу ОМС на рівні регіону, громади. З огляду на європейську та вітчизняну практики, такими є рівень освіти й показники професійно-кваліфікаційної структури, культурний рівень, статеві і вікова структура тощо.

Під кадровим потенціалом на регіональному та муніципальному рівнях розуміється сукупність здібностей і можливостей кадрів ОМС на рівні регіону, району, громади, які реалізуються для досягнення поточних і перспективних цілей в інтересах громади, регіону [198, с. 8].

Головне завдання ДКП на регіональному та муніципальному рівнях – це забезпечення ОМС професіональними й компетентними службовцями.

Нині до вітчизняної системи місцевого самоврядування входить понад 12 тис. самостійних органів – обласні, міські, районні, районні в містах, селищні та сільські ради. Однак, у зв'язку з процесом створення об'єднаних територіальних громад, їх кількість зменшується. Прискорює цей процес і прийняття 18 березня 2017 року Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України [щодо добровільного приєднання територіальних громад №4772]». Закон спростив процедуру добровільного об'єднання територіальних громад, надав право громадам за спрощеною процедурою приєднуватися до вже створеної об'єднаної громади.

Експерт з питань реформи місцевого самоврядування Ю. Ганущак наголошує, що «ЦВК розраховує на 550 нових громад у 2017 році. Якщо додати вже створені громади – вийдемо десь на цифру 900. Це означає, що на листопад буде закрито питання об'єднання громад» [34].

Результати децентралізації вказують, що ОТГ потрібні фахівці, що в змозі ефективно та професійно виконувати надані ОТГ повноваження. Тобто вже сьогодні треба спрогнозувати потребу в кадрах на муніципальному рівні (ОТГ) та регіональному рівні (області, району); визначити шляхи їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації з урахуванням їхніх

професійних якостей і компетентності; розробити програму формування кадрового резерву для ОМС на регіональному та муніципальному рівнях та його ефективне використання; навчити працівників кадрових служб ОМС використанню сучасних технологій підбору кадрів для ОМС; підготовувати пропозиції до зміни законодавства; розробити проекти правових актів для регіонального та муніципального рівнів, що пов'язані з прийняттям на службу в ОМС, її проходженням, призначенням на посаду та звільненням з посади тощо.

Варто зазначити, що загальна чисельність посадових осіб місцевого самоврядування в Україні майже 83 465 осіб, у регіонах залежить від кількості населення на 01.01.2016 р. [86] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування на 01.01 2016 року
(Україна)

№ п/п	Області	Кількість посадових осіб місцевого самоврядування	№ п/п	Області	Кількість посадових осіб місцевого самоврядування
1.	Вінницька	3 917	13.	Миколаївська	2 487
2.	Волинська	2 552	14.	Одеська	4 829
3.	Дніпропетровська	6 867	15.	Полтавська	3 915
4.	Донецька	4 493	16.	Рівненська	2 484
5.	Житомирська	3 416	17.	Сумська	3 253
6.	Закарпатська	2 117	18.	Тернопільська	2 612
7.	Запорізька	3 770	19.	Харківська	5 367
8.	Івано-Франківська	3 081	20.	Херсонська	2 461
9.	Київська	4 352	21.	Хмельницька	3 128
10.	Кіровоградська	2 734	22.	Черкаська	3 364
11.	Луганська	1 679	23.	Чернівецька	1 688
12.	Львівська	5 579	24.	Чернігівська	3 082

Оцінка існуючого стану реалізації КП на регіональному та муніципальному рівнях потрібна для пошуку способів підвищення творчого, інтелектуального потенціалу людей, дії, яких спрямовані на розвиток

економіки регіону, оптимізацію структур і механізмів управління суспільними процесами.

Ефективність кадрового потенціалу – це зворотна сторона кадрового ресурсу, що відбиває ступінь його реалізації. Своєю чергою якісний рівень кадрового потенціалу – відбиває ступінь економічного розвитку. ДКП вимагає створити систему, що дозволяє оптимально управляти кадровим потенціалом регіону та може складатися з таких блоків: мети й завдання; принципи роботи з персоналом ОДВ та ОМС; етапи реалізації; очікувані результати [198, с.17]

Кадрове забезпечення ОМС загалом можна розглядати з різних підходів. Ю. Сурмін пропонує такі підходи до регулювання кадрових процесів і відносин: корпоративний, ідеологічний, діяльнісний [261].

Дослідники Я. Кайль, В. Єпініна, А. Манякин зупиняються лише на змістовному і діяльнісному підходах [131]. Цієї думки дотримується й дослідник О. Турчинов [275-276].

Розглянемо більш докладніше запропоновані підходи до кадрового забезпечення регіонального та муніципального рівня. Головне, в аналізі треба пам'ятати, що ДКП завжди зачіпає ідеологію, політику, сферу владовідносин, але реалізація ДКП на регіональному та муніципальному рівнях передусім стосується безпосередньої життєдіяльності людей, їх життєзабезпечення, роботи в ОМС з надання послуг населенню. ДКП на регіональному та муніципальному рівнях потребує творчості в її реалізації з урахуванням місцевих особливостей, вона наповнює її змістом, розвиває й удосконалює.

З точки зору корпоративного підходу ОМС, територіальні громади розглядаються як корпорації, здатні розпоряджатись власним майном і брати участь у процесі управління, тому що, вважає Ж. Гербер, корпорації самоорганізовані, базовані на праві власності, і скеровані на управління своїм майном [310]. На думку Ю. Шарова і О. Бобровської, корпоративні відносини в муніципальному утворенні запроваджують ідеологію соціальної

самостійності та співпраці людей на базі спільних інтересів, тобто, в громаді формується ідеологія спільної муніципальної корпоративної діяльності [291].

У територіальних громадах (як корпораціях) формується специфічне соціокультурне середовище, стратегічно важливого характеру набуває організаційна культура – комплекс соціальних цінностей, інтересів і норм, поведінкових настанов, що закріплене в компетентнісних вимогах до персоналу, у положеннях про підрозділи та в посадових інструкціях.

У зв'язку з тим, що територіальна громада має свої власні інтереси, які можуть відрізнятися від інтересів інших територіальних громад її кадрова політика є «інструментом впровадження та захисту корпоративних цінностей» [60, с. 13]. В умовах реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, корпоративний підхід вимагає, як дотримання правил, норм та принципів корпоративної культури ОДВ і ОМС з метою реалізації їх стратегічних планів, так і пошуку оптимальних шляхів інтеграції рішень з управління кадрами в єдину модель корпоративних рішень. Однак на практиці цей процес ускладнюється такими факторами: масштаби ОДВ і ОМС, напрями діяльності, складність комунікаційної системи зв'язків тощо. Отже, корпоративний підхід характеризує певні категорії кадрів у процесі кадрового забезпечення, у нашому випадку – це професійно кваліфікований склад апарату ОДВ і ОМС.

Ідеологічний підхід характеризує кадрове забезпечення з точки зору ідеології – сукупності ідей, поглядів, цілей, програм. В ідеологічному контексті євроінтеграція України має переконувальну та мобілізуючу силу для наших співгромадян, що дозволяє владі обґрунтовувати необхідність проведення в країні реформ. З точки зору ідеологічного підходу завдання держави полягає у творенні умов для духовного зростання громадян країни, підтриманні ідеології, яка орієнтована на загальнолюдські ідеали та цінності, людина повинна усвідомити її вищий обов'язок – служити правді та справедливості [269, с. 22].

На нашу думку, ідеологічний підхід підкреслює, що ідеологія є фундаментом, на базі якого відбувається діяльність держави, проводиться й реалізовуватися реформи у сфері політики, економіки, державного управління, адміністративно-територіального устрою тощо. Можна погодитися з А. Печенкіним, що найяскравішими прикладами є децентралізація та укрупнення територіальних громад (посилання на досвід низки європейських країн), бюджетно-фіскальна дерегуляція (скорочення кількості податків і обсягу пільг), реформи у галузі освіти, зокрема вищої (наслідування «західного досвіду», запровадження Болонського процесу) [217, с.67].

Діяльнісний підхід розглядає процес кадрового забезпечення ОДВ і ОМС як результат діяльності (специфічної управлінської діяльності [150, с.72]) відповідних суб'єктів ОДВ і ОМС, точніше, кадрових служб ОМС у визначенні цілей роботи з кадрами з їх підбору, відбору, добору, атестації, а також вдосконалення системи кадрової роботи. Тобто, основне завдання кадрових служб – це забезпечити ОМС необхідними професіональними кадрами.

Як підкреслюють дослідники, діяльнісний підхід віддає пріоритети професіоналізму, діловим і моральним якостям кадрів у кадровій політиці; обмеженням функціональної структури суб'єкта кадрової політики; контролю в сфері публічного управління через правоохоронні органи, ЗМІ, громадські організації [275, с.20-21].

На наш погляд, діяльнісний підхід розглядає кадрове забезпечення ОДВ і ОМС як результат цілеспрямованої, науково-обґрунтованої, практично-перетворюючої активності суб'єктів ОДВ і ОМС щодо забезпечення необхідних умов формування їх кадрового апарату.

З погляду змістовного підходу кадрове забезпечення становить вже сформований набір кадрів у статистиці, тобто систему кадрів, закріплених відповідно до їхніх кваліфікаційних вимог на посадах в ОМС [131].

Змістовний підхід звертає увагу на те, що кадрове забезпечення становить також систему механізмів мотивації та соціального захисту кадрів в ОМС.

У межах нашого дослідження з метою змістовного опису кадрового складу й тенденцій у розвитку кадрового складу в ОМС у процесі реалізації ДКП необхідно провести соціологічний аналіз кадрового складу в ОДВ та ОМС України на регіональному рівні. Держслужбовці й посадові особи місцевого самоврядування для виконання обов'язків на тій або іншій посаді в ОДВ або ОМС повинні мати відповідну професійну освіту, стаж, мати професійні знання й навички, які встановлюються кваліфікаційними вимогами до посад в ОДВ і ОМС.

Вивчення статистичних даних показує не тільки кількість держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування з 2012 по 2016 рік, а й дозволяє виявити певні тенденції, що виявляється у скороченні службовців, як ОДВ, так і ОМС (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування за роками 2012-2016 (станом на 1 січня)

2012		2013		2014		2015		2016	
Держслужбовці	посадові особи місцевого	Держслужбовці	посадові особи місцевого	Держслужбовці	посадові особи місцевого	Держслужбовці	посадові особи місцевого	Держслужбовці	посадові особи місцевого
268104	99204	274739	98117	335270	97999	295709	84548	268370	83 465

Наприклад, станом на 01.01 2012 в ОМС працювало 99204 осіб, 2013 – 98117 осіб, 2014 – 97999 осіб, то у 2015 – 84548 осіб. Тобто після 2014 року в ході реформ (децентралізації, боротьби з корупцією, прийняття нового закону «Про державну службу» і ін.) почалось скорочення.

Тенденція скорочення кадрового складу ОДВ (держслужбовців) і ОМС (посадових осіб місцевого самоврядування) прослідковується і в 2015, і в 2016 роках (рис. 2.1).

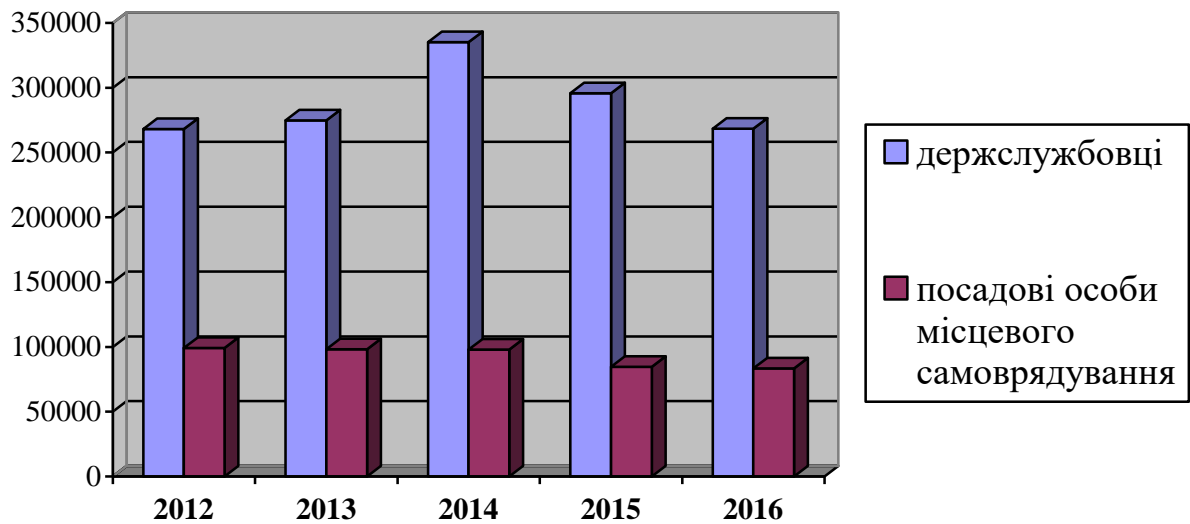


Рис. 2.1. Динаміка кількості держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування за роками (2012-2016 рр.)

Скорочення стосуються, як керівників, так і спеціалістів (табл. 2.3, рис. 2.2, додаток В). Як зазначає портал Антикор, взагалі планують зменшити кількість держслужбовців до 150 тисяч осіб, які б професійно займалися розробкою та втіленням ДП і отримували за це достойну зарплатню.

Динаміку кількості держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування за регіонами у 2012-2016 рр. можна побачити у додатку С.

Таблиця 2.3

Кількість держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування за категоріями посад (керівники, спеціалісти) у 2012–2016 рр. (станом на 1 січня)

	2012	2013	2014	2015	2016
Усього	367 308	372 856	433 269	380 257	351 835
Керівники	114 741	116 781	130 358	114 740	105 572
Спеціалісти	252 567	256 075	302 911	265 517	246 263

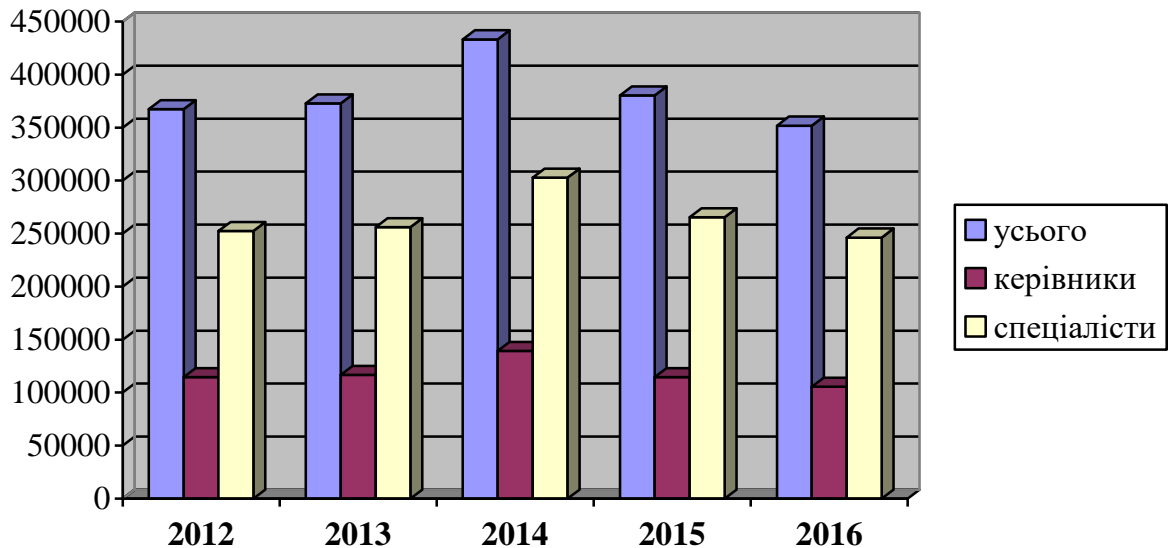


Рис. 2.2. Динаміка кількості держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування за категоріями посад у 2012-2016 рр. (станом на 1 січня)

Отже, якщо скорочення посадових осіб місцевого самоврядування пов'язане з процесами децентралізації та створення ОТГ, тобто зменшення кількості сільських, селищних рад, якщо на 01.01.2015 року було 84548 тисяч посадових осіб місцевого самоврядування, то на 01.01.2016 року – 83 465 тисяч посадових осіб місцевого самоврядування.

Вважаємо, що з проведенням реформи децентралізації, створення ОТГ, виконавчих комітетів районних і обласних рад, що візьмуть на себе повноваження, які належали державним адміністраціям кількість посадових осіб місцевого самоврядування почне зростати.

Що стосується поступового скорочення держслужбовців в ОДВ, то це пов'язано, по-перше, з вимогою МВФ. Так, у меморандумі України з МВФ скорочення працівників у бюджетній сфері має досягти щонайменше 4% на кінець 2017 року. Загалом до кінця 2019 року планується скоротити кількість «бюджетників» ще на 10% [35].

По-друге, скорочення пов'язане з новими вимогами до професіоналізму та якості роботи державної служба, які повинні професійно займатися розробкою та втіленням ДП, але в ОДВ є купа чиновників у статусі

держслужбовців. Саме тому, згідно з законом, статус держслужбовців втраять ті чиновники, які потрапляють на держслужбу не за конкурсом, а за політичними квотами (заступники міністрів, голова та члени Рахункової палати, члени ЦВК, голова РНБО), обслуговуючий персонал, (бібліотекарі, водії), представники патронатної служби (прес-секретарі, помічники, радники), судді, працівники НБУ. За приблизними підрахунками кількість держслужбовців скоротиться на 30% (нині в Україні з 295709 осіб скоротилось приблизно до 250 тисяч державних службовців у системі органів виконавчої влади). Діяльність службовців ОМС, сподіваємось, буде визначати новий Закон «Про службу в ОМС» (22.03.2017 р.) повернутий Президентом України до Парламенту з пропозиціями для повторного розгляду. Після доопрацювання буде прийнятий вже цього року), що вимагає від ОМС реалізовувати кадрову політику, зокрема щодо навчання своїх службовців, упровадження ефективного механізму запобігання корупції, підвищення рівня соціального та матеріального захисту службовців.

Так, кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади керівників в Україні, становить 36975 осіб, у Херсонській області – 1012 осіб, Миколаївській – 1158 осіб. Більшість посадових осіб місцевого самоврядування на керівних посадах складають жінки (табл. 2.4). А на посадах спеціалістів жінок більшість (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади керівників на 01.01.16 р.

	Керівники		У тому числі			
			жінки		чоловіки	
	усього, осіб	у% до облікової кількості	осіб	у% до облікової кількості	осіб	у% до облікової кількості
Україна	36 975	44,3	23874	28,6	13101	15,7
Миколаївська	1 158	46,6	833	33,5	325	13,1
Херсонська	1 012	41,1	669	27,2	343	13,9

Таблиця 2.5

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади спеціалістів на 01.01 2016 р. (Україна, Миколаївська, Одеська, Херсонська область)

	Спеціалісти		У тому числі			
			жінки		чоловіки	
	усього, осіб	У% до облікової кількості посадових осіб місцевого самоврядування регіону	осіб	У% до облікової кількості посадових осіб місцевого самоврядування регіону	осіб	У% до облікової кількості посадових осіб місцевого самоврядування регіону
Україна	46 490	55,7	40464	48,5	6 026	7,2
Миколаївська	1 329	53,4	1 162	46,7	167	6,7
Одеська	2 976	61,6	2 553	52,9	423	8,8
Херсонська	1 449	58,9	1 249	50,8	200	8,1

Гендерна структура ОМС не відповідає середньозайнятому населенню України загалом, де останні 5 років спостерігається приблизно рівне число чоловіків і жінок (51% й 49% відповідно). Наприклад, кількість посадових осіб місцевого самоврядування за статтю на 01.01 2016 року в Україні складає: жінки – 64338 (77,1%), чоловіки – 19127 (22,9%). У Херсонській області серед посадових осіб місцевого самоврядування жінки – 1918 (77,9%), чоловіки – 543 (22,1%).

Отже, співвідношення жінок і чоловіків серед посадових осіб місцевого самоврядування, як по Україні, так і Херсонській області, у відсотках приблизно однакове, і стабільно в 3,5 рази більше на користь жінок. Жінок серед керівників більше в два рази, то серед спеціалістів жінок більше, ніж чоловіків, у шість разів. Отже, має місце яскраво виражена гендерна диспропорція, особливо серед спеціалістів.

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, що мають повну вищу освіту, по Україні складає 62169 осіб, що становить 74,5% до облікової кількості посадових осіб. З них посадові особи місцевого самоврядування, які займають керівні посади, повну вищу освіту мають 27426 осіб, що

становить 74,2% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії. Неповну базову вищу освіту мають 20540 осіб, що становить 24,6% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії. Серед керівників неповну базу вищу освіту мають 9094 особи, що становить 24,6% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії. 161 посадова особа має науковий ступінь, більшість серед них (136 осіб) є керівниками.

Що стосується спеціалістів то повну вищу освіту серед них мають 34743 особи, що становить 74,7% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії. Неповну базову вищу освіту серед спеціалістів мають 11446 осіб, що становить 24,6% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії. Науковий ступінь серед спеціалістів мають 25 осіб. Що стосується категорій посад, то серед керівників повну вищу освіту мають керівники п'ятої категорії (14658 осіб, 72,6%) і четвертої категорії (8 543 осіб, 69,9%). Серед спеціалістів повну вищу освіту переважно мають спеціалісти шостої (19 437 осіб, 92,5%) і сьомої (13 549 осіб, 57,6%) категорії (додаток Д).

Отже, наявність такої кількості посадових осіб місцевого самоврядування з вищою освітою пов'язана з тим, що однією з основних вимог, що висуваються до кандидатів на заміщення вакантних посад в ОМС, є обов'язкова наявність повної вищої (для керівників, головних спеціалістів) або неповної вищої освіти для спеціалістів шостої і сьомої категорії. Наявність посадових осіб місцевого самоврядування з повною вищою освітою постійно зростає, що позитивно характеризує структуру кадрів ОМС з погляду професійної підготовки.

Що стосується регіонального рівня, то, наприклад, у Херсонській області повну вищу освіту мають 1851 особа, що становить 75,2% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії. У Миколаївській області посадові особи місцевого самоврядування з повною вищою освітою становлять 79,1% (1968 осіб). Неповну базову вищу освіту в Херсонській області мають – 578 осіб, що становить 23,5% до облікової кількості

посадових осіб відповідної категорії. У Миколаївській області неповну базову вищу освіту мають 504 особи (20,3%). Для порівняння візьмемо Одеську область, де й населення більше, і посадових осіб місцевого самоврядування в два рази більше, але відсоток осіб з повною вищою і неповною вищою освітою залишається приблизно на тому ж рівні (табл. 2.6).

Як бачимо, показники не дуже відрізняються від загальноукраїнських. Вказані показники вказують на достатній якісний рівень кадрового потенціалу ОМС на регіональному та муніципальному рівнях, професіоналізм кадрового ресурсу ОМС. Проблема залишається в недостатньо ефективному використанні цього ресурсу й удосконаленні системи управління кадровим потенціалом регіону, з метою отримання посадовими особами місцевого самоврядування професійної підготовки з державного управління, або місцевого самоврядування.

Таблиця 2.6

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування за рівнем освіти на 01.01 2016 р. (Україна, Миколаївська, Одеська, Херсонська область)

	Посадові особи, які мають							
	повну вищу освіту		неповну, базову вищу освіту		науковий ступінь		вчене звання	
	осіб	у% до облікової кількості посадових осіб місцевого самоврядування регіону	осіб	у% до облікової кількості посадових осіб місцевого самоврядування регіону	осіб	з них доктори наук	осіб	з них професори
Україна	62 169	74,5	20 540	24,6	161	25	20	6
Миколаївська	1 968	79,1	504	20,3	1	–	–	–
Одеська	3 836	79,4	984	20,4	17	3	1	–
Херсонська	1 851	75,2	578	23,5	4	1	–	–

Розглянемо вікову структуру посадових осіб місцевого самоврядування. Так, на таблиці 2.7 і рисунку 2.3 показано розподіл

посадових осіб місцевого самоврядування (жінок), а на таблиці 2.8 і рисунку 2.4 – посадові особи місцевого самоврядування (чоловіків) за віком.

Таблиця 2.7

Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування (жінок) за віком
(Україна, Миколаївська, Одеська, Херсонська область)

	Кількість жінок, осіб	З них у віці, років (у% до загальної кількості за відповідним регіоном)					
		до 35 включно	від 36 до 45	від 46 до 55	від 56 до 59	від 60 до 64	65 і старше
Україна	64 338	28,3	32,0	32,8	5,8	1,0	0,1
Миколаївська	1 995	28,4	29,0	34,8	6,3	1,5	–
Одеська	3 753	34,9	29,2	28,2	6,3	1,3	0,1
Херсонська	1 918	25,6	29,5	35,9	7,3	1,5	0,2

З табл. 2.7 і 2.8 та рис. 2.3 і 2.4 можна бачити, що кадровий склад за віком (до 45 років) достатньо молодий, а значить, більш динамічний і досвідчений.

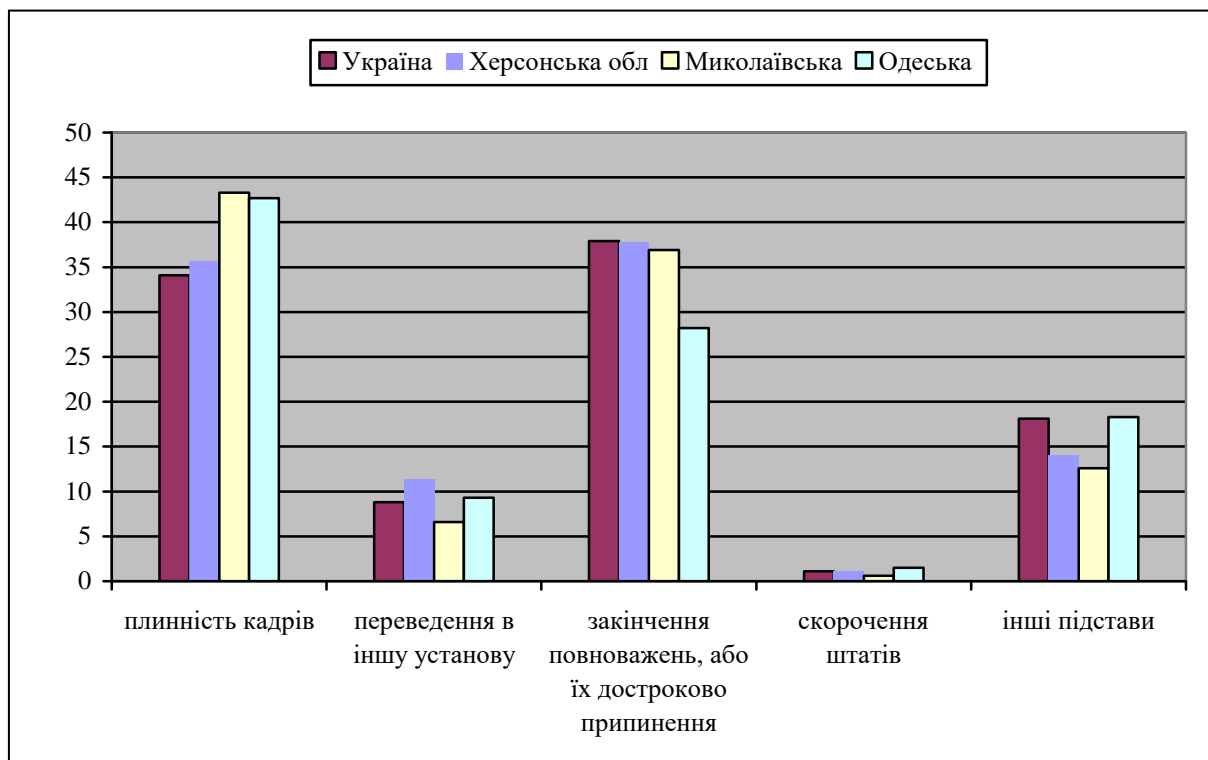


Рис. 2.3. Динаміка розподілу посадових осіб місцевого самоврядування (жінок) за віком

Більшість посадових осіб місцевого самоврядування, особливо серед жінок у віці від 46 до 55 років (у Херсонській області їх більше у відсотках, ніж взагалі по Україні), що говорить про те, що при підборі співробітників до ОМС, перевага все-таки віддається більш зрілим і досвідченим кандидатам, ніж молодим. Крім того, більшість серед них становлять жінки.

Таблиця 2.8

Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування (чоловіків) за віком
(Херсонська область)

	Кількість чоловіків, осіб	З них у віці, років (у% до загальної кількості за відповідним регіоном)					
		до 35 включно	від 36 до 45	від 46 до 55	від 56 до 61	від 62 до 64	65 і старше
Україна	19 127	25,0	24,8	32,0	15,2	2,2	0,8
Херсонська	543	25,4	25,4	29,7	16,2	2,4	0,9
Миколаївська	492	24,0	23,0	34,8	14,6	2,2	1,4
Одеська	1 076	27,0	24,6	28,0	16,5	2,3	1,6

Дані про вікову структуру посадових осіб місцевого самоврядування свідчать, що середній вік службовців становить 39 років, також спостерігається досить рівний розподіл часток службовців за віковими категоріями, що свідчить про збалансованість кадрового складу за віковою ознакою серед посадових осіб місцевого самоврядування в Херсонській області.

Також статистичні дані дозволяють зробити висновок, що в ОМС Херсонської області кадровий склад посадових осіб місцевого самоврядування становлять службовці у найбільш продуктивному віці, що повинно позитивно відбитися на ефективності діяльності ОМС

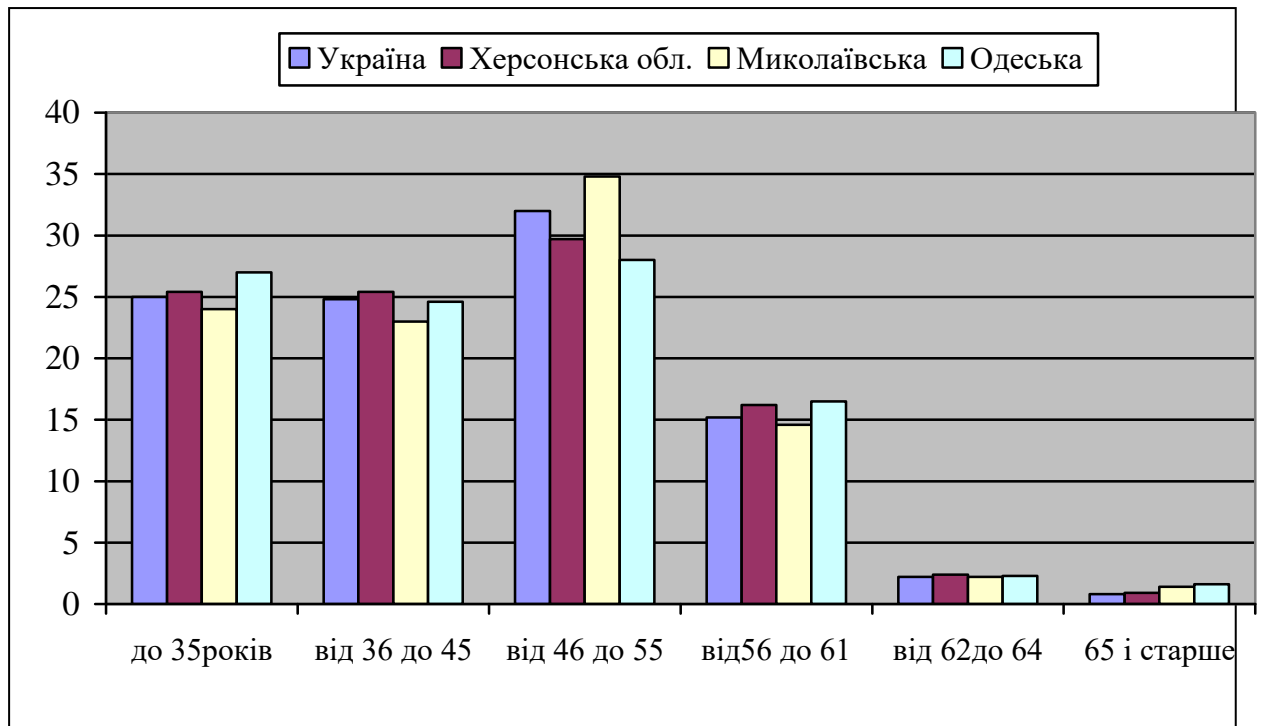


Рис. 2.4. Динаміка розподілу посадових осіб місцевого самоврядування (чоловік) за віком

Далі, перейдемо до аналізу розподілу посадових осіб місцевого самоврядування за стажем роботи в ОМС (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування за стажем служби в ОМС (Херсонська область)

	(у% до загальної кількості посадових осіб місцевого самоврядування регіону)						
	Кількість працівників, які мають стаж служби, років						
	до 1	від 1 до 3	від 3 до 5	від 5 до 10	від 10 до 15	від 15 до 25	понад 25
Україна	9,6	8,0	8,3	25,0	24,9	19,0	5,2
Херсонська	11,1	8,9	8,2	24,5	25,2	18,0	4,1
Миколаївська	10,1	7,4	9,3	24,6	23,1	20,3	5,2
Одеська	10,3	11,3	9,6	26,4	21,5	15,6	5,3

Аналізуючи показники таблиці 2.9. можемо побачити, що більшість посадових осіб місцевого самоврядування, чий стаж становить від 5 до 15

років. Якщо взяти до уваги дані з табл. 2.6, а точніше, дані про освітній рівень, то можна зробити висновок, що в ОМС Херсонської області працюють досить освічені працівники. У той же час сформований розподіл посадових осіб місцевого самоврядування за стажем в ОМС у розрізі категорій посад (додаток Г) відбиває природний процес розвитку посадової кар'єри в ОМС: підвищення на посаді відбувається зі збільшенням стажу.

Що стосується руху посадових осіб місцевого самоврядування, розглянемо характерні показники (додаток Д). Кількість працівників, які вибули із ОМС, за категоріями посад у 2014 році. По Україні це становить 15 658 осіб, або 18,8% до загальної кількості посадових осіб відповідної категорії. У Херсонській області вибули з ОМС 526 осіб, або 24,1% (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які вибули із ОМС
(Україна, Херсонська, Миколаївська, Одеська області)

	Вибуло		У тому числі за підставами, %				
	усього, осіб	у% до загальної кількості посадові особи місцевого самоврядування	плинність кадрів	переведення в іншу установу	закінчення повноважень або їх дострокове припинення	скорочення штатів, ліквідація установи	з інших підстав
Україна	15 658	18,8	34,1	8,8	37,9	1,1	18,1
Херсонська	526	21,4	35,7	11,4	37,8	1,1	14,0
Миколаївська	515	20,7	43,3	6,6	36,9	0,6	12,6
Одеська	927	19,2	42,7	9,3	28,2	1,5	18,3

Більшість звільнених у зв'язку з закінченням повноважень або їх дострокового припинення – 37,8% (передусім це стосується виборних посад, тобто закінчився термін повноважень). На другому місці плинність кадрів – 35,7% (таблиця 2.10, рисунок 2.5), тобто звільнених за власним бажанням, з

ініціативи керівництва, у зв'язку з переходом у комерційні структури, через більш високу оплату праці. Плинність кадрів є ключовою проблемою для ОДВ і ОМС. Плинність кадрів можна розрахувати за формулою:

$$F = \text{Зв.}_{\text{Ср.г.}} * 100 / \text{Ч.}_{\text{Ср.г.}}, \quad (1)$$

де $\text{Зв.}_{\text{Ср.г.}}$ – середньорічна чисельність звільнених,

$\text{Ч.}_{\text{Ср.г.}}$ – середньорічна чисельність.

F – рівень плинності кадрів (відношення числа звільнених працівників, що вибули за певний період (рік) до середньооблікової чисельності за той же період *100%).

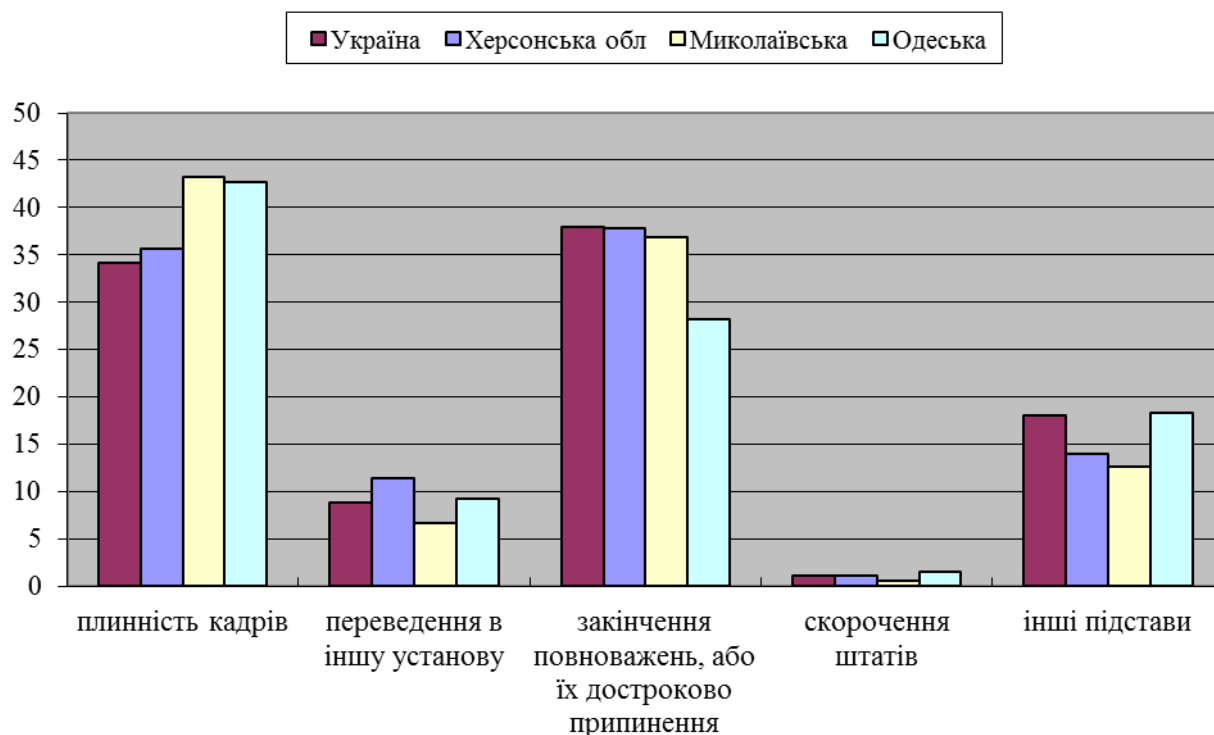


Рис.2.5. Динаміка кількості посадових осіб місцевого самоврядування, які вибули з ОМС (Україна: Херсонська, Миколаївська, Одеська області)

Нормальний рівень плинності в установі дорівнює 3-5%, оскільки ця величина відповідає природному оновленню персоналу. Стурбованість викликає, якщо рівень плинності перевищує 10-12%.

Коефіцієнт плинності кадрів в ОМС перевищує 15%, тобто перевищує норму, що не є нормальним, керівництво повинне приймати заходи, щоб знизити це значення. По-перше, тому що зайва плинність викликає значні економічні втрати, а по-друге, створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Вказані показники характеризують змістовну роботу кадрових служб ОМС, що полягає в оформленні трудових відносин із працівниками структурних підрозділів ОМС (призначення, звільнення з посад посадових осіб місцевого самоврядування, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності та надання відпусток).

Кадрова служба – це відносно самостійний структурний підрозділ, що є одночасно засобом й інструментом реалізації кадрової політики організації [137, с.64], що використовує різні форми діяльності з метою створення згуртованого, професійного, відповідального колективу для реалізації її функцій й завдань. Однак, якщо діяльність кадрових служб розглядати як процес, то, з точки зору цього підходу, діяльність кадрових служб ОМС, як підкреслює Г. Атаманчук, – це кадрове забезпечення організації [11, 156].

У процесі дослідження було проведено опитування серед 52 службовці ОМС м. Херсона звільнених у 2016 р. (рис. 2.6). Мета опитування – виявити основні мотиви звільнення співробітників.

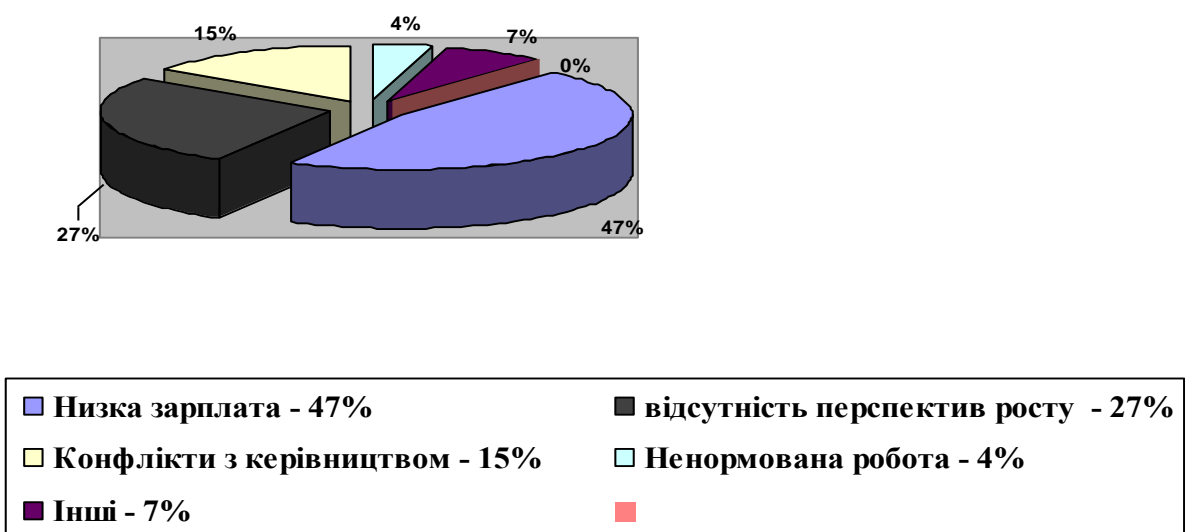


Рис. 2.6. Причини звільнення посадових осіб місцевого самоврядування

Як бачимо, найбільш вагомою причиною звільнення посадових осіб місцевого самоврядування є низька заробітна плата, відсутність перспектив росту й конфлікти з керівництвом.

Отже, кадрова служба в ОМС – це структурний підрозділ (департамент, управління, відділ) основне завдання якого – забезпечення ОМС необхідним кадровим ресурсом, координація, регулювання, розробка заходів щодо мотивації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Діяльність кадрових служб ОМС з: підбору, відбору, добору (організація роботи конкурсних комісій, проведення конкурсів), розміщення (пересування кадрів по горизонталі й вертикалі) кадрів, атестації службовців місцевого самоврядування (внутрішній моніторинг якості роботи службовців місцевого самоврядування), підготовці, перепідготовці й підвищенню кваліфікації службовців місцевого самоврядування, а також оформлення стажування працівників, які зараховані до кадрового резерву (в ОДВ діючим Законом України «Про державну службу» положення про формування кадрового резерву для державної служби не передбачено). Крім того, відповідно до Закону України «Про очищення влади», організація перевірки достовірності відомостей посадових осіб місцевого самоврядування, консультування керівників структурних підрозділів щодо мінімізації можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення.

Розгляд кадрового забезпечення ОМС у цьому контексті більш доцільно розглядати з позиції реалізації цілей і завдань ОМС, передусім – для досягнення поточних і перспективних цілей в інтересах місцевого співтовариства, регіону й держави [131].

Кадрова політика на регіональному та муніципальному рівнях є самостійною галуззю ДКП й складовою частиною політики соціально-економічного розвитку регіону, громади (муніципального утворення). Розкриваючи проблему КП на регіональному та муніципальному рівнях, звертаємо увагу насамперед на її стратегію, кількісні та якісні

характеристики кадрового складу, кадрове забезпечення ОМС кваліфікованими кадрами. Роль і значущість яких останнім часом умовах реформ все більше зростає, тому що від рівня професіоналізму й управлінської компетентності посадових осіб місцевого самоврядування залежить ефективність функціонування громад, регіонів.

Отже, ДКП є одним із ключових завдань державотворення на сучасному етапі розвитку України. Тому ДКП повинна охоплювати як центральний, так і місцевий (область, район, територіальну громаду) рівні. На нашу думку, найважливішим є муніципальний (територіальної громади – муніципального утворення) рівень, тому що саме на цьому рівні відбуваються процеси, на які спрямовані всі реформи, зокрема пов'язані з децентралізацією влади, створенням спроможних територіальних громад.

Особливо це стосується реформи децентралізації, яка, як підкреслив Президент України, дозволяє зробити перехід від жорсткої системи державного управління по вертикалі «центр – регіон» до політики децентралізації державного управління, повсюдності місцевого самоврядування та оптимізації територіальної організації влади на принципах субсидіарності [4, с. 198].

Перехід до децентралізованої системи управління, по-перше, змінює роль держави в управлінні соціально-економічними процесами та висуває якісно нові вимоги до системи державної служби, держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. По-друге, відбувається передача повноважень від центру на місця, що змінює владну вертикаль, і відкриває більші можливостей для місцевих ініціатив а від держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування менеджерських здібностей. По-третє, Асоціація між Україною та ЄС потребує приведення вітчизняного законодавства у відповідність з європейськими нормами й формування нової європейської регіональної політики для стимулювання розвитку регіонів.

У зв'язку з цим невідкладного вирішення потребують питання забезпечення відповідності кадрової політики вимогам трансформаційних

процесів у державі, удосконалення законодавства у зазначеній сфері, упровадження стратегічних підходів до державного управління, розвитку кадрових інститутів, досягнення професійного консенсусу поколінь кадрового корпусу державного управління, формування та реалізації державної кадрової політики на наукових засадах [191, с.3].

Таким чином, аналіз існуючого стану реалізації кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях дозволяє зробити такі висновки:

1. ДКП на регіональному та муніципальному рівнях здійснюється на основі нормативної правової бази й інформації про ділові та особистісні характеристики держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Незадовільним є те, що в реалізації ДКП на регіональному рівні держава не завжди враховує принцип пріоритетності інтересів регіону, зокрема регіональні особливості окремих регіонів, що в умовах децентралізації є не припустимим.

2. На сьогодні не існує єдиного концептуального підходу як до формування, так і реалізації ДКП на регіональному рівні, що призводить те, що в реалізації ДКП на регіональному рівні немає системності, кадрова політика має фрагментарний, епізодичний характер.

3. ДКП на регіональному та муніципальному рівнях реалізується кадровими службами, через систему кадрової роботи з її основними елементами:

- аналіз, планування і прогноз кадрового забезпечення ОДВ і ОМС;
- підбір, розстановка, оцінка й безперервне навчання кадрів;
- управління кадрами за допомогою економічних (прогнозування і планування роботи з кадрами, визначення потреби в кадрах), організаційно-розпорядчих (застосування, нормативно-правових положень) та соціально-психологічних методів.

2.2. Аналіз механізмів реалізації державної кадрової політики в системі публічного управління

Демократизація й децентралізація влади, ринкові відносини в корені змінили підходи до вирішення багатьох проблем публічного управління. Аналіз яких дозволяє констатувати, що більшість проблем у публічному управлінні залежать напряду від наявного кадрового складу.

Визначень терміна «публічне управління» існує багато. Так, О. Босак, вважає, що це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та ОМС і передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики [30].

О. Амосов і Н. Гавкалова наполягають, що його об'єктом є відносини з приводу впорядкування суспільних справ на державному, регіональному та місцевому рівнях управління, а предметом – закономірності, принципи, методи, форми, тенденції теорії та практики впорядкування й забезпечення вирішення суспільних проблем [3, с. 10]. Р. Мельник, розуміє під публічним управлінням зовнішньо орієнтовану діяльність уповноважених суб'єктів, пов'язану з реалізацією політичних рішень [180]. Ряд авторів (С. Чернов, С. Гайдученко) визначають публічне управління, як організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження, спираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль [289, с. 7].

Запроваджуючи у 1972 р. термін «публічне управління» (англ. public management) Десмонд Кілінг розумів його як «пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [241, с. 17]. Одним із таких ресурсів, на нашу думку, є кадровий ресурс. Саме кадри (держслужбовці, посадові особи місцевого самоврядування, технічні виконавці), що мають відповідні знання, досвід, забезпечують реалізацію державної політики в усіх сферах політичного, соціально-економічного життя країни. Від їх професіоналізму, кваліфікації

залежить результативність і ефективність публічного управління.

Погоджуємося з К. Колесниковою, що публічне управління здійснюється через децентралізацію, і чим більше управління стає децентралізованим – тим більше воно є публічним [148], тому що спрямоване на громадянське суспільство, здійснюється в його інтересах і за його активної участі.

На думку Д. Бітхена та К. Бойла, в умовах України децентралізація влади саме й спрямована на забезпечення «національної єдності», тому що ОДВ, передаючи частину своїх повноважень громадянському суспільству, впливають на нього так, що б воно відображало інтереси нації як політичної спільноти [306].

На нашу думку, децентралізація повинна активізувати населення й посилити вплив ОМС, які створюються громадою, на вирішення місцевих проблем, звужити сферу впливу держави на суспільство, замінюючи цей вплив механізмами саморегуляції, виробленими самим суспільством, а й повернути довіру населення до органів влади, стати дієвим механізмом протидії сепаратизму та збереження територіальної цілісності держави.

Як зазначив Президент України, прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади в Україні в 2014 році, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про ратифікацію Додаткового протоколу до Європейської хартії місцевого самоврядування», «Про право участі у справах органу місцевого самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», проект змін до Конституції України щодо децентралізації влади [4, с. 187] заклало відповідне законодавче поле.

Погоджуючись із цим, зазначимо, що закріплення принципу децентралізації у здійсненні державної влади, повсюдності та спроможності місцевого самоврядування, зокрема на регіональному та муніципальному рівнях, розподіл повноважень між ОМС за принципом субсидіарності і наділення ОТГ максимально широким колом повноважень з забезпеченням їх

фінансовими ресурсами, включаючи їх участь у загальнодержавних податках, стає запорукою ефективного публічного управління.

З точки зору проблем у публічному управлінні насамперед цікавлять пов'язані з ДКП, яка, будучи одним із напрямів державної політики, визначає загальнонаціональну стратегію розвитку сукупного кадрового потенціалу [209, с. 77]. Метою ДКП є забезпечення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [240].

Ю. Сурмін стверджує, що ДКП в Україні – це «кадрова політика в перехідному суспільстві з демократією, яка наростає, але суперечливо розвивається, що вимагає закладання в неї і постійне удосконалювання демократичних механізмів. Звідси виникає необхідність підконтрольності всіх кадрових питань з боку громадянського суспільства» [262].

Життя показує, що людина є головним пріоритетом держави й рушійною силою, яка буде незалежну демократичну українську державу, а тому успішність реформ в країні залежить від наявності кваліфікованих кадрів. Однак у сучасній літературі замість поняття «кадри» частіше використовують термін «персонал» [259, с. 101], розуміючи під ним особовий склад установи за професійними чи іншими ознаками [256, с. 374] і ототожнюючи його з терміном «кадри» (Е. Крум [161, с.108]), що не зовсім точно. Так, термін «кадри» (лат. «quadrangulo» – «чотирикутник») [77, с. 27; 263] показує, що він має латинські корені, але в результаті певних трансформацій (фр. «cadres» – «рамка») став перекладатися як кадри, управлінський апарат.

У «Глумачному словнику української мови» кадри – «штатний склад працівників підприємства, установи чи організації» [270]. В електронній бібліотеці економіста термін «кадри» – це штатні (постійні) кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності [23].

Дослідники (Р. Дармиць, Г. Горішна) розуміють під «кадрами» «...осіб, зайнятих розробленням та організацією виконання управлінських рішень» [77, с. 29], Н. Плахотнюк – основний склад працівників будь-якої установи [218, с. 172], в цьому значенні термін використовують українські вчені Л. Балабанова [18], Н. Гавкалова [57; 58], П. Перерва, А. Косенко [214], І. Гусак [75] та ін..

Під терміном «персонал» (лат. *personalis* – особистий), пишуть О. Гетьман і В. Шаповал, частіше розуміють всіх працівників, що входять до облікового складу [59], або осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом, на думку В. Гринчуцького [70].

Таким чином, різниця терміну «кадри» й «персонал» полягає в тому, що «кадри» - це штатні працівники ОДВ, або ОМС, що мають відповідну освіту, знання у сфері публічного управління, а персонал – це весь склад колективу органу державної влади, або ОМС (рис. 2.7).

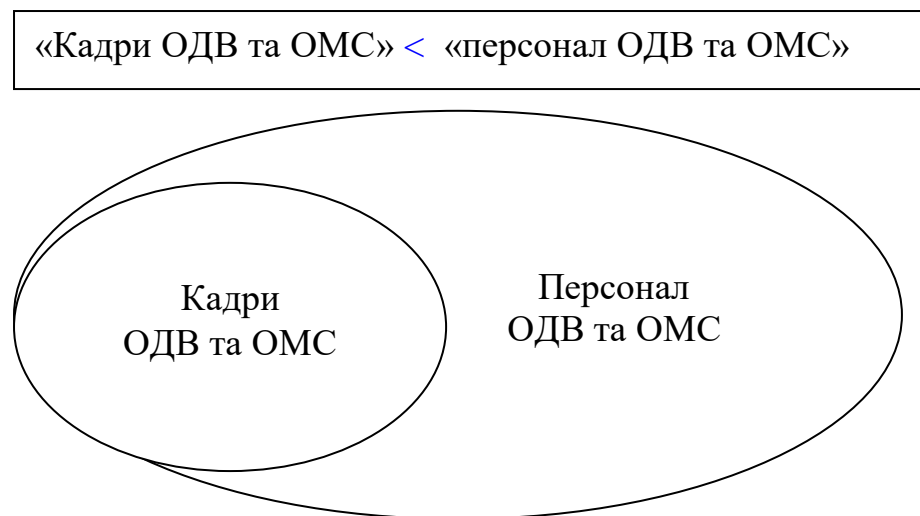


Рис. 2.7. Співвідношення понять «кадри ОДВ та ОМС» та «персонал ОДВ та ОМС»

Джерело: систематизовано автором

У нашому дослідженні саме кадри, які мають професійну підготовку, відповідну освіту, трудові навички, досвід роботи є головним ресурсом публічного управління (ОДВ і ОМС). Від їх кваліфікації та активності багато

в чому залежить кінцеві результати діяльності органів державного управління і місцевого самоврядування.

Кадри, які розуміють сенс своєї діяльності, прагнуть до досягнення цілей держави, регіону, громади, можуть показати високі результати. Їхнє місце і роль в суспільстві, мету, завдання й принципи роботи й визначає ДКП. Також ДКП встановлює головні критерії їх оцінки, визначає заходи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Дослідники визначають ДКП як підсистему публічного управління, розуміючи її як систему ціннісних цілей, державно-управлінських рішень, заходів і дій, оформлених відповідними нормативно-правовими актами та програмами, спрямованими й здійснюваними для формування, раціонального використання й розвитку трудового потенціалу країни [191, с. 15].

Основними компонентами кадрової політики у публічному управлінні є: її суб'єкти й об'єкти, цілі, завдання та принципи, що визначають напрями та зміст роботи з кадрами. Отже, кадрова діяльність, кадрове забезпечення в системі публічного управління (державного управління й місцевого самоврядування) відбувається через відповідні механізми, за допомогою яких і реалізується ДКП.

Саме тому, перш ніж дати визначення механізмів реалізації державної кадрової політики у публічному управлінні, зробимо аналіз поняття «механізм» і «механізм реалізації державної кадрової політики».

Поняття «механізм» (грец. μηχανή *mechané* – машина) – пристрій, що передає рух, система для передачі чи відтворення руху [258], або послідовність станів, процесів, які визначають які-небудь дії, явища; система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності [157, с. 401].

О. Федорчак пропонує всі механізми поділяє на три групи: механізми-знаряддя (інструменти); механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів); механізми-процедури (послідовність певних перетворень) [281].

Така точка зору має сенс, але всі перераховані підходи до поняття «механізм» можна доповнити таким, як механізм-структура (рис. 2.8), що

надає уявлення про внутрішню будову механізму, що визначається цілями функціонування об'єкту управління та його цілями.

У публічному управлінні за допомогою категорії «механізм» аналізуються фактори (політичні, економічні, соціальні, культурні – відповідно до основних сфер суспільної діяльності), які впливають на процеси державного управління.



Рис. 2.8. Підходи до трактування поняття механізму

Тому, як підкреслюють фахівці з державного управління, частіше під терміном «механізм» розуміється система політичних, адміністративних, економічних, соціальних, гуманітарних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління [17].

Як пише С. Рудницький, механізмом у державному управлінні описуються засоби регулювання різних сфер соціального життя, тому використовуються механізми: політичні, адміністративні, правові, економічні, фінансові тощо [248]. Як система, «механізм» державного

управління має структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [281]. Відтак, Е. Лібанова, Л. Лісогор та ін. визначають механізм ДКП як сукупність ітераційних процесів формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегічних завдань і заходів ДКП [191, с. 14].

Огляд наукового доробку з проблем ДКП в публічне управління показує, що в Україні не достатньо враховано новітні світові тенденції в роботі з кадрами. Відсутнє цілісне вивчення модернізаційного й інтеграційного контексту КП, зокрема на регіональному й муніципальному рівнях. Частіше увага сучасних вітчизняних учених і практиків зосереджується насамперед на вирішенні таких питань, як сутність, структура (елементи, компоненти), змістовне наповнення ДКП. Але немає єдиного підходу до визначення механізму реалізації ДКП, тому що існують різні точки зору на проблему механізму реалізації ДКП.

Перша точка зору визначає сутність механізму реалізації ДКП (М. Білинська, В. Сороко, В. Чмига [24], Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін [80], М. Багмет, М. Іванов, В. Фуртатов [209, с. 83]) як систему кадрової діяльності (систему планів, норм і нормативів), спрямовану на кадрове забезпечення реформ в умовах децентралізації, що будується на стратегії (концепції) ДКП (з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства; О. Оболенський [197]), законах, нормативно-правовій базі, принципах, методах, способах, методиці, технологіях і формах кадрової роботи, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення ОДВ і ОМС у персоналі.

Друга точка зору визначає механізм реалізації ДКП як засіб досягнення стратегічної мети державних управлінських перетворень в Україні (В. Олуйко [203]), (як механізм кадрового забезпечення державної служби; О. Воронько [52], Т. Витко [44]), як систему практичних заходів (правових, організаційних, управлінських, соціально-економічних, виховних тощо) суб'єктів кадрової політики, які забезпечують досягнення її цілей [62].

Третя точка зору визначає механізм реалізації ДКП як систему (політичних, нормативно-правових, адміністративно-організаційних, соціально-економічних, культурних тощо), правил і норм, прагнень і обмежень, заходів за якими діють працівники (Д. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова [42]), що реалізують кадрову політику.

Четверта точка зору визначає механізм реалізації ДКП як структуру органів, суб'єктів ДКП, що займаються реалізацією ДКП (М. Багмет, М. Іванов, В. Фуртатов) [209, с. 81] у межах основних галузей публічного управління на національному, регіональному й муніципальному рівнях.

На наш погляд, поєднання вказаних підходів дає можливість визначити механізм реалізації ДКП (рис.2.9) як систему кадрової роботи, що будується на стратегії/концепції ДКП, відповідній законодавчій базі, принципах, методах, способах, методиці, технологіях і формах та реалізується через структуру інституцій за допомогою політичних, нормативно-правових, адміністративно-організаційних, соціально-економічних, культурних, виховних заходів.

ДКП постає як складова частина ДП в галузі ефективного управління як важливий інструмент реалізації програм, планів, концепцій.

Також треба підкреслити, що реалізація ДКП відбувається під впливом складних і об'єктивно існуючих в Україні факторів суспільного розвитку (безперервно зростаюча інтенсивність змін, які охоплюють всі сфери та процеси життєдіяльності людей; інтенсивний розвиток технологій, що безперервно змінюють якість та умови професійної діяльності; інформатизація суспільства, швидке старіння багажу знань, скорочені строки їх придатності для професійної діяльності; розвиток нових предметних технологій; процес глобалізації в межах всесвітньої інтеграції; гуманізація та демократизація суспільства, зростання соціальної ролі особистості).

У цих умовах механізм реалізації ДКП, щоб забезпечити ОДВ і ОМС високо кваліфікованими спеціалістами, здатними адаптуватися до мінливих умов у процесі праці, неодноразово засвоювати нові способи та види

діяльності в професії, підвищувати рівень кваліфікації та освіти, оперативно оновлювати знання, гнучко орієнтуючись в інформаційному середовищі, щоб успішно реалізовувати національні інтереси України, повинен враховувати об'єктивно існуючі в Україні фактори суспільного розвитку.



Рис.2.9. Механізм державної кадрової політики

Джерело: систематизовано автором

Також механізм реалізації ДКП спрямований на кадрове забезпечення реформ на регіональному та муніципальному рівнях і повинен спиратися на концепцію КП, тому його змістовною стороною (рис. 2.10) є:

- розробка кадрової концепції (стратегії), на базі якої формується ДКП (стратегія має містити основні положення ДКП шляхом визначення її головної мети, цілей, пріоритетних напрямів і першочергових завдань, тобто

мета – це бажаний стан ДКП як системи в довгостроковій перспективі);

- формування законодавчої бази ДКП (закони і нормативно-правові акти, що регламентують функції й повноваження ОДВ, ОМС і посадових осіб в галузі кадрової роботи. Розробка законодавчої та нормативної бази входить до компетенції вищих законодавчих і виконавчих органів. Головне в законодавчо-нормативному забезпеченні ДКП – створення єдиного й розвиненого правового поля кадрової політики);

- створення спеціальних органів, що займаються кадровою роботою, використовуючи відповідні форми, засоби й методи кадрової роботи, фінансово-економічні, навчально-методичні ресурси, що пов'язані з доббором, підготовкою, перепідготовкою кадрів (НАДС, його регіональні структурні підрозділи, служби управління персоналом, кадрові служби, відділи кадрів, визначення їхнього статусу, завдань і функцій);

- залучення до роботи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів – НАДУ при Президенті України, ВНЗ (ІДУ ЧНУ ім. Петра Могили, ХНТУ, фахові магістратури при ВЗО тощо), регіональних ЦППК.

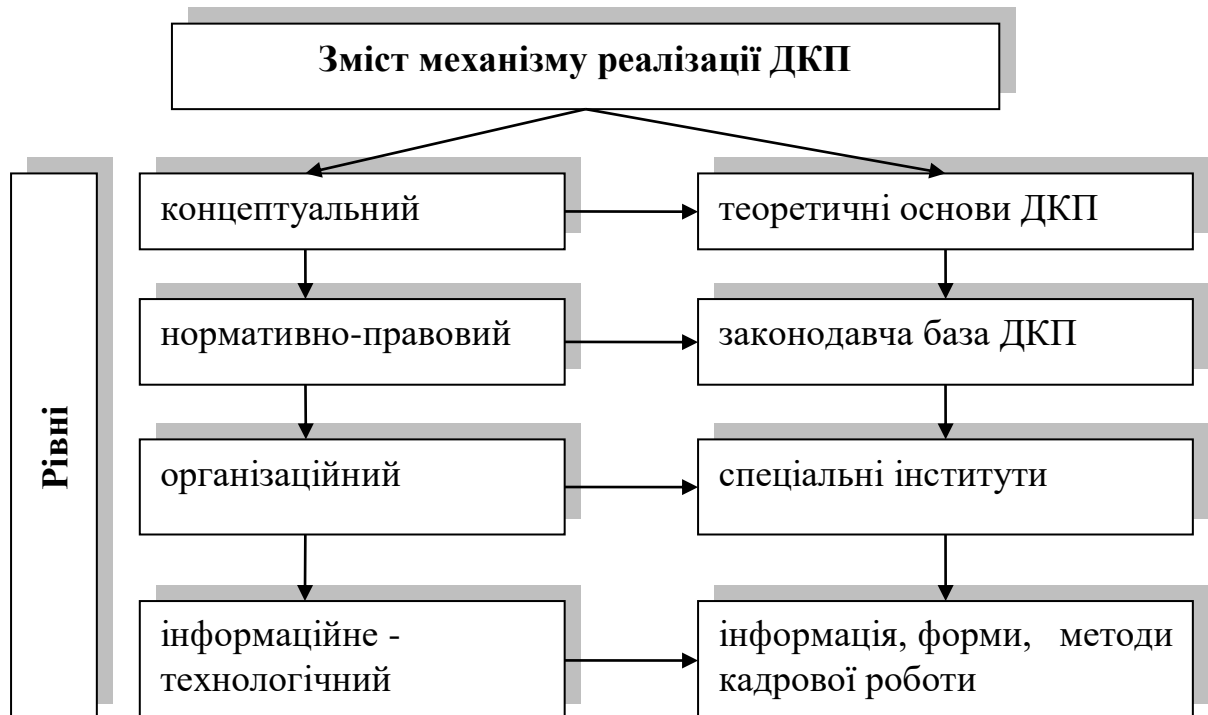


Рис. 2.10. Зміст механізму реалізації ДКП

Таким чином, механізм реалізації ДКП можна визначити як структуру кадрової роботи суб'єктів кадрової політики (Президент, Верховна рада, Кабінет Міністрів, ЦОВВ, НАДС, МДА, ОМС, кадрові служби, управління й відділення), яка спирається на концептуальну і нормативно-правову базу ДКП, що здійснюється в кадрово-управлінському процесі (заходи, засоби, методи, інструменти, технології) і спрямована на об'єкт кадрового управління (кадри, державні службовці, посадови особи, службовці місцевого самоврядування, персонал) через систему кадрових служб (відділень) з використанням відповідних технологій роботи з персоналом.

У вузькому розумінні механізм реалізації ДКП – це система кадрової роботи, комплекс методів кадрового забезпечення органів публічного управління, спрямований на кадрове забезпечення політичного, соціально-економічного, оборонного, культурного розвитку держави й суспільства.

Підкреслимо, що в сучасних умовах важливого значення набуває не тільки вивчення механізму реалізації ДКП, а й його теоретичне обґрунтування. На нашу думку, розроблення сучасної концепції ДКП в Україні на регіональному та муніципальному рівнях передбачає:

- визначення цілей ДКП;
- розроблення принципів, форм, методів, критеріїв оцінки відбору кадрів, їх розстановки, раціонального використання, службового зростання, навчання й виховання;
- єдність, цілісність, визначеність, спрямованість;
- збір інформації (оцінка кадрової ситуації) та використання кадрових технологій на практиці.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що механізм реалізації ДКП зможе успішно діяти лише за наявності:

- науково-обґрунтованої концепції (стратегії) сучасної ДКП, яка має стати суспільним договором громадської згоди, згідно з яким ОДВ, ОМС

суб'єкти господарювання, громадські організації та окремі громадяни беруть на себе певні зобов'язання у частині реалізації КП;

- законодавчої, нормативної, організаційної, науково-інформаційної й навчально-методичної бази ДКП;

- структури органів, що займаються кадровою роботою на центральному, регіональному й муніципальному рівнях, і фахівців з керування кадрами, що реалізують ДКП.

Згідно із запропонованою нами схемою, проведемо аналіз механізмів реалізації ДКП у системі публічного управління. Підкреслимо, що запропонована схема механізму реалізації ДКП дозволяє побачити структуру (рис. 2.9) і конкретний зміст ДКП (рис. 2.10).

Структурно сучасна модель механізму реалізації ДКП в Україні має три основні компоненти: суб'єкти ДКП, процес кадрового управління та об'єкт ДКП (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Структурна модель механізму реалізації ДКП

Джерело: систематизовано автором

Змістовно модель механізму реалізації ДКП (рис. 2.12) складається з прав і обов'язків суб'єктів ДКП, які виробляють й реалізують ДКП, процесу управління кадровим потенціалом країни і об'єктом, на який спрямована ДКП в публічному управлінні.

1. Суб'єкт ДКП є носієм, як наголошує О. Оболенський, великої кількості прав і повноважень для реалізації комплексної кадрової політики чи

здійснення фрагментарних впливів на прийняття рішень щодо кадрового забезпечення [197]. Тому в широкому розумінні головним суб'єктом ДКП є держава, що отримала повноваження від народу у здійсненні ДКП, через гілки державної влади, міністерства, ОДВ і ОМС.

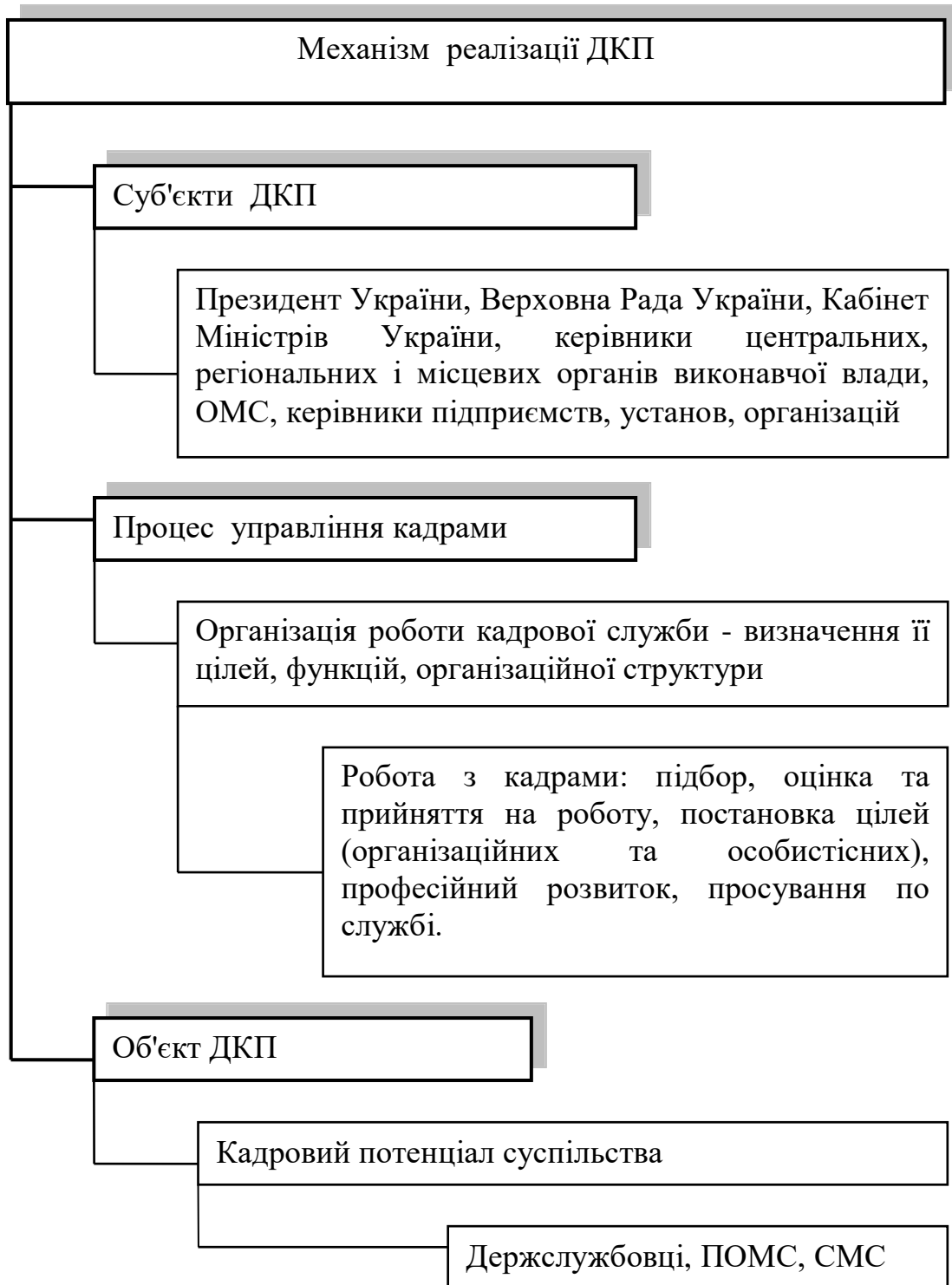


Рис. 2.12. Змістовна модель механізму реалізації ДКП

Джерело: систематизовано автором

Так, автори підручника «Організація державної служби: теорія та практика» (М. Багмет, М. Іванов, В. Фуртатов), виходячи з напрямів ДКП, визначають суб'єктами ДКП: державу, партії, рухи, економічні й суспільні об'єднання, народ [209, с. 81].

Однак деякі дослідники до суб'єктів ДКП в Україні у сфері публічного управління (державного управління і місцевого самоврядування) відносять лише Президента України, ВРУ, КМУ, керівників центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, ОМС, керівників підприємств, установ, організацій.

Що стосується Президента України, то він є провідним суб'єктом ДКП, саме він окреслює філософію її реалізації, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, перевагах «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні.

На нашу думку, виключення з суб'єктів ДКП партій і громадських рухів звужує суб'єкт ДКП. Потрібно мати на увазі, що саме політична партія як організація, що прагне досягти політичної влади шляхом обрання своїх членів на державні посади з тим, щоб її політична філософія могла бути відображена у державній політиці [95]. Відповідно до українського законодавства, партії формують законодавчу гілку влади, з представників політичних партій обирається уряд, партії беруть участь у формуванні державних структур, творенні та впровадженні державної політики [27]. Погоджуємося з дослідниками, які вважають, що партії, як органи політичного впливу, виконують і виховну функцію, а в перспективі мають стати своєрідним політико-організаційним фільтром, через який проходитимуть найбільш придатні до публічного управління особи [21, с. 101].

Також, суб'єкти ДКП, що впливають на кадри, підрозділяються: за рівнями державної влади (центральний рівень, регіональний (область), субрегіональний (район), рівень територіальної громади (місто, село, селище); за сферами державного управління (державний, муніципальний,

ринковий, змішаний сектори); за гілками влади (законодавчі, виконавчі, судові).

Вважаємо, що тут дуже важливо, по-перше, розмежування функцій і компетенції структур і їх кадрових служб залежно від рівня здійснення ДКП; по-друге, законодавче розмежування повноважень у вирішенні кадрових питань між центральними органами влади, органами влади регіонального, регіонального рівня та муніципального рівня; по-третє, визначення джерел фінансування програм з реалізації ДКП.

Також звертаємо увагу на те, що крім перерахованих нами відкритих суб'єктів ДКП, можуть бути й латентні (від лат. *latentis* – прихований). Вплив латентних суб'єктів ДКП обмежується прагматичними завданнями й покликаний використати ДКП для забезпечення власних інтересів, які, як правило, суперечать інтересам суспільства. До таких суб'єктів можна віднести неформальні, корпоративні або кланові групи, а також кримінальні співтовариства.

2. Процес кадрового управління в країні, точніше кадровий процес, обумовлений історичними, політико-правовими, етнічно-культурними традиціями, пов'язаний з менталітетом народу, уподобаннями політичних лідерів, він характеризує сукупність послідовних дій змін кадрового складу його кількісних і якісних характеристик, а також відносин, які складаються в ОДВ і ОМС після досягнення певного результату в реалізації ДКП.

Отже, кадровий процес – це відносини, які складаються в ОДВ і ОМС у процесі реалізації ДКП. На думку О. Хохлова, кадровий процес розкриває «зміст кадрової політики на практиці на всіх етапах її реалізації» [286].

На нашу думку, зміст кадрового процесу зумовлений метою, функціями, якостями, відносинами, зв'язками, досвідом, знаннями, рівнем кадрової культури суб'єктів управління. Зміст змінюється під впливом дій суб'єкта керування, спрямованих на досягнення конкретного результату в реалізації ДКП, що досягається шляхом застосування кадрових технологій.

Кадрові технології є одним з механізмів, що забезпечує перебіг кадрового процесу.

Кадровий процес характеризує результати діяльності суб'єктів ДКП з різних точок зору:

– по-перше, з політологічної, кадровий процес є комплексом заходів із реалізації ДКП, окремих політичних партій і рухів (наприклад, розміщення кадрів на ключових позиціях в ОДВ і ОМС);

– по-друге, з економічної, кадровий процес характеризує формування попиту на кадри певної кваліфікації й пропозиції з їх задоволення в умовах ринкових методів господарювання;

– по-третє, з соціологічної і психологічної точки зору, кадровий процес характеризує виявляє закономірності функціонування й розвитку кадрового потенціалу ОДВ і ОМС у зв'язку з соціальною структурою суспільства, системою соціокультурних відносин, цінностей тощо.

У сфері публічного управління (державного управління й місцевого самоврядування) зміст кадрового процесу зумовлений законодавчими й нормативно-правовими документами (законами, указами, постановами, уставами, положеннями відповідних органів державної влади), а тому має регламентований, упорядкований характер. Він починається з підбору, оцінки та прийняття на роботу (пошук спеціаліста, що здатний виконати завдання й обов'язки відповідної посади) й завершується постановкою цілей (організаційних та особистісних). У той же час кадровий процес повинен передбачати критерії добору кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу країни [209, с. 81].

Мета кадрового процесу в ОДВ і ОМС – не тільки забезпечення державної влади й місцевого самоврядування кадрами, а також їх ефективне використання, професійний розвиток, просування по службі. На нашу думку, процес управління кадрами на регіональному й муніципальному рівнях – це організація роботи кадрової служби, визначення її цілей, функцій,

організаційної структури через покладання на неї відповідальності за формування кадрового потенціалу ОМС.

Організаційна побудова кадрового процесу ОМС – це структура посад, що становить розподіл обов'язків, функцій, завдань необхідних для досягнення цілей ОМС. Елементами структури кадрового процесу є: штатна структура, штатний комплект, або некомплект кадрів, освітній рівень, вік, рух кадрів, рівень дисципліни, стан здоров'я і ряд інших. Механізм регулювання кадровим процесом в ОДВ і ОМС може бути представлений у вигляді таких елементів (рис. 2.13.).

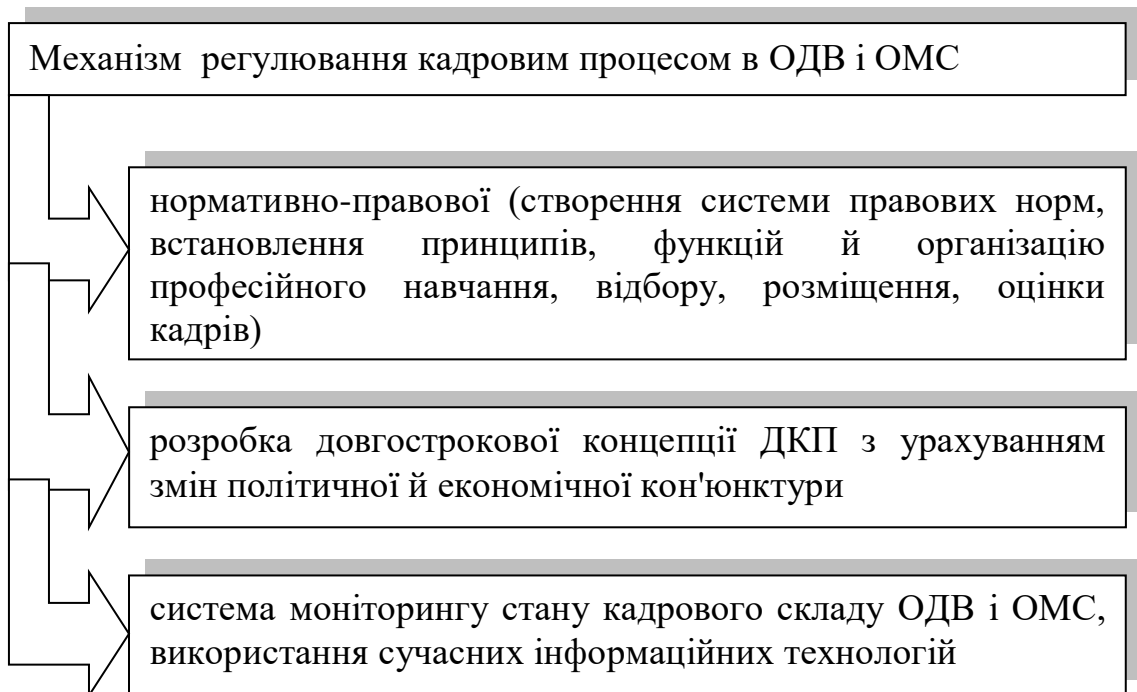


Рис. 2.13. Механізм регулювання кадровим процесом в ОДВ і ОМС

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, механізм регулювання кадровим процесом в ОДВ і ОМС становить засіб впорядкування, налагодження і приведення кадрових відносин в ОДВ і ОМС відповідно встановлених нормам і правил.

3. Об'єктом здійснення ДКП в публічному управлінні є система службових відносин, у якій задіяні усі кадри органів публічної влади [197].

Об'єкт ДКП можна визначити як комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність формування, розвитку, використання кадрів.

Можна погодитись із фахівцями, які наголошують, що об'єктом ДКП є весь кадровий потенціал суспільства, а також система державних службових відносин, у ході яких реалізуються посадові повноваження публічних службовців і функції органів влади [80; 144].

Отже, об'єкт ДКП в Україні у сфері публічного управління – це працівники ОДВ та ОМС, що мають статус держслужбовців або посадових осіб місцевого самоврядування, або службовців місцевого самоврядування, на діяльність яких спрямований керівний вплив суб'єктів кадрової політики. У більш широкому розумінні об'єктами кадрової політики є людський потенціал, кадрова робота, інститути та механізми соціального партнерства.

Структурно-змістовну модель механізму реалізації ДКП, яка має три основні компоненти (суб'єкти, процес кадрового управління та об'єкт ДКП), треба доповнити державною галузевою і регіональною КП, кадровою політикою ОМС (муніципальною кадровою політикою), кадровою політикою конкретних державних організацій (підприємств, установ), а також кадровою політикою у недержавному (приватному) секторі (корпоративному, приватному), оскільки головною метою ДКП в Україні є формування такого кадрового потенціалу країни, що у професійних і ділових відносинах дозволяв би забезпечити ефективне функціонування публічного управління.

Основним недоліком функціонування механізмів реалізації основних напрямів ДКП є те, що її реалізація повинна відбуватися разом із розробкою цільових комплексних програм (в яких відбиваються мета і комплекс виробничих, науково-дослідницьких, організаційно господарських, соціальних та інших завдань і заходів, спрямованих на вирішення найбільш ефективним шляхом економічних проблем і пов'язаних відповідно до ресурсів, виконавців і термінів здійснення [1, с.7]) на регіональному та

муніципальному рівнях з обов'язковим визначенням як джерел їх фінансування, так кадрових ресурсів для їх реалізації.

Цільові програми спрямовані на розв'язання регіональних проблем, але всі вони мають державне значення. Наприклад, розробка й реалізація місцевої соціальної програми (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» покладає відповідальність за складання програм соціально-економічного розвитку та цільових програм на виконавчі комітети рад), що визначає основні напрями розвитку соціуму регіону, громади на певний строк, як правило, є складовою частиною більш загального плану – програми соціально-економічного й культурного розвитку країни.

Так, у Херсонській області відбувається впровадження програми – «Розвиток людського капіталу Херсонської області» на 2017-2021 роки. Програма визначає стратегічну мету регіону: розвиток людського капіталу, особливо на рівні сільських територій, де існує гострий дефіцит кваліфікованих фахівців у різних сферах життєдіяльності. Реалізація програми має на меті підтримати молодь і створити комфортні умови для розвитку й накопичення людського капіталу, а також забезпечити область кваліфікованими фахівцями високого рівня.

Програма отримала підтримку депутатів Херсонської обласної ради. Голова обласної ради В. Мангер підкреслив, що програма працює на перспективу, тобто на результат. Голова обласної ради підкреслив, що в області «гостро стоїть проблема нестачі кадрів». Як приклад, він навів селище Мала Лепетиха, де лікарня є, а лікарів немає. Треба наголосити, що Програма була розглянута й підтримана профільним Комітетом ВР України. Нею зацікавилася МОН України. Тому, можливо, найближчим часом такі програми почнуть діяти й в інших областях нашої держави [47].

Голова Херсонської ОДА А. Гордєєв, виступаючи на засіданні парламентського Комітету з питань науки та освіти із доповіддю на тему «Основні проблеми управління людським капіталом на прикладі Херсонської області» наголосив: «Сьогодні багато кажуть, що мільйони знаходяться на

депозитних рахунках ОМС, громади отримали ресурс. Але отримали вони не тільки ресурс, а й повноваження і відповідальність за свої громади». Голова ОДА окреслив головні проблеми людського капіталу області: по-перше, еміграція людського капіталу за межі регіону, у тому числі через прикордонний статус; по-друге, демографічна проблема; по-третє, старіння працівників, що поглиблює дефіцит нових кадрів. Тож загальна потреба у кадрах в охороні здоров'я – 1719 осіб, із них забезпечено у 2016 році 120 осіб. В освіті потреба складає 1780 осіб, забезпечено 292 особи. Спорт – 45, забезпечено – 0. Голова ОДА розповів про розробку програми розвитку людського капіталу регіону на 5 років, щоб створити необхідні умови для його розвитку, та забезпечення потреб регіонального ринку праці у фахівцях з гостродефіцитних спеціальностей [64].

Програма знайшла підтримку в Комітеті ВР з питань науки та освіти, а також у МОН України.

Сьогодні в Херсонській області реалізовується біля 23 регіональних програм і всі вони пов'язані з кадрами, кадровим забезпеченням, особливо ОМС ОТГ. Отже, кадрове забезпечення є важливою умовою економічного зростання Херсонської області, що потребує відповідної системи роботи з кадрами, їх підготовки для ОДВ і ОМС, здійснення систематичного підвищення кваліфікаційного рівня державної служби й посадових ОМС.

Вважаємо, що кадрове забезпечення регіонального й муніципального рівня управління сьогодні в умовах децентралізації влади та створення ОТГ є головним завданням ДКП на регіональному й муніципальному рівнях в Україні.

Таким чином, аналіз механізмів реалізації ДКП у системі публічного управління дозволяє зробити такі висновки:

– як напрям державної політики, ДКП визначає загальнонаціональну стратегію розвитку кадрового потенціалу суспільства, а тому її характеризують системність, історизм і соціальна детермінованість;

– механізми реалізації ДКП – система кадрової діяльності суб'єктів КП, що спирається на концептуальну й нормативно-правову базу ДКП, здійснюється в кадрово-управлінському процесі та спрямована на об'єкт кадрового управління через систему кадрових служб (відділень) з використанням відповідних технологій кадрової роботи;

– у вузькому розумінні механізм реалізації ДКП – це комплекс методів кадрового забезпечення органів публічного управління;

– реалізація ДКП можлива лише за наявності науково обґрунтованої концепції КП, нормативно-правового, організаційного, інформаційно-технологічного забезпечення КП, чітко визначених принципів і науково-методичної бази, за допомогою якої здійснюється аналіз кількісного й якісного кадрового складу органів публічного управління (ОДВ і ОМС), розробляються програми його розвитку, добору й розстановки;

– ДКП є підсистемою публічного управління та спрямована на захист національних інтересів, тому повинна бути відкритою для суспільства та спрямована на професійну підготовку та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу країни відповідно до потреб економічного й соціального розвитку;

– метою кадрової політики в публічному управлінні є уникнення надмірної політизованості кадрових призначень, квотних принципів і традиційної лояльності, що призводить відверте обслуговування посадовцями корпоративних інтересів, ослаблення кадрового потенціалу владних структур, корупційні прояви і, як наслідок, дискредитацію інститутів державної служби та служби в ОМС.

2.3. Система мотивації кадрового складу ОМС як механізм реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях

Органи місцевого самоврядування є найважливішим ланкою, що пов'язує пересічних громадян з міською адміністрацією. Одне з головних

завдань у досягненні нормального функціонування ОМС – це завдання підготовки й утримання професійних кадрів.

ДКП, будучи соціальним явищем, становить «стратегію суб'єкта керування щодо формування й затребуваності професійних можливостей громадян, що забезпечують досягнення цілей соціуму» [278, с. 43].

Дослідження ДКП на регіональному та муніципальному рівнях показує, що неефективність кадрового забезпечення ДКП зумовлена:

- 1) слабкою мотивацією молодих фахівців до роботи в ОДВ та ОМС;
- 2) зниженням особистої відповідальності, самоконтролю за результати власної роботи в ОДВ та ОМС;
- 3) слабким контролем з боку керівників ОДВ, а також ОМС муніципальних утворень за реалізацією концепції кадрового забезпечення ОМС якісними, дієвими, професіональними кадрами;
- 4) відсутністю прямого взаємозв'язку працівників ОДВ та ОМС з населенням, яке незадоволене їхньою роботою.

Вихідним посиленням у цьому блоці дослідження з необхідністю постає мотивація – функція управління, що полягає в довгостроковому впливі на службовців, на їхні цінності й орієнтири з метою отримати від них віддачу у вигляді їхньої ефективної діяльності. Отже, мотивація – найбільш дієвий механізм підвищення результативності управління, тому що, знаючи, що спонукує людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Американські менеджери вважають, що мотивація впливає на ступені застосування зусиль, старань, наполегливості, сумлінності людини в роботі, а також на спрямованість самої роботи [2].

Мотивація праці держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування має свої особливості, які відрізняють її від мотивації в комерційному секторі. Наприклад, механізм мотивації в ОДВ і ОМС заснований насамперед на адміністративно-командних стимулах, тобто діяльність держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування

строго регламентована й у своїй основі має комплексну систему соціально-економічних відносин між держслужбовцями. Система мотивації в ОДВ і ОМС – це взаємодія адміністративних і трудових норм, а тому має ряд специфічних особливостей: по-перше, їхня діяльність спрямована на реалізацію загальнонаціональних інтересів; по-друге, держслужбовці й посадові особи місцевого самоврядування несуть високий ступінь відповідальності за прийняті рішення, результати й наслідки, які отримують; по-третє, їхня діяльність і відповідальність є нормативно-регламентованою.

Зрозуміло, що в нинішній соціально-політичний період розвитку України, коли фактор матеріальної зацікавленості в ОДВ і ОМС значно ослаблений (рівень оплати праці держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування значно нижчий, ніж у комерційних структурах), на перше місце виходять інші нематеріальні мотивації, які утримують працівників цих служб на своїх робочих місцях.

Вважаємо, що матеріальна мотивація – це лише один з мотивуючих факторів, хоча й не самий ефективний. Для молодих держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування такі мотиви, як службова кар'єра, статус тощо, можуть бути більш впливовими, ніж висока зарплата. На нашу думку, управління мотивацією держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування є складовою роботи з кадрами, під якою розуміємо відношення ступеня досягнення цілей ОДВ або ОМС з затратами на кадрове забезпечення. Головне, враховувати, що механізмом управління мотивацією є сукупність закономірних зв'язків і відносин, що зумовлюють процес засвоєння держслужбовцями й посадовими особами місцевого самоврядування соціально-етичних норм і цінностей.

Завдання виявлення й аналізу мотивацій в ОМС відповідає і глобальним завданням розвитку країни на нинішньому етапі, оскільки масштабні реформи, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя, зокрема в системі локального самоуправління, визначають одним із головних своїх завдань підвищення якості прийнятих службовцями рішень.

Відповідно, домогтися вирішення цього завдання можна лише за умови стабільного штату муніципальних працівників (посадових осіб місцевого самоврядування, службовців місцевого самоврядування), що мають великий досвід професійної діяльності, здатних адаптувати стратегії розвитку міського господарства до потреб конкретного регіону, району, територіальної громади, що мають підтримку та авторитет серед населення.

Відтак, вирішальним фактором у діяльності таких штатів є людський фактор, а найважливішим інструментом для підвищення результативності дії людського фактора стає трудова мотивація. Мотив (від франц. *motivus* – спонукання до дії) є рушійною силою [107, с. 20]. Мотивація – спрямованість активності людини в професійному напрямі [177, с. 99].

Дослідження Чернівецького центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників ОДВ, ОМС, державних підприємств, установ та організацій (далі ЦППК) свідчать (за результатами анкетування) про основні мотиви діяльності адміністративного персоналу МДА (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні мотиви діяльності держслужбовців

№ п/п	Питання анкети	Відсоток %
1.	Бажання принести користь суспільству і людям	62.3
2.	Реалізувати себе в системі державного управління	48.4
3.	Перспектива професійного росту і службової кар'єри.	33.2
4.	Престиж статусу державного службовця	27.4
5.	Стабільність свого соціального положення	25.9
6.	Відчуття влади та поваги до себе зі сторони інших людей	20.8
7.	Заробітна плата	12.3
8.	Вступили на державну службу тому, що не було іншого вибору	10

Основним мотивом держслужбовців є бажанням принести користь суспільству і людям (63.3%), реалізувати себе в системі державного управління (48.4%) та перспектива професійного росту і службової кар'єри (33.2%). Менш за все заохочує С – це заробітна плата (12.3%) [297].

На думку М. Ярмистого, «в сучасних умовах проходить психологічна переорієнтація держслужбовців, де соціальна компетенція як основна умова їх діяльності з визначальним мотивом – «бажання принести користь суспільству і людям», узгоджується з мотивами власної реалізації» [297].

У той же час дослідник відмічає, якщо тенденція недостатньо високої соціальної орієнтації держслужбовців буде поширюватися, і з соціальною компетенцією ніхто не буде рахуватися. Як наслідок цього, авторитет представників ОДВ знизиться до мінімуму [297].

Отже, мотивація як процес спонукання людини за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей, по суті стає функцією управління, що спонукає працівника не тільки підвищувати особисту відповідальність, а й отримувати задоволення від результатів роботи, усвідомлювати власну роль в успішній роботі всього колективу, здійснюючи постійний самоконтроль за результатами власної діяльності.

Таким чином, формування системи мотивації є складовою кадрової роботи в ОМС. Система мотивації дає можливість розраховувати на формування окремих особистостей і цілих служб, які перебувають у прямому взаємозв'язку з населенням, які вміють швидко й результативно знаходити виходи з кризових ситуацій, вирішувати приватні та загальні проблеми, пов'язані з життєзабезпеченням населення.

Наполягаємо, що система мотивації кадрового складу ОМС є важливим механізмом реалізації ДКП, зокрема на регіональному та муніципальному рівнях. Переконані, що всі необхідні елементи цих двох складових (формування та реалізація) мають бути тісно переплетені між собою.

Саме тому, об'єктом дослідження в цій частині роботи стають посадові особи місцевого самоврядування конкретного муніципального утворення – виконавчого органу Суворовської районної ради у місті Херсоні. Предметом дослідження є система мотивації посадових осіб місцевого самоврядування в цій муніципальній структурі. Мета дослідження: розробка заходів щодо

вдосконалення діючої системи мотивації посадових осіб місцевого самоврядування в колективі муніципального утворення.

У зв'язку з цим постає необхідність вивчити мотиваційний механізм у роботі посадових осіб місцевого самоврядування й запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації та якості роботи посадових осіб місцевого самоврядування.

На цьому етапі дослідження нами висунуто дві ключові гіпотези:

- нематеріальна мотивація є пріоритетною для працівників ОМС.
- можливість соціальної самореалізації службовця, як активно функціонуючого елемента політичної системи, є значущою для службовців місцевого самоврядування.

Для підтвердження або спростування даних гіпотез будемо використовувати (серед інших) такі методи: 1) анкетування (обробка даних, з використанням інструментарію, розробленого для оцінки мотивації праці працівників невиробничої сфери); 2) аналіз документів та відкритих для загального користування джерел.

У контексті заявленої теми слід підкреслити, що служба в ОМС заснована на принципах:

1. Верховенства Конституції України над іншими нормативними правовими актами, посадовими інструкціями у виконанні службовцями місцевого самоврядування посадових обов'язків і забезпечення прав службовців місцевого самоврядування.
2. Пріоритету прав і свобод людини й громадянина, їх безпосередньої дії.
3. Самостійності ОМС в межах їхніх повноважень.
4. Професіоналізму та компетентності службовців МС.
5. Відповідальності службовців місцевого самоврядування за невиконання або неналежне виконання своїх посадових обов'язків.
6. Рівного доступу громадян до служби в ОМС відповідно до їх здібностей та професійної підготовки.

7. Єдності основних вимог, що висуваються до служби в ОМС.
8. Правової та соціальної захищеності службовців місцевого самоврядування.

Більш того, Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» [118] встановлює права та відповідальність службовців місцевого самоврядування, їхні соціальні гарантії й такі, що накладаються в зв'язку з виконанням ними цієї роботи обмеження. Відповідні статті є і в інших Законах, що стосуються того ж питання. Змістовно сюди відноситься й стаття 8 Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування розкриваються в основному в таких положеннях: дотримання Конституції, законів України, інших нормативно-правових актів; дотримання прав і свобод громадян України; нерозголошення службових відомостей, що становлять державну таємницю; постійне вдосконалення своїх професійних навичок; добросовісне ставлення до своїх професійних обов'язків; недопущення дій або бездіяльності, що завдають шкоди нормальній роботі органів місцевого управління або інших утворень [118].

Згідно зі статтею 9 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», службовці ОМС мають право: на повагу власної гідності; на гідну й своєчасну оплату праці; на просування по службі; на гідні умови праці; на соціальний та правовий захист; на безперешкодний доступ до службових матеріалів і інформації; на проведення службового розслідування в разі наявної необхідності; на захист своїх прав і інтересів відповідно до законодавства України [118].

Варто зазначити, що система місцевого самоврядування визначається Статутом територіальної громади міста Херсона відповідно до Конституції України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та охоплює: територіальну громаду міста; міську раду; міського голову (мер міста); виконавчі органи МР; районні ради в місті та їх виконавчі органи; органи самоорганізації населення.

Як було зазначено вище, структура місцевого самоврядування включає в себе дві основні частини: районна рада (виборний орган) і виконавчий комітет (складається зі службовців місцевого самоврядування). Виконавчі органи районних рад є підконтрольними і підзвітними відповідним радам, а з питань здійснення повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольними відповідним органам виконавчої влади.

Штат виконавчого комітету можна класифікувати за таким принципом: працівники, що безпосередньо спілкуються з населенням; співробітники, зайняті загальними питаннями; працівники бухгалтерії.

Відповідно до Статуту, територіальна громада міста Херсон має право:

1. Здійснювати місцеве самоврядування в межах адміністративних кордонів міста (району).
2. Брати участь у здійсненні місцевого самоврядування в повному обсязі.

Характеризуючи персонал визначеного для дослідження муніципалітету, почнемо з квантифікаційних показників. Чисельність персоналу муніципалітету та його структура за категоріями працівників, що характеризують певним чином досліджуваний об'єкт, представлені в табл. 2.12. і на рис. 2.13.

Таблиця 2.12

Чисельність та структура персоналу виконавчого комітету

Кадровий склад	2014 рік		2015 рік		2016 рік	
	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага, %	Кількість (осіб)	Питома вага, %
Облікова кількість персоналу, з них:	65	100,0	68	100,0	70	100,0
Спеціалісти	57	87,7	60	88,2	61	87,1
Керівники	8	12,3	8	11,8	9	12,9

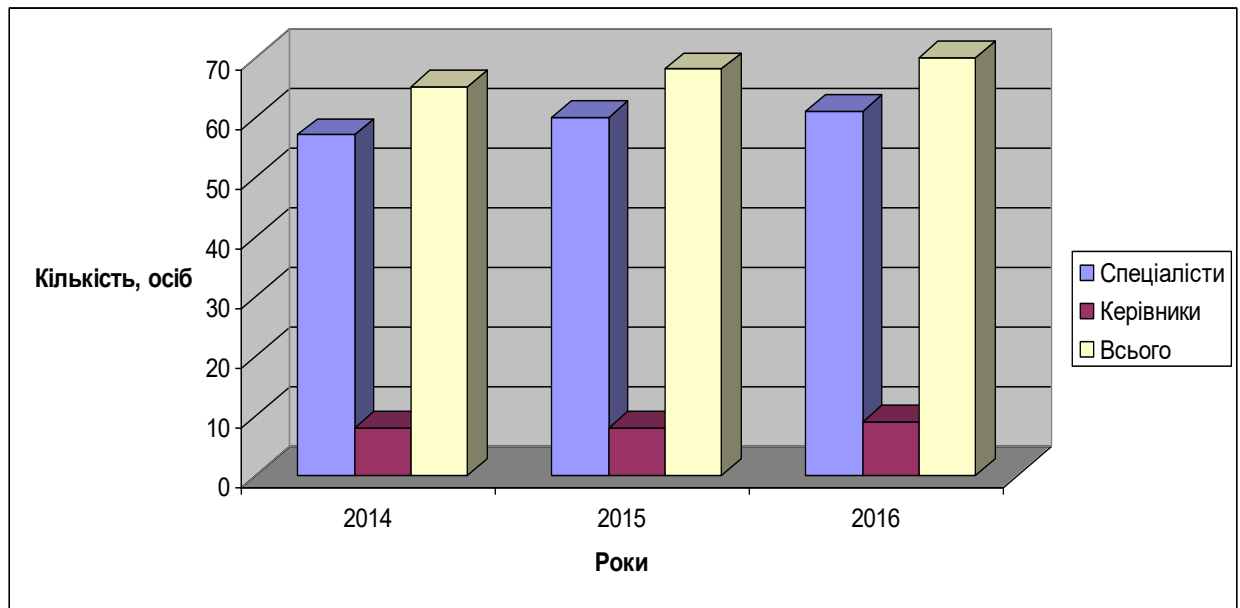


Рис. 2.13. Динаміка кількості персоналу виконавчого комітету

Аналізуючи внутрішні ринки праці досліджуваного об'єкта, звернемося до статевого складу працівників, який може мати досить сильний вплив на ефективність функціонування цього муніципального утворення. Як свідчить практика управління персоналом, найбільш ефективними виявляються змішані робочі групи й трудові колективи. Чисто чоловічий або жіночий колектив нерідко продукує конфлікти «на рівному місці», без серйозних причин і навіть приводів; аналогічно виглядає ситуація і з робочими групами, що складаються з людей одного віку. Виникаючий при цьому збіг цілей, інтересів, методів дії в однакових ситуаціях ускладнює пошук альтернативних моделей поведінки й часом сприяє поглибленню конфлікту. Працівники, що відносяться до однієї і тієї ж статево-вікової групи, з великою часткою ймовірності виявляються й на одному і тому ж етапі кар'єри, що породжує суперництво. За вмілого керівництва таку ситуацію можна реверсувати на благо організації, оскільки кожен співробітник буде прагнути найвищих результатів, однак в реальному житті так події розвиваються не часто.

Оцінюючи ситуацію, що склалася в досліджуваному об'єкті щодо вікової структури персоналу, звернемося до табл. 2.13.

Вікова структура персоналу (2014-2016 рр.)

Категорії робітників	2014 рік		2015 рік		2016 рік	
	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)
Облікова кількість персоналу, з них:	65	100,0	68	100,0	70	100,0
робітники у віці до 30 років	4	6,2	4	5,9	6	8,6
робітники у віці від 30 до 40 років	30	46,2	33	48,5	33	47,1
робітники у віці від 40 до 50 років	25	38,5	25	36,8	24	34,3
робітники за 50 років	6	9,1	6	8,8	7	10

Як свідчать дані табл. 2.13 і рис. 2.14, частка співробітників у віці від 30 до 50 років у загальній чисельності персоналу за досліджуваний період стабільна.

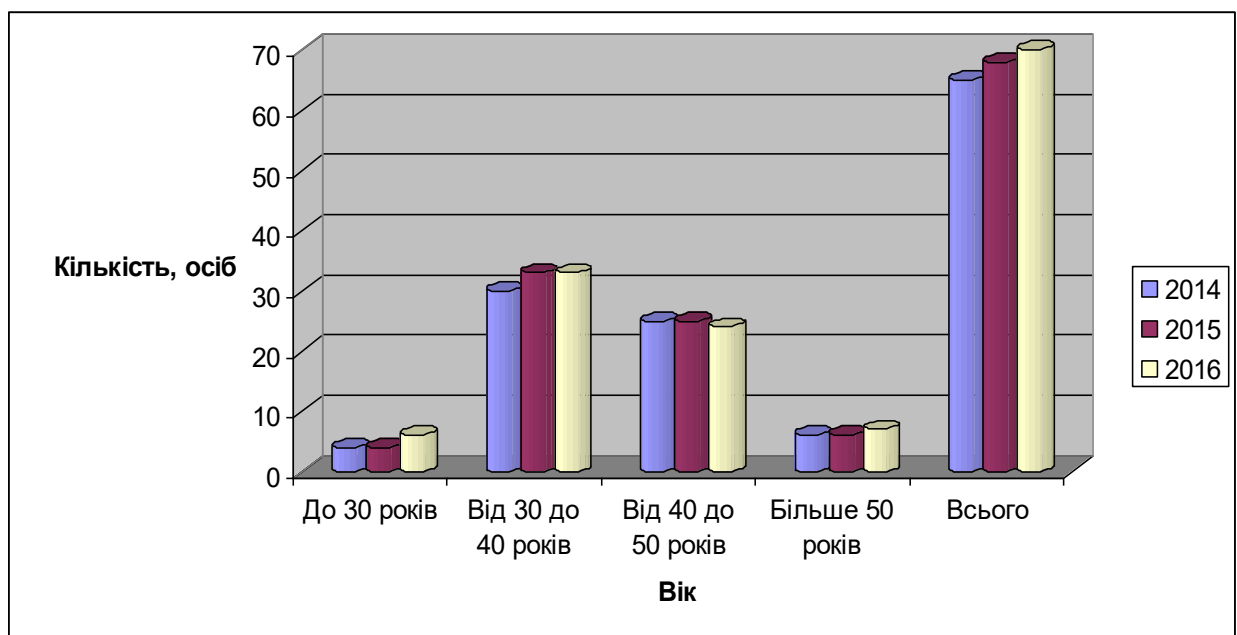


Рис. 2.14. Динаміка вікової структури кадрів

Дані вікові характеристики персоналу (30-50 років) взяті нами для дослідження не випадково, оскільки саме в цьому віці співробітники знаходяться на етапі становлення й розвитку своєї кар'єри, відчують

потребу в самоствердженні й самовираженні, що саме по собі важливо у прийнятті рішень під час внутрішньо організаційних переміщень і просувань.

Аналізуючи вікову структуру персоналу в 2014-2016 рр., необхідно відзначити, що велику частину (близько 90%) працівників муніципалітету складають співробітники у віці від 30 до 50 років. Причому з кожним роком відбувається поступове збільшення співробітників кожної вікової категорії.

Для характеристики стійкості персоналу в муніципалітеті застосовано показник стабільності кількісного складу співробітників. Стабільність персоналу прийнято характеризувати часткою осіб, які працюють тривалий термін в цій організації, до загальної чисельності співробітників.

Оцінюючи стан внутрішніх ринків праці досліджуваного об'єкта, необхідно відзначити, що дані ринки, в принципі, мало чим відрізняються один від одного. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу вже задіяного, відображає структуру «вчорашнього» внутрішньо організаційного попиту на працю, оскільки підбір співробітників орієнтований на поточні потреби організації в персоналі (табл. 2.14; рис. 2.15).

Таблиця 2.14

Структура персоналу за стажем, 2014-2016 рр.

Категорії робітників	2014 рік		2015 рік		2016 рік	
	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)
Облікова кількість, з них:	65	100	68	100	70	100
робітники зі стажем до 1 року	0	0	2	2,9	1	1,4
робітники зі стажем від 1 до 2 років	9	13,8	8	11,8	9	12,8
робітники зі стажем від 2 до 4 років	27	41,5	31	45,6	30	42,9
робітники зі стажем більше 4 років	29	44,7	27	39,7	30	42,9

Динаміка структури персоналу за стажем служби в муніципалітеті дозволяє зробити висновок, що регулярний приріст загальної чисельності персоналу відбувається за рахунок рекрутингу нових співробітників (стаж до

1 року). У досліджуваному муніципалітеті переважають співробітники, які працюють більше 4 років.

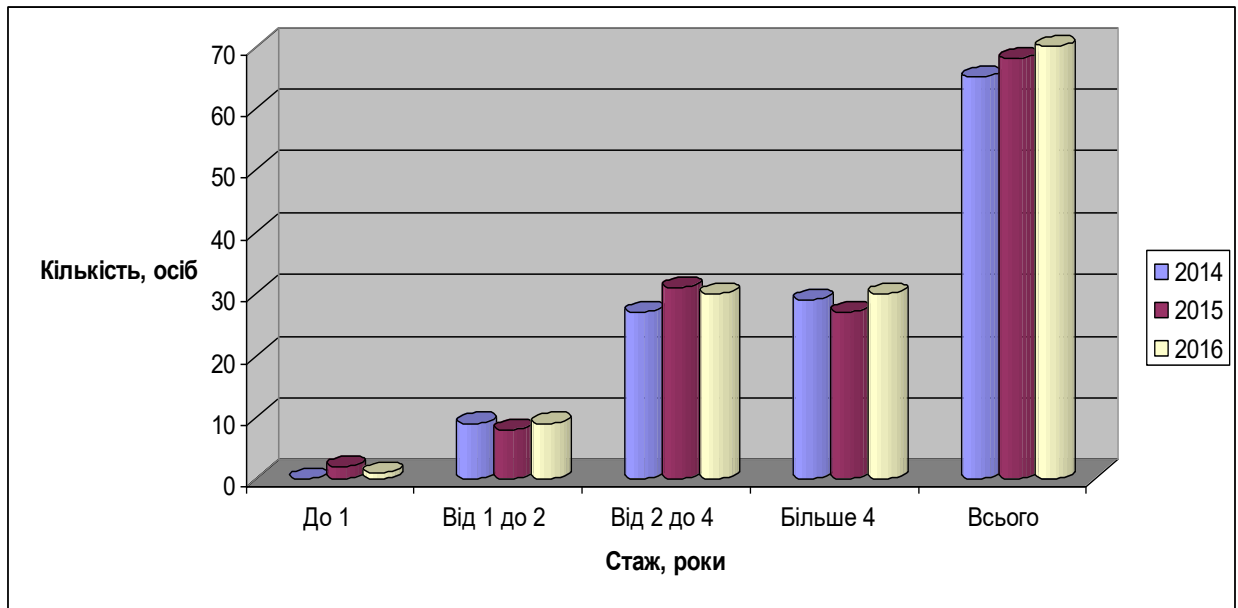


Рис. 2.15. Гістограма персоналу за стажем

Говорячи про структуру персоналу за рівнем освіти в муніципалітеті у 2014-2016 рр., можна констатувати, що переважна кількість співробітників мають вищу освіту, їхня кількість збільшується з 51 особи у 2014 році до 59 осіб у 2016 році. При цьому щорічно скорочується чисельність персоналу з середньою освітою. Таким чином, є підстави зробити висновок про позитивну динаміку інтелектуального розвитку співробітників муніципалітету (табл. 2.15; рис. 2.16).

Таблиця 2.15

Структура персоналу за рівнем освіти, 2014-2016 рр.

Категорії службовців	2014 рік		2015 рік		2016 рік	
	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)
Облікова кількість з них:	65	100	68	100	70	100
Службовці, які мають середню освіту	6	9,2	5	7,4	5	7,1
Службовці, які мають неповну вищу освіту	8	12,3	8	11,8	6	8,6
Службовці з вищою освітою	51	78,5	55	80,8	59	84,3
Службовці, які мають науковий ступінь	0	0	0	0	0	0

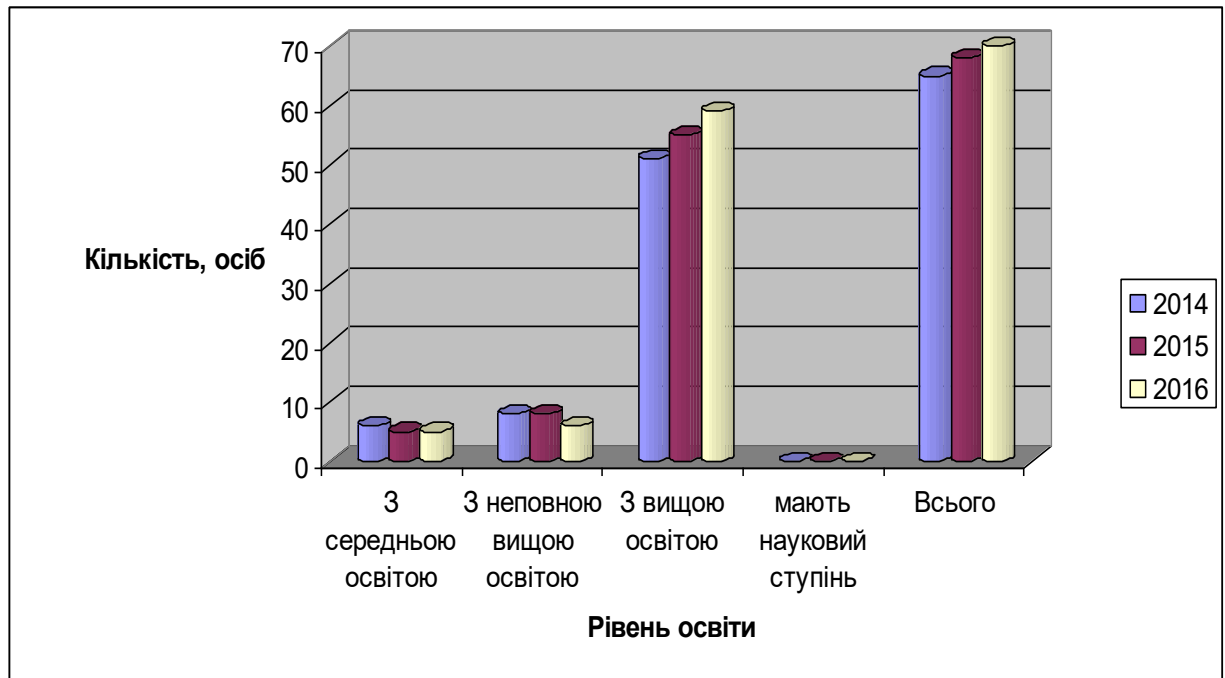


Рис. 2.16. Динаміка персоналу за рівнем освіти

Для характеристики політичної активності співробітників муніципального утворення ми застосовуємо критерій приналежності службовців до політичних партій, функціонуючих в Україні (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Партійна приналежність персоналу досліджуваного об'єкта

№ за/п	Назви партій	Кількість членів, осіб		
		2014р.	2015р.	2016р.
1	Блок Петра Порошенка «Солідарність»	–	9	12
2	Волонтерська партія України	–	2	4
3	«Солідарність жінок України»	1	1	1
4	«Блок Володимира Миколаєнко»	–	–	2
5	«Всеукраїнське об'єднання Свобода»	1	1	1
6	«Опозиційний блок»	–	1	1
7	«Самопоміч»	–	–	1
8	«Єдність»	–	1	1
9	Позапартійні	63	50	44

Наведені в табл. 2.16 дані свідчать про середній ступінь політичної активності співробітників муніципального утворення. Членами різних партій є 23 особи, що становить 30% від загальної кількості співробітників.

Важливим параметром характеристики будь-якого трудового колективу є його плинність, інакше кажучи – динаміка зміни посадових осіб на робочих місцях, обумовлена як суб'єктивними, так і об'єктивними факторами. Дані стосовно плинності кадрів у досліджуваному муніципальному утворенні наведені в табл. 2.17 та рис. 2.17.

Таблиця 2.17

Плинність персоналу 2014-2016 рр.

Категорія робітників	2014 рік		2015 рік		2016 рік	
	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)	Кількість (осіб)	Питома вага (%)
Усього службовців	65	100,0	68	100	70	100
Кількість звільнених службовців	0	0	0	0	0	0
Кількість прийнятих службовців	6	9,2	7	10,3	9	12,9

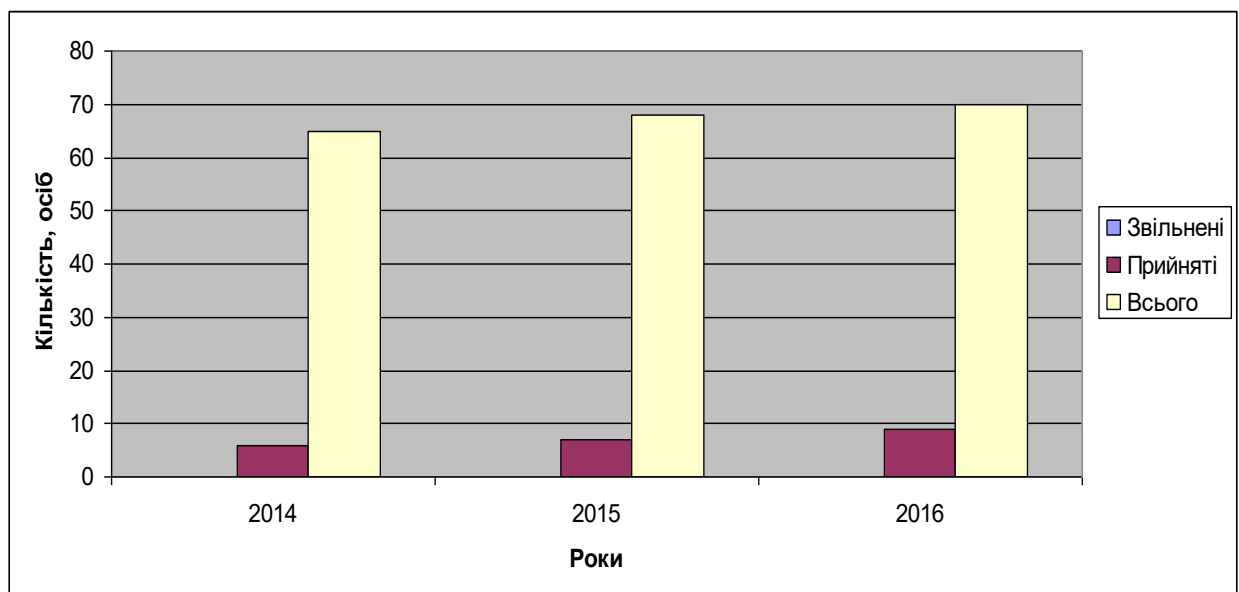


Рис. 2.17. Плинність персоналу 2014-2016 рр.

Як бачимо, у муніципалітеті загалом не стоїть проблема плинності кадрів. Не дивлячись на доволі низьку заробітну плату, звільнених співробітників за аналізовані роки немає. При цьому регулярно проводиться набір персоналу на конкурсній основі.

Окреслюючи перспективи розвитку ОМС, важливо змоделювати й основні параметри змінення масштабу та структури внутрішнього попиту на працівників конкретної сфери. ОМС має можливості та повинен корегувати пропозиції щодо оптимізації роботи муніципалітету, які надходять від вже працюючих службовців місцевого самоврядування. Практично кожен співробітник, вчасно поінформований про перспективні зміни, приймає усвідомлене рішення щодо необхідності власного професійного розвитку. Прагнення службовців місцевого самоврядування до збереження зайнятого статусу буде стимулювати його до адекватної реакції на зміну попиту на робітників, який виник в організації, де він працює.

Слід підкреслити, що в сучасних соціально-політичних та економічних умовах України найбільш «гнучкі» співробітники зможуть завчасно набувати тих знань, умінь і навичок, які в перспективі будуть користуватись попитом на внутрішньому ринку праці. Адміністрація ж своєю чергою здатна впливати на структуру внутрішньо організаційного попиту праці шляхом розробки та реалізації власної кадрової політики, а в її межах – програм розвитку персоналу, включаючи підвищення кваліфікації, перепідготовку та навчання суміжним професіям, засвоєння нових видів діяльності.

Відзначимо й додаткові впливові фактори реального життя, що складають специфіку професійної діяльності службовців місцевого самоврядування. Широке коло проблем, які за своїм статусом вирішує ОМС, становить доволі часто реальні складнощі, зважаючи на дефіцитне, як правило, фінансування їх із боку міста. Навіть висока кваліфікація окремих співробітників буває недостатньою для повного вирішення вказаних проблем, що викликає у службовців місцевого самоврядування відчуття підвищеної втомленості, розчарування, що знову ж таки має приводити до

активної ротації кадрів. Однак, згідно з наведеними вище даними, плинність кадрів у досліджуваному об'єкті за останні роки дорівнює нулю. Хоча по Україні плинність посадових осіб місцевого самоврядування складає 15658 осіб, зокрема в Херсонській області – 526 осіб. Отже, плинність посадових осіб місцевого самоврядування в Херсонській області становить 35,7% [140].

Є вельми вагомими підстави стверджувати, що фактор трудової мотивації, заснований на розмірі заробітної платні та наявності додаткових пільг і гарантій на сьогоднішній день, не має вирішальної ролі для стабілізації трудового колективу. Так, можна зробити попередній висновок про те, що, крім матеріальних мотиваційних факторів, в ОМС діють й інші – нематеріальні, виявлення яких проводилось шляхом анкетного опитування.

Доцільним вбачається інтерпретувати результати анкетування, проведеного на рівні кадрового персоналу виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсоні протягом грудня 2016 – січня 2017 років з метою визначення ресурсних факторів, які здатні оптимізувати соціально-психологічний клімат (далі СПК) у колективі. Психологічний компонент становить дослідницький інтерес, оскільки структура діяльності зазнає рефракції через здібності службовців місцевого самоврядування та його мотивацію, у цьому контексті – соціально-політичну.

СПК у колективі породжується міжособистісною взаємодією. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини, у тому числі й на процесі трудової діяльності. Діагностика СПК є тим комплексним інструментом, який здатен фасилітувати етіологічні обмеження та супутні складнощі, виникаючі в процесі трудової діяльності службовців місцевого самоврядування, зменшити рівень психічної та фізичної напруги кожного службовця місцевого самоврядування; кінцева мета діагностики – виявити та вивільнити ресурсний потенціал колективу виконавчого органу Суворовської районної ради у м. Херсоні, визначити оптимізаційні тренди діяльності як усього персоналу, так і кожного службовця особисто.

Слід зазначити, що до психології та державного управління поняття «клімат» прийшло з природничих наук – метеорології й географії. Нині це поняття характеризує непомітний, тонкий, делікатний психологічний аспект взаємостосунків між людьми. Сучасні дослідники СПК, розкриваючи його сутність, вважають, що клімат відносин між людьми складається з трьох «кліматичних» зон: 1) соціальний клімат: визначається тим, наскільки в конкретному колективі усвідомлюються суспільно-значущі цілі й завдання, наскільки гарантується дотримання всіх конституційних прав і обов'язків членів колективу як громадян; 2) моральний клімат: ґрунтується на моральних цінностях, які є пріоритетними в цьому колективі; 3) психологічний клімат – ті неофіційні відносини, які формуються між членами колективу, котрі знаходяться в безпосередньому контакті [5, с. 10].

Існує вельми ґрунтовна дослідницька позиція, відповідно до якої СПК притаманний певному колективу – інтегрований показник (індикатор) міжособистісних стосунків, який виявляється у вигляді сукупності соціально-психологічних умов, які покращують або погіршують продуктивність спільної діяльності та всебічний розвиток кожної особистості в групі. Міжособистісні стосунки, зазначено у психологічному словнику, – це взаємні впливи людей один на одного в процесі їхньої спільної діяльності та спілкування [178, с. 198]. На думку Я. Коломинського, – це специфічний вид ставлення людини до людини, що надає можливість безпосереднього (чи опосередкованого технічними засобами) одночасного чи відтермінованого особистісного ставлення у відповідь [149, с. 37]. Отже, міжособистісні стосунки – це комплекс установок, орієнтацій членів групи стосовно один одного, зумовлені змістом та організацією спільної діяльності, а також цінностями, на яких базується їхнє спілкування.

На думку К. Бурлаки, базовими показниками СПК трудового колективу слід вважати: прагнення до утримання монолітності групи, сумісність, спрацьованість, згуртованість (когерентність), контактність, відкритість, відповідальність [33, с.41].

Подібний підхід потенціює значуще як теоретико-методологічне, так і практичне положення відносно того, що позитивний СПК слугує потужним оптимізаційним чинником соціально-політичної мотивації службовців, зокрема ОМС, щодо виконання професійних обов'язків.

На нашу думку, найбільш доречним методом дослідження СПК є анонімне анкетування, яке, на наш погляд, дає найбільш об'єктивні результати, тому що збільшує відвертість респондента та знижує відповідальність за сказане судження. Це дає змогу більш детально дослідити феномени СПК у колективі. Варто підкреслити, що анкетне опитування має беззаперечні переваги серед інших методів соціологічного дослідження, тому що в ньому вплив інтерв'юера на респондента є мінімальним, що підвищує об'єктивність, якість і надійність дослідження.

Застосовуючи в дослідженні роздаткову друковану, поштову чи електронно-поштову анкету, дослідник за короткий час може зібрати первинну інформацію від великої кількості респондентів. Забезпечуючи імпліцитну анонімність, метод анкетування дає змогу досить ефективно досліджувати морально-етичні проблеми або збирати інформацію про масові соціальні явища: політичні уподобання, мотиви плинності кадрів, ефективність визначеної форми організації праці, характер СПК, задоволення умовами праці, адаптованість молодих спеціалістів тощо.

Анкетування може застосовуватися в дослідженні будь-якої соціальної проблеми, зокрема й тієї, що стосується реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, якщо для її розв'язання потрібна інформація про явища суспільної та індивідуальної свідомості: потреби, інтереси, мотиви, інтенції, переваги, думки, ціннісні преференції окремих індивідів чи соціальних груп, а також про об'єктивні соціальні факти, такі, як організація праці та побуту, матеріальне стимулювання, освіта й кваліфікація тощо. Для виявлення мотиваційних факторів було розроблено анкету (додаток Є).

Участь в анкетуванні була добровільною, на засадах анонімності та конфіденційності, тому що анонімне анкетне опитування збільшує

відвертість людини і, погоджуємось із дослідниками З. Пушкар і Г. Войтович, дає змогу більш детально вивчити ті чи інші феномени-проблеми, а також змодельовати цілісну картину [242, с. 135].

Характер СПК у колективі загалом залежить від рівня групового розвитку. Між станом СПК розвинутого колективу й ефективністю спільної діяльності його членів існує позитивний зв'язок. Оптимальне управління діяльністю і СПК у кожному колективі вимагає спеціальних знань і вмінь від керівного складу установи або кадрової служби. Як спеціальні заходи застосовуються: науково обґрунтований підбір, навчання й періодична атестація службовців; комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності; застосування соціально-психологічних методів, що сприяють відпрацюванню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння та взаємодії [255, с. 125; 257].

Під час анкетування (опитування) було підкреслено, що дані, отримані в ході анкетування, не будуть використовуватись ніяким іншим чином, як тільки для отримання дослідницьких результатів.

Отже, респондентам (службовцям місцевого самоврядування виконавчого органу Суворовської районної ради у м. Херсоні), пропонувалося уважно ознайомитись із наведеними в анкеті реченнями, які характеризують стан СПК у колективі ОМС та оцінити кожне з положень за 10-бальною шкалою (табл. 2.18).

Запропоновані запитання повинні були не тільки охарактеризувати стан СПК, а й виявити структуру мотивації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, що складається з потреб, інтересів та мотивів.

В анкетуванні взяли участь 63 працівники виконавчого органу Суворовської районної ради у місті Херсоні. За допомогою соціологічного анкетування «Стан соціально-психологічного клімату ОМС» вивчався стан СПК, а також аналізувалися мотиваційні фактори, які впливають на діяльність службовців місцевого самоврядування. Тому що саме мотивація є тим механізмом, який допомагає активізувати професійну діяльність

службовців місцевого самоврядування, стимулювати їх до ефективнішої праці для виконання господарських завдань, а в результаті – підвищити ефективність діяльності ОМС в Україні.

Таблиця 2.18

Зміст анкети «Стан соціально-психологічного клімату ОМС»

№ п/п	Питання, що характеризують стан соціально-психологічного клімату ОМС	Бали від 1 до 10
1	Колектив установи (ОМС) працює як єдина команда	
2	У колективі установи панує атмосфера взаємної довіри	
3	У колективі можна вільно висловлювати власні думки, не боячись репресій з боку керівництва	
4	Службовці в вашому колективі справляють враження достатньо мотивованих морально	
5	Службовці в вашому колективі справляють враження достатньо мотивованих матеріально	
6	Умови праці та побуту службовців сприяють продуктивному виконанню професійних обов'язків	
7	Службовці справляють враження професійно самодостатніх особистостей є можливості для самоствердження та самореалізація, кар'єрного зростання	
8	Процес керівництва установою здійснюється на високому професійному рівні.	
9	Керівництво установи демонструє можливості оптимізації професійної діяльності колективу у перспективі	
10	В установі є можливості для професійного зростання, підвищення майстерності у своїй професійній діяльності	

За результатами проведеної роботи було отримано результати, представлені в табл. 2.19. (В анкетуванні, у відповіді на питання був обчислений середній показник ступеня СПК для роботи колективу; він складає приблизно 125).

Таблиця 2.19

Речення, які характеризують стан СПК колективу

Номер питання	Результати дослідження СПК									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумарна кількість балів по кожній позиції	165	142	113	134	89	101	139	128	92	144

Підсумовуючи отримані результати, можна зробити такі проміжні висновки щодо СПК та сформованої системи мотивації:

- СПК – це якісна сторона міжособистісних відносин, які виявляються у сукупності психологічних умов (настрій, колективна думка, індивідуальне самопочуття), що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі;

- змістова характеристика СПК пов’язана, як правило, з самопочуттям людини в колективі (настроєм, задоволенням, психологічним комфортом), «самопочуття людей переноситься на їхнє ставлення до праці та інших членів колективу, міжособистісні й загальні відносини» [242, с. 134];

- аналіз СПК виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсоні дозволяє зробити висновок, що у колективі сформований доброзичливий, мотиваційний психологічний клімат, що дозволяє ставити перед колективом перспективні завдання та успішно їх вирішувати;

- службовці в колективі виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсоні не достатньо мотивовані матеріально (89 балів), хоча в розвинених країнах світу підвищили якість місцевого самоврядування саме шляхом матеріального забезпечення своїх управлінців;

- умови праці та побуту службовців місцевого самоврядування в колективі виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсоні не

завжди сприяють продуктивному виконанню професійних обов'язків (101 бал), керівництво установи не завжди демонструє можливості оптимізації професійної діяльності колективу у перспективі (92 бали), також всі респонденти відмічають, що в установі є можливості для професійного зростання (144 бали), що потребує проведення певних заходів з боку кадрової служби, особливо сектора розвитку персоналу (наприклад, соціально-психологічні тренінги з формування доброзичливості);

– важливим і провідним мотивом для службовців місцевого самоврядування є прагнення стати професіоналом, досягти високих результатів і майстерності у професійній діяльності, зробити кар'єру, тобто успішно й поступово просуватися по службі, але можливість зробити кар'єру в ОМС не висока (139 балів), хоча кар'єра – це не тільки рівень професіоналізму, а й усвідомлення важливості, престижності своєї посади, більша відповідальність і збільшення розмірів винагород, пов'язаних з посадою;

– службовці в колективі виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсоні не справляють враження достатньо мотивованих морально (134 бали), у колективі потрібно посилити форми нематеріального заохочення: відзначення особливих здобутків посадовців у виконанні завдань через публічне визнання, персональне привітання адміністрацією з нагоди урочистих подій, нагороди (подяка, почесна грамота, почесне звання тощо) за особливі трудові досягнення.

Так, проведені дослідження й інтерпретація отриманих результатів дали змогу зробити висновок, що система мотивації кадрового складу ОМС є механізмом реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, тому що від її ефективності залежить ефективність реалізації ДКП, підвищення особистої відповідальності, самоконтролю за результати власної роботи службовців місцевого самоврядування, підвищення рівня професіоналізму, що покращує їхній взаємозв'язок з населенням, яке є споживачем послуг, що надаються службовцями місцевого самоврядування.

Система мотивації в колективі виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсоні показує:

1. Службовці виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсоні усвідомлюють відповідальність за якість і своєчасність прийняття рішень та їх виконання, у колективі створені умови для продуктивної роботи.

2. Втім, неналежне фінансове забезпечення, що відзначається практично всіма респондентами (відсутність зростання заробітної плати), безумовно, негативно впливає на діяльність службовців місцевого самоврядування, і вони почувають себе на робочому місці некомфортно. Вельми негативним фактором у виконкомі є й те, що за неможливості виконання завдання в строк погіршуються стосунки з керівництвом, яке використовує засоби «покарання» та майже безпричинні «репресії».

3. Моральна мотивація навіть у складних економічних умовах є важливою, й дуже часто, поруч із матеріальним зиском, вона повною мірою викликає задоволеність й мотивує працівників до продуктивної та ефективної діяльності. А отже, безпосередні керівники ОМС покликані створювати такі умови, які б дозволяли службовцям місцевого самоврядування задовольняти конструктивні прагнення й розумні потреби; тим самим вони будуть працювати й на досягнення цілей ОМС.

4. Безперервна професійна освіта в системі місцевого самоврядування бачиться засобом постійного професійно-особистісного удосконалення, розширення форм соціальної взаємодії керівника з підлеглими, покращення індивідуально-командної діяльності; крім цього, – інструментом підвищення самооцінки та почуття власної гідності службовців місцевого самоврядування, об'єктивної оцінки їх професійно-особистісного внеску в діяльність колективу ОМС загалом. Ключовим напрямом навчання й безперервного рекрутингу в штат фахівців-професіоналів має стати не тільки поведінка людини в колективі, а й засоби розкриття творчого потенціалу службовців, культура професійного та особистісного спілкування, вміння працювати в команді та сприяти її якісному зростанню.

5. В ОМС висуваються високі вимоги до професіоналізму кадрів, від яких залежить ефективність діяльності всієї системи місцевого самоврядування, саме тому мають бути вироблені чіткі методологічні засади здійснення безперервної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів ОМС, зокрема службовців виконавчого органу районної ради в місті Херсоні.

6. Потреба практично всіх членів колективу в підвищенні кваліфікації становить процедуру аналізу соціальної дійсності, що дає можливість систематизувати факти відносно соціальних явищ і процесів; важливу роль вони відіграють у вирішенні питань стратегічного планування в управлінні кадровим персоналом ОМС, що забезпечує управління на всіх рівнях функціонування системи місцевого самоврядування, зворотний зв'язок між службовцями та населенням відповідного муніципального утворення.

7. Аналіз досліджуваної проблеми дозволяє сформулювати підхід, у межах якого обґрунтованим є таке твердження: сучасні концепції соціально-політичної мотивації персоналу ОМС спрямовані, зазвичай, на створення ефективних систем мотивації та стимулювання праці й підвищення на цій основі продуктивності управлінської діяльності, що, безсумнівно, буде сприяти вдосконаленню процесу управління персоналом ОМС. У контексті викладеного стає зрозумілим, що зовнішнім мотивом трудової діяльності службовців місцевого самоврядування є не тільки матеріальна зацікавленість, а й висока результативність його професійної діяльності, реалізація творчих здібностей, комунікативних навичок, перспектива саморозвитку особистості.

Висновки з розділу 2

1. Вивчення існуючого стану реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях показує, що вона здійснюється на основі нормативної правової бази й оцінки інформації про ділові та особистісні характеристики держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Однак у реалізації ДКП на регіональному рівні держава не завжди враховує принцип

пріоритетності інтересів регіону, зокрема регіональні особливості окремих регіонів, що в умовах децентралізації є не припустимим.

На сьогодні не існує єдиного концептуального підходу як до формування, так і реалізації ДКП на регіональному рівні, що призводить те, що в реалізації ДКП на регіональному рівні немає системності, кадрова політика має фрагментарний, епізодичний характер.

ДКП на регіональному й муніципальному рівнях реалізується кадровими службами, через систему кадрової роботи, основними структурними елементами якої є такі: 1) аналіз, планування і прогноз кадрового забезпечення ОДВ і ОМС; 2) підбір, розстановка, оцінка й безперервне навчання кадрів; 3) управління кадрами за допомогою економічних (прогнозування і планування роботи з кадрами, визначення потреби в кадрах), організаційно-розпорядчих (застосування, нормативно-правових положень) і соціально-психологічних методів.

2. Аналіз механізмів реалізації ДКП в системі публічного управління дозволяє зробити такі висновки:

ДКП є одним з напрямів державної політики, визначає загальнонаціональну стратегію розвитку кадрового потенціалу суспільства. Її характеризують системність, історизм і соціальна детермінованість. Механізми реалізації ДКП – це система кадрової діяльності суб'єктів кадрової політики, що спирається на концептуальну й нормативно-правову базу, здійснюється в кадрово-управлінському процесі та спрямована на об'єкт кадрового управління через систему кадрових служб із використанням відповідних технологій роботи з персоналом. У вузькому розумінні механізм реалізації ДКП – це комплекс методів кадрового забезпечення органів публічного управління.

Реалізація ДКП можлива лише за наявності науково обґрунтованої концепції КП, нормативно-правового, організаційного, інформаційно-технологічного забезпечення КП, чітко визначених принципів і науково-методичної бази, за допомогою якої здійснюється аналіз кількісного й

якісного кадрового складу органів публічного управління (ОДВ і ОМС), розробляються програми його розвитку, добору й розстановки.

ДКП є підсистемою публічного управління для захисту національних інтересів, тому повинна бути відкритою для суспільства та спрямована на професійну підготовку й підвищення кваліфікації кадрового потенціалу країни відповідно до потреб економічного й соціального розвитку.

Метою кадрової політики в публічному управлінні є уникнення надмірної політизованості кадрових призначень, квотних принципів і традиційної лояльності, що призводить відверте обслуговування посадовцями корпоративних інтересів, ослаблення кадрового потенціалу владних структур, корупційних виявів і, як наслідок, дискредитації інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

3. Проведені дослідження дали змогу зробити висновок, що система мотивації кадрового складу ОМС є механізмом реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, оскільки від її ефективності залежить ефективність реалізації ДКП, підвищення особистої відповідальності, самоконтролю за результати власної роботи службовців місцевого самоврядування, підвищення їх рівня професіоналізму, що покращує їх взаємозв'язок із населенням, яке є споживачем послуг, що надаються службовцями місцевого самоврядування.

Система мотивації в колективі виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсон показує:

1) Службовці виконавчого органу Суворовської районної ради у місті Херсоні усвідомлюють відповідальність за якість і своєчасність прийняття рішень та їх виконання, у колективі створені умови для продуктивної роботи.

2) Неналежне фінансове забезпечення, що відзначається практично всіма респондентами, а саме: відсутність зростання заробітної плати, негативно впливає на діяльність службовців місцевого самоврядування, через що вони почувають себе на робочому місці некомфортно. Вельми

негативним фактором є й те, що за неможливості виконання завдання в строк погіршуються стосунки з керівництвом, яке використовує засоби покарання.

3) Моральна мотивація навіть у складних економічних умовах є важливою й часто, поруч із матеріальним зиском, викликає задоволеність і мотивує працівників до продуктивної та ефективної діяльності. А отже, безпосередні керівники ОМС покликані створювати такі умови, які б дозволяли службовцям задовольняти конструктивні прагнення й розумні потреби, і вони будуть працювати на досягнення цілей ОМС.

4) Безперервна професійна освіта в системі місцевого самоврядування є засобом постійного професійно-особистісного вдосконалення, розширення форм соціальної взаємодії керівника з підлеглими, покращення індивідуально-командної діяльності; інструментом підвищення самооцінки та почуття власної гідності службовців місцевого самоврядування, об'єктивної оцінки їх професійно-особистісного внеску в діяльність колективу ОМС загалом. Ключовим напрямом навчання й безперервного рекрутингу в штат фахівців-професіоналів має стати не тільки поведінка людини в колективі, а й засоби розкриття творчого потенціалу службовців місцевого самоврядування, культура професійного й особистісного спілкування, вміння працювати в команді.

5) Від професіоналізму кадрів залежить ефективність діяльності всієї системи місцевого самоврядування, саме тому мають бути вироблені чіткі методологічні засади здійснення безперервної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів ОМС, зокрема службовців виконавчого органу Суворовської районної ради в місті Херсон.

6) Потреба практично всіх членів колективу в підвищенні кваліфікації становить процедуру аналізу соціальної дійсності, що дає можливість систематизувати факти відносно соціальних явищ і процесів; важливу роль вони мають для вирішення питань стратегічного планування в управлінні кадровим персоналом ОМС, що забезпечує управління на всіх рівнях функціонування системи місцевого самоврядування, зворотний

зв'язок між службовцями місцевого самоврядування та населенням відповідної територіальної громади.

7) Сучасні концепції соціально-політичної мотивації персоналу ОМС спрямовані, зазвичай, на створення ефективних систем мотивації та стимулювання праці й підвищення на цій основі продуктивності управлінської діяльності, що, безсумнівно, буде сприяти вдосконаленню процесу управління кадрами ОМС. Зовнішнім мотивом трудової діяльності службовців місцевого самоврядування є не тільки матеріальна зацікавленість, а й висока результативність професійної діяльності, реалізація творчих здібностей, комунікативних навичок, перспектива саморозвитку особистості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА СУБРЕГІОГАЛЬНОМУ ТА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Роль кадрового потенціалу органів державної влади й органів місцевого самоврядування в удосконаленні кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях

Кадровий потенціал є невід’ємним елементом системи ОДВ і ОМС. Він формується в результаті реалізації ДКП і виявляє наявність професійно-кваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити ефективність публічне управління. Рівень кадрового потенціалу залежить від організаційно-економічних заходів щодо формування кадрів.

Основними завданнями ДКП, стратегії держави з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [79] є: накопичування і реалізація кадрового потенціалу, забезпечення професійної соціалізації індивідів; регулювання кадрової систем, її основних інститутів, що додає їй цілеспрямованості й організованості; здійснення управління підбором, підготовкою, розміщенням і просуванням кадрів; реалізація заходів з діагностики ситуації в кадровій роботі, виявлення проблем і потреб у кадрах; проведення кардинальних змін роботи з кадрами, удосконалення всіх її складових [82, с. 402].

Наочною ділянкою вдосконалення ДКП на регіональному та муніципальному рівнях є формування потрібного кадрового потенціалу, під яким розуміємо здатність кадрів ОМС вирішувати поточні й перспективні завдання, що стоять перед ними. Кадровий потенціал визначається чисельністю кадрів, їхнім освітнім рівнем, особистісними якостями,

професійно-кваліфікаційною, статеві-віковою структурою, характеристиками трудової та творчої активності.

Згідно з теорією кадрового потенціалу, кадри, як сукупність засобів, запасів, джерел, мають здатність накопичуватися і реалізовуватися, а тому потрібні вкладення в індивіда, що розвивають його можливості [82, с. 405].

Використання новітніх технологій і механізмів впливають на людей, на відносини, що складаються між ними, на кадрові процеси, що відбуваються в ОМС, з метою забезпечення успішного виконання посадовими особами ОМС прокладених на них завдань і функцій.

Проблема вдосконалення кадрового потенціалу (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) у публічному управлінні України, особливо на регіональному та муніципальному рівнях, пов'язана:

- по-перше, зі зміною ролі людини, яка є основною рушійною силою в процесах українського державотворення і соціально-економічному розвитку українського суспільства;

- по-друге, з європейським вибором українського народу і зміною його ціннісних орієнтацій;

- по-третє, зміною у змісті праці, що зумовлюється впровадженням інновацій, підвищенням значущості самоконтролю та самодисципліни, зростанням освітнього та культурного рівня працівників;

- по-четверте, кадри є головним джерелом зростання валового продукту, про що переконливо свідчить досвід розвинених країн. Так, згідно з даними Світового банку в Німеччині, Японії, Швеції за рахунок капіталу працівників створюється майже 80% ВВП [57];

- по-п'яте, з тим, що саме кадри з відповідною освітою, професійними знаннями, досвідом і моральними якостями здатні генерувати нові ідеї та проводити відповідні реформи в країні.

Отже, кадровий потенціал (деякі дослідники вживають трудовий потенціал) на сьогодні залишаються головним джерелом соціально-економічних, культурних змін на регіональному та муніципальному рівнях.

Однак терміни «кадровий потенціал» і «трудоий потенціал» (трудоий ресурс) – не тотожні поняття. Тому що кадровий потенціал, пише Б. Бачевський, відображає властивості працівника [20], або його можливості, наголошує Т. Коваленко, які можуть бути приведені в дію в процесі трудої діяльності відповідно до посадових обов'язків [143], а «трудої ресурси», підкреслює А. Кібанова, – лише працездатна частина населення країни, що здатна виробляти матеріальні блага або послуги [138, с. 53].

Так, В. Тхорик наголошує, що поняття «кадровий потенціал» характеризує кількісні та якісні характеристики працівників, а поняття «трудоий потенціал» характеризує потенціал держави, галузі, регіону [277, с. 97]. Т. Касіч-Пилипенко і Т. Дячко наполягають, що поняття «трудоий потенціал» характеризує певні можливості, мобілізовані для досягнення конкретної мети, а кадровий потенціал – це працівники, використання яких залежить від якості управління [136, с. 147-148].

Л. Михалевська визначає «кадровий потенціал» у двох аспектах, як сукупність здатностей працівника, що надає йому можливість реалізуватися в професійній сфері, та як поліфункціональне поняття, що характеризує закладені та набуті працівником здібності (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), що дають змогу виконувати ті чи інші функції [183].

О. Дідченко, А. Довганюк вважають, що трудоий потенціал – це відносно самостійна підсистема соціально-економічних відносин, а кадровий потенціал лише якісна та кількісна характеристики трудоого потенціалу [76]. На думку Я. Казюка, кадровий потенціал – сукупність кваліфікованих держслужбовців, що пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, навичками й досвідом роботи в обраній сфері діяльності [130, с. 58], а сукупність морально-особистісних, психофізіологічних можливостей людини, які необхідні для ефективної роботи за тією чи іншою професією, він визначає як професійний потенціал [130, с. 57].

Ми погоджуємося з дослідниками, які визначають кадровий потенціал як частину трудового потенціалу. Тому наголошуємо, що «кадровий потенціал» – це сукупність можливостей (професійних, моральних, особистісних і ін.) кадрового складу ОДВ і ОМС, що виявляється в ході їхньої професійної діяльності для досягнення поставлених цілей.

Наприклад, кадровий потенціал ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівні – це частина трудового потенціалу регіону, тобто ресурс, за допомогою якого змінюється соціально-економічне становище регіону, громади. Як наголошують представники ресурсної концепції Г.Хамела і К. Прахалада, – людські ресурси є джерелом досягнення організацією конкурентних переваг [314, р. 6]. Саме тому «ресурсна концепція», на думку Б. Беккер і М. Гуселід, використовується західними вченими теоретичною обґрунтованою основною інтерпретації ролі людських ресурсів як стратегічного активу організації [305, р. 900].

Підкреслимо, удосконалення кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях можливе лише через формування кадрового потенціалу ОМС і ОДВ відповідної кількості та якості.

Кадровий потенціал характеризують основні якісні (індивідуально-кваліфікаційні, індивідуально-професійні) і кількісні, до яких С. Гринкевич, Н. Гураль, І. Яворська відносять професійно-кваліфікаційний, статевий склад; середній вік; стаж роботи загалом і на певній посаді; укомплектованість організації кадрами (рівень заміщення посад) [69; 295].

Погоджуємося з Н. Гавкаловою, що кадрові процеси слід розуміти як зміну відносин між кадрами через зміну кількісних і якісних параметрів [57]. На її думку, до кількісних і якісних показників кадрового потенціалу працівника відносяться: психофізіологічні властивості особистості (вік, стать, стан здоров'я, працездатність), що обумовлені вимогами конкретного робочого місця; кваліфікаційні характеристики (рівень і профіль спеціалізації, якість загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, здатність до творчості, здатність до розвитку), зумовлені рівнем складності

роботи; соціальні характеристики (комунікабельність, дисциплінованість, ціннісні орієнтації, інтереси), що впливають на процес виробництва, коли той вимагає координації спільних дій [57].

А. Погорадзе виокремлює в структурі кадрового потенціалу такі елементи: кваліфікаційні, психофізичні, творчі, комунікаційні, ідейно-світоглядні, моральні [219, с.97].

Ми ж вважаємо, що класифікація кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу зовсім інша. До кількісних характеристик кадрів відносяться всі характеристики, які можна вимірювати: чисельність професійно-кваліфікаційного кадрового складу; кількість працівників за статевою ознакою, віком, стажем роботи (загальний, стаж на певній посаді), станом здоров'я; укомплектованість організації (установи) кадрами, вакансії, кадровий резерв, плинність кадрів тощо. Кількісні характеристики є показовими з точки зору забезпечення кадрами ОДВ і ОМС.

До якісних характеристик відносяться всі ті, які не підпадають під точний вимір, але включають як можливості збільшення, так і зниження, і вимірюються індивідуально кваліфікаційними характеристиками службовця з показниками ефективності його роботи. До них відносяться: індивідуально-кваліфікаційні, професійні характеристики; психологічні й соціальні характеристики (рис. 3.1).

Кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу ОДВ і ОМС не тільки характеризують кадровий склад, а й є напрямом роботи кадрових служб із формування кадрового потенціалу, визначення вимог й раціонального використання. Від роботи кадрових служб з кадровим потенціалом значно залежить, які кадри стануть керувати ОДВ і ОМС.

Отже, якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях визначають його можливість реалізації державних, регіональних, муніципальних програм, структурної перебудови, залежно від політичних і соціально-економічних умов. Тому кадровий потенціал, як сукупність потенційних здібностей і

можливостей кадрів, може бути використаний тоді, коли треба забезпечити виконання поставлених перед ним завдань, або реалізацію державних, регіональних, муніципальних програм.

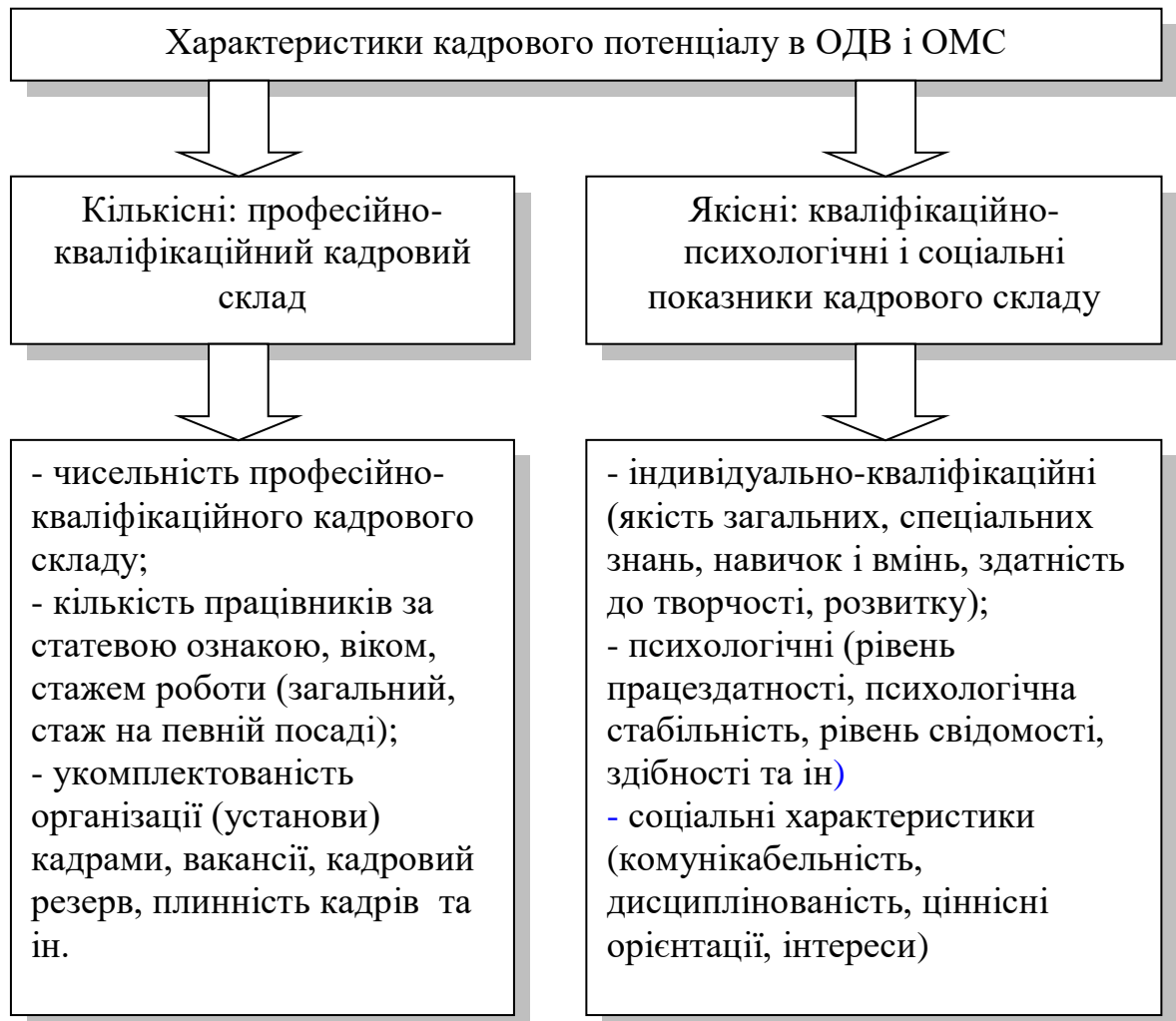


Рис. 3.1. Складові кадрового потенціалу в ОДВ і ОМС

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, кадровий потенціал ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях має певну структурну побудову, яка на пряму залежить від його функціонального призначення. Він є найважливішим стратегічним чинником, що характеризує кадрові можливості ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях здійснювати ефективну роботу з вирішення соціально-економічних та організаційних завдань. Головна мета формування кадрового потенціалу ОМС на регіональному та

муніципальному рівнях забезпечити ОДВ і ОМС необхідними кадрами, які здатні виконувати поставлені перед ними завдання.

Удосконалення КП на регіональному та муніципальному рівнях повинне бути спрямована на забезпечення ОМС кадровим потенціалом необхідної кількості та якості, організацією його персонального розвитку. У той же час кадровий потенціал за якісним і кількісним складом повинен відповідати функціоналу існуючої організаційно-штатної структури органу місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях.

Поділяємо точку зору Т. Касіч-Пилипенко і Т. Дячко, що поняття «кадровий потенціал» не ідентичне поняттю «кадри», тому що кадри охоплюють сукупність працівників, рівень їхньої підготовки й освіти, а «кадровий потенціал» – це не тільки кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення поставлених цілей [136, с. 148].

Формування кадрового потенціалу залежить від кадрового складу, наприклад ОМС, а також його підбору. Його формування, наголошує Т. Коваленко, включає дев'ять напрямів: кадрове планування; пошук та підбір кандидатів їх адаптація; аналіз роботи та нормування праці; система мотивації та стимуляції праці; навчання та розвиток персоналу; оцінка виконання: порівняння результатів; внутрішньоорганізаційні переміщення працівників; формування та підтримка організаційної культури [143].

На нашу думку, формування кадрового потенціалу ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях та його управління є складовими механізми реалізації ДКП.

Механізм реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях (точніше РКП) має такі складові елементи (рис. 3.2):

- нормативно-правові (закони, підзаконні акти з регуляції кадрової роботи);
- організаційно-економічні (аналіз кадрового складу, прогнозування чисельності й складу ОМС, джерела забезпечення, планування роботи з

кадрами, матеріальне стимулювання, використанням робочого часу, організація діловодства тощо);

- організаційно-розпорядницькі (вплив на працівників через застосування встановлених організаційних зв'язків, нормативних і правових положень);

- соціально-психологічні (вплив на формування, розвиток колективу й окремих службовців;

- техніко-технологічні (використання техніки, технології тощо;

- навчально-педагогічні (виховання, навчання кадрів, наставництво тощо);

- морально-етичні (цінності, норми, правила, статус).

Відзначимо, що механізм реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях – це сукупність організаційно-кадрових заходів, він напряду залежить від змін, що відбуваються в українському суспільстві (створення громадянського суспільства, впровадження стандартів демократичної держави, децентралізація влади тощо), а тому вказує, яку роль кадрова політика відіграє в модернізації публічного управління.

Механізм реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях повинен забезпечити ОДВ і ОМС кадровим потенціалом потрібного професійно-кваліфікаційного рівня, який в цьому випадку можна розглядати, як уміння й навички держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, за допомогою яких можливо підвищити ефективність діяльності ОДВ і ОМС.

Використання кадрового потенціалу та підвищення його ефективності на регіональному та муніципальному рівнях відбувається через такі заходи: підвищення кваліфікації держслужбовців та службовців місцевого самоврядування, організація їх навчання; зниження плинності кадрів в ОДВ і ОМС; підготовка кадрового резерву в ОДВ і ОМС; оптимізація проведення атестації кадрів в ОДВ і ОМС.

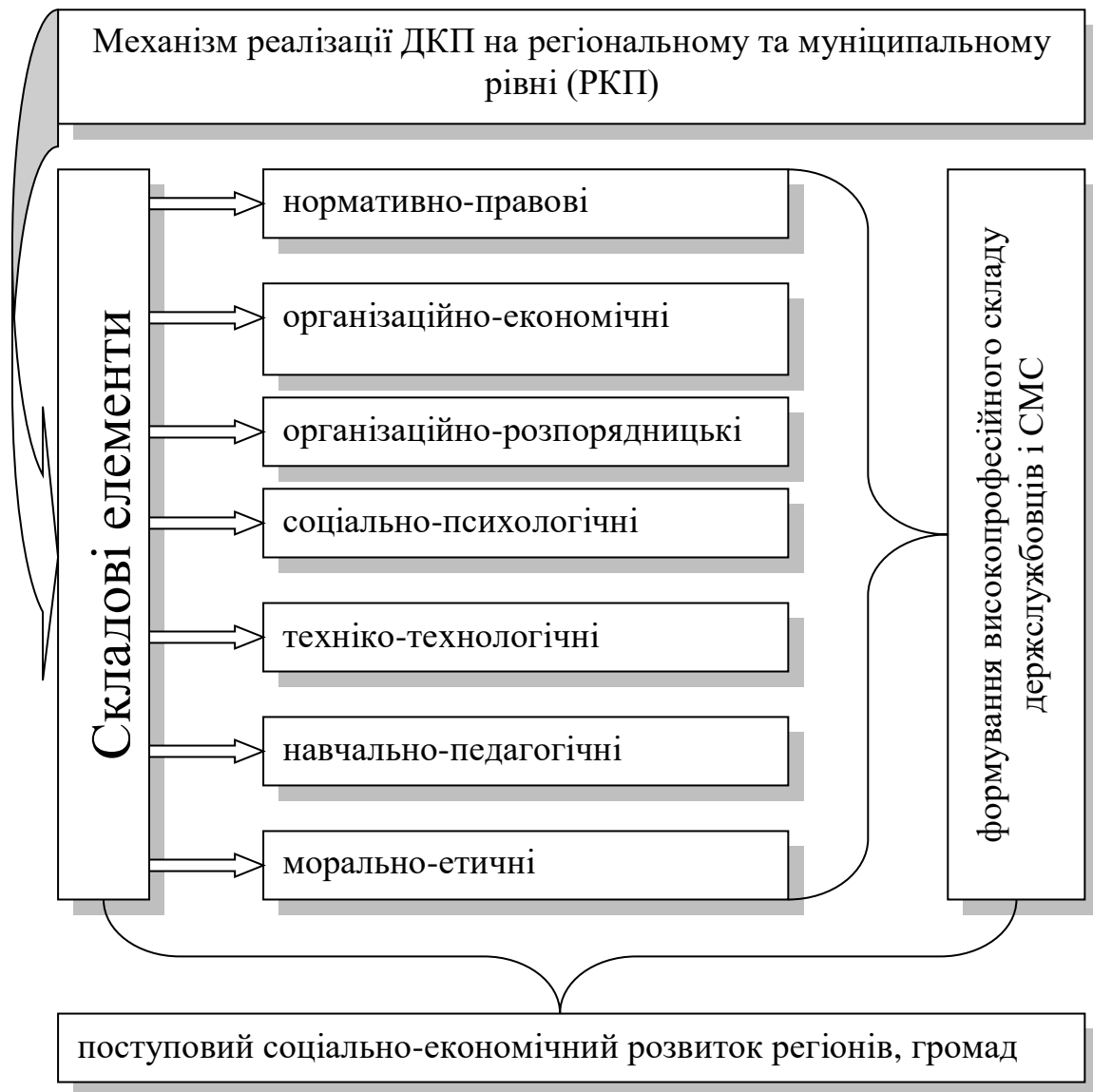


Рис.3.2. Механізм реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях

Джерело: систематизовано автором

Процес розвитку кадрового потенціалу ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях базується на оцінці ділових й особистісних характеристиках держслужбовців, аналізі їхньої діяльності на конкретній посаді й будується з кадрового аудиту, на думку фахівців Ю. Одегова, Т. Ніконова, на таких принципах: системності (сприйняття кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників); рівних можливостей для представників всіх соціальних, класових, національних груп; поваги до людини (потреби й

інтереси службовців є першочерговими серед пріоритетів установи); командної єдності (колективна відповідальність за результати спільної діяльності); правового та соціального захисту (чітке дотримання законів і інших правових актів) [199, с. 125].

Крім цих принципів, існують і специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації (орієнтація на професіоналів, професійні здібності службовців місцевого самоврядування, які необхідні для того, щоб забезпечити установі стратегічні переваги); принцип компліментарності управлінських ролей (взаємодія професійної та політичної складових кадрового складу); принцип унікальності (формування унікального кадрового потенціалу).

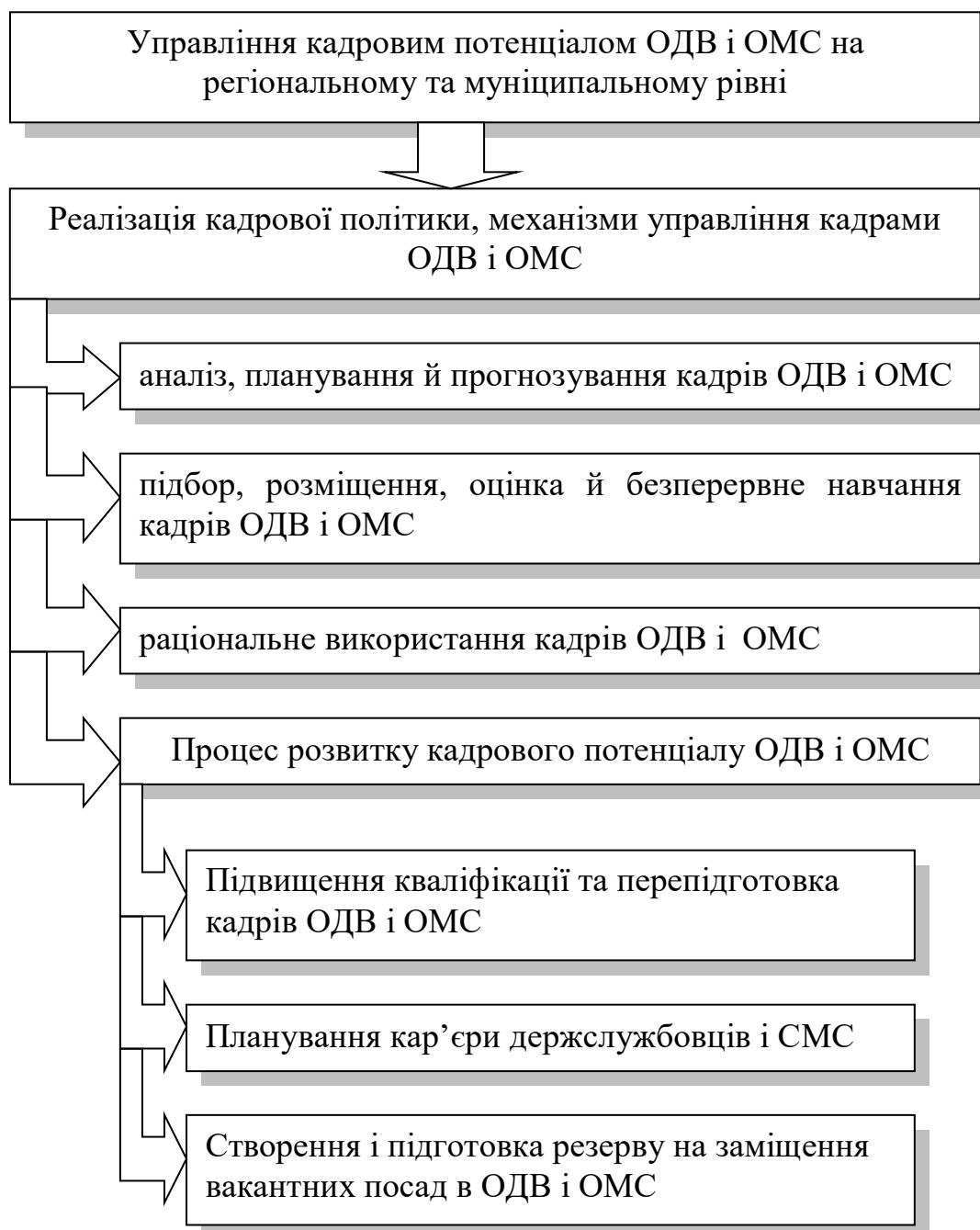
Вважаємо, що управління кадровим потенціалом ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях повинне відбуватися за допомогою системи кадрової роботи, через певні механізми (рис. 3.3):

- аналізу (допомагає встановити наявність відповідності між фактичною та нормативною або розрахунковою величинами кадрового потенціалу), планування (система заходів для забезпечення ОДВ і ОМС кваліфікованими кадрами) й прогнозування (передбачення змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному складі) кадрів;

- підбору (де, коли, скільки та якої кваліфікації), розміщення (з урахуванням особистісних і ділових характеристик), оцінки (на основі інформації про наявність кадрів у кількісному та якісному аспектах), підвищення кваліфікації й безперервного навчання кадрів ОДВ і ОМС. Механізм передбачає наступність у підборі й підготовці кадрів і створення умов для підвищення їх кваліфікації й професійного просування на основі обґрунтованих оцінок їхньої діяльності й особистісних характеристик;

- раціонального використання кадрів (робота повинна мати цілеспрямований, системний і плановий характер і бути спрямована на забезпечення якісної й інтенсивної підготовки держслужбовців і службовців місцевого самоврядування).

Крім того, управління кадровим потенціалом ОДВ і ОМС, його розвиток відбувається через реалізацію таких заходів: підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, планування кар'єри, а також створення і підготовка кадрового резерву на заміщення вакантних посад в ОДВ і ОМС (пошук і підбір кадрів відповідно вимогам конкретної посади) (рис. 3.3).



3.3. Схема управління кадровим потенціалом ОДВ і ОМС

Джерело: систематизовано автором

По суті управління кадровим потенціалом – це реалізація РКП з правильного добору й розміщенні кадрів, їх просування, формування резерву кадрів, створення ділової та об’єктивної системи атестації, стабілізації й підтримки на гідному рівні морально-психологічного клімату ОДВ і ОМС, як наголошує Л. Михалевська, з урахуванням сучасного стану держави, тобто повинна бути спрямована в майбутнє [183].

Процес розвитку кадрового потенціалу залежить від структури та складу кадрового потенціалу, підготовленості працівників, що зумовлює принцип індивідуального підходу в процесі вибору форм методів роботи, їхньої послідовності й тривалості. Дуже важливим є управління кадровим потенціалом, що сприяє впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, удосконалюванню й оптимальному розвитку кадрів. Важливі положення програми управління кадровим потенціалом ОДВ і ОМС такі: цілі – завдання – зміст (рис. 3.4).

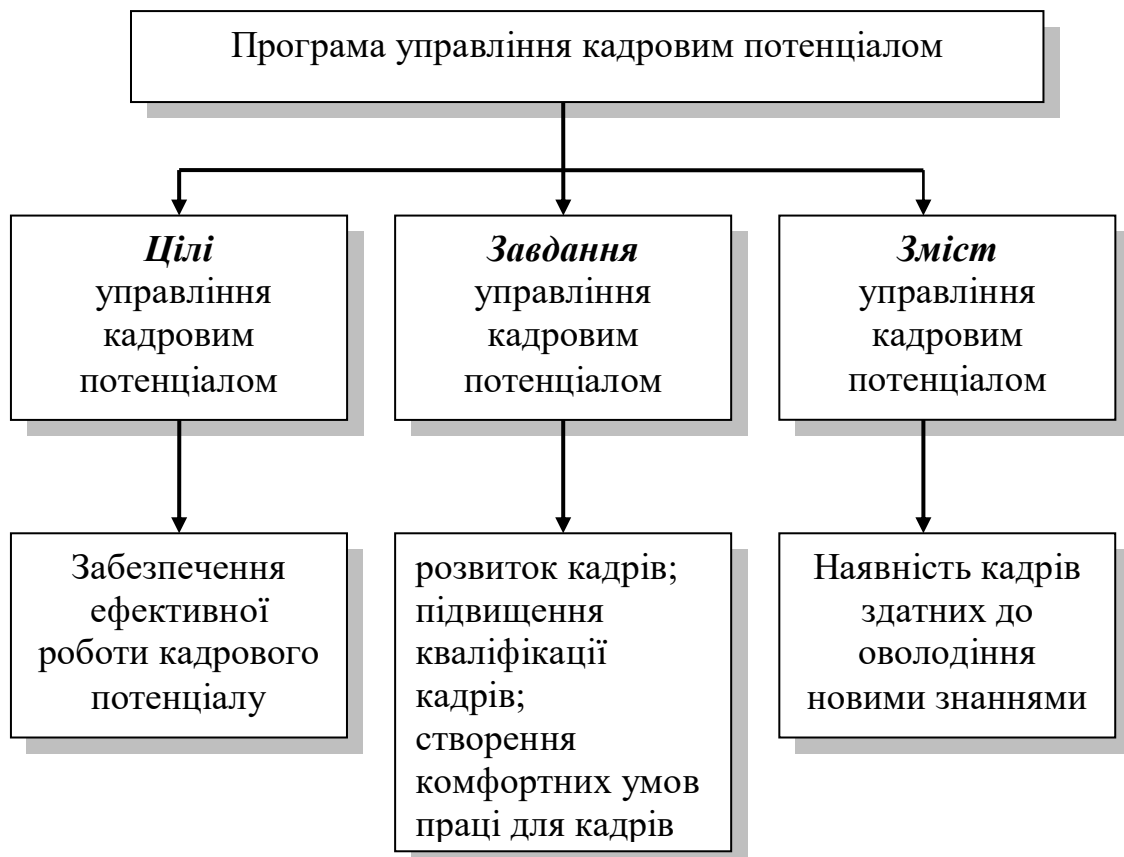


Рис. 3.4. Програма управління кадровим потенціалом ОДВ і ОМС
Джерело: систематизовано автором

Представлена програма управління кадровим потенціалом ОДВ і ОМС припускає реалізацію учасниками процесу управління особистих функцій, таких, як планування кар'єри підлеглих, створення умов для навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів, мотивація їх до якісної роботи та підвищення її результативності, регулювання норм і оплати праці тощо. Відділ підготовки персоналу створює умови для навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів.

Відзначена програма сприяє просуванню кадрів, їх розвитку, а також результативності заходів щодо підвищення ними кваліфікації. Саме тому головним напрямом роботи кадрових служб, як правило, є планування кадрів, їх професійний ріст, рішення соціально-побутових проблем. Однак ця діяльність частіше носить епізодичний характер. Ця програма є складовою механізмом стратегічного кадрового планування (далі СКП) у реалізації ДКП (рис. 3.5). Стратегічним кадровим плануванням повинні займатися ОДВ, ОМС і кадрові служби в їх складі.

СКП дозволяє побудувати систему кадрової роботи в ОДВ і ОМС, а тому СКП обов'язково повинно містити в собі методику оцінки ефективності діяльності (результати й затрачені ресурси на їх досягнення [87, с.82]) ОДВ і ОМС, їх кадрового потенціалу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, з урахуванням сучасних запитів суспільства й держави. Погоджуємось з дослідниками, що ефективність можна вимірювати, як у натуральних показниках (продуктивність праці), так і у вартісних – грошових [251, с.36]. Треба також підкреслити, що СКП буде спрямована на результат, якщо буде рухатися у напрямі досягнення проголошених цілей.

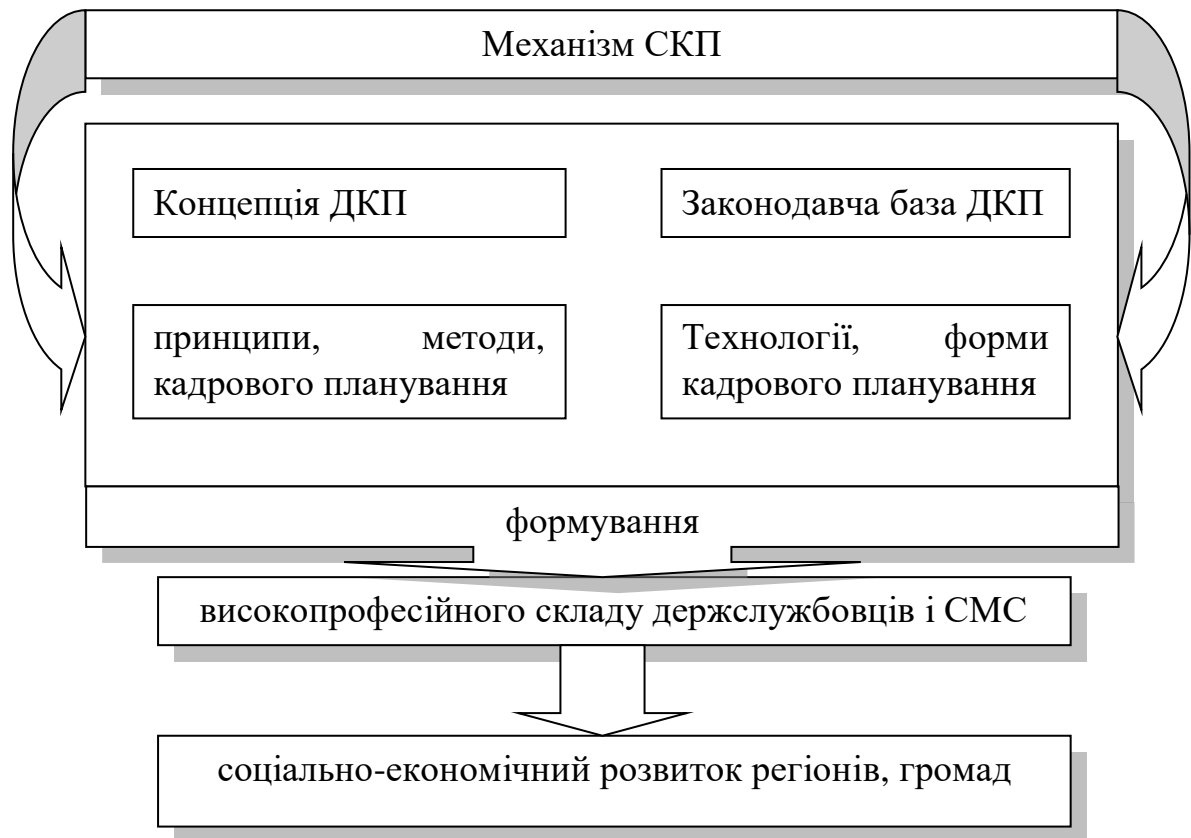


Рис. 3.5. Механізм СКП в умовах реалізації ДКП

Джерело: систематизовано автором

Для реалізації оцінки кадрового потенціалу ОМС пропонуємо використовувати моніторинг кадрового потенціалу ОМС. Зазначимо, що «моніторинг» - це безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату [41, с. 687].

Уперше дефініція «моніторинг» (лат. monitor – той, хто попереджує) була започаткована на Стокгольмській конференції ООН 1972 р. як система безперервного спостереження, вимірювання та оцінки стану навколишнього середовища [296, с.25], тому О. Яриш пропонує розуміти під моніторингом не тільки процес вивчення діяльності, а й контроль результату [296, с.27].

Фахівці з державного й муніципального управління розуміють під моніторингом процес систематичного спостереження за об'єктом, а також контроль, аналіз, оцінку та прогнозування його стану [187, с.121-124]. Погоджуємося з В. Козловським, «з точки зору системного підходу кадровий

моніторинг покликаний забезпечити зворотний зв'язок у системі управління кадровими ресурсами» [146, с.10].

Отже, моніторинг – це спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єкту, явища, процесу з метою його оцінки, контролю або вивчення змін, які в ньому (об'єкті, явищі, процесі) відбуваються з подальшим прогнозуванням розвитку ситуації.

Таким чином, під кадровим моніторингом в ОДВ і ОМС розуміємо систему систематичного збору інформації про параметри діяльності кадрового потенціалу ОДВ і ОМС з метою оцінки результатів реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях з подальшим прогнозуванням її розвитку. Відповідно, моніторинг кадрового потенціалу ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях – це тривале, спеціально організоване спостереження й оцінка розвитку професіоналізму й компетенції держслужбовців і службовців місцевого самоврядування в конкретних відрізках часу, що характеризує управління процесом становлення держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування як фахівців (рис.3.6).

Основними цілями моніторингу кадрового потенціалу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях є:

- визначення професійного рівня кадрів в системі ОДВ і ОМС;
- прогнозування, виявлення тенденцій і перспектив розвитку кадрового потенціалу ОДВ і ОМС;
- корекція планів професійного розвитку держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування залежно від отриманих даних, що до їх професійного рівня.

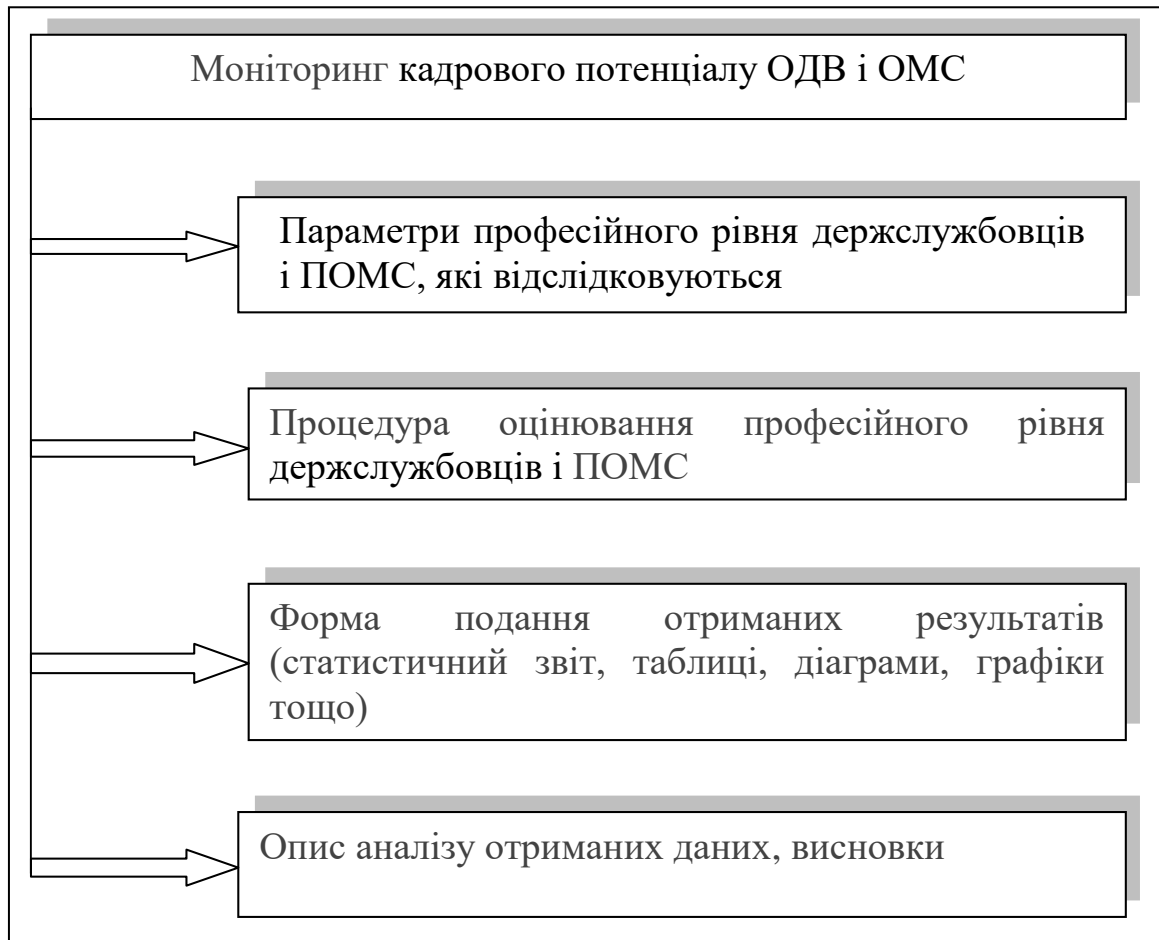


Рис. 3.6. Схема моніторингу кадрового потенціалу ОДВ і ОМС

Джерело: систематизовано автором

Технологічно механізм проведення моніторингу кадрового потенціалу ОМС складається з комплексу послідовних взаємопов'язаних елементів: мета, об'єкт, предмет, керуюча й керована підсистеми, стадії, результат, що дозволяють прогнозувати напрями розвитку кадрової роботи ОМС.

Проведення моніторингу реалізації ДКП дає можливість провести аналіз кадрового складу ОДВ і ОМС, оцінити розвиток компетентності й професіоналізму держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, надати рекомендації з підвищення кваліфікації та планування кар'єри держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, а також визначити шляхи формування кадрового резерву ОДВ і ОМС.

Крім того, механізм СКП, що передбачає формування високопрофесійного складу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, повинен спиратися на концепцію ДКП, існуючу законодавчу базу, а також принципи, методи, технології форми стратегічного кадрового планування.

Отже, механізм СКП – це система, спрямована на формування високопрофесійного складу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, що повинні забезпечити поступовий соціально-економічний розвиток регіонів, громад, спирається на концепцію ДКП, законодавчу базу, принципи, методи, технології й форми стратегічного кадрового планування.

Механізм СКП відіграє знану роль у розробці програми управління кадровим потенціалом. Це стосується насамперед питань професійного розвитку й навчання кадрів. Механізм СКП має сприяти покращенню кадрового складу ОДВ і ОМС, його професійному розвитку на регіональному та муніципальному рівнях та розглядатися як резерв соціально-економічного розвитку регіону.

Так, кадровий потенціал ОДВ і ОМС відіграє важливу роль в удосконаленні ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, тому що від його якісного складу залежить вирішення як поточних, так і перспективних завдань забезпечення ефективної діяльності різних галузей, а по суті соціально-економічного розвитку регіону, громади.

Програми соціально-економічного розвитку країни, регіону повинні передбачати як наявність, так і розвиток кадрового потенціалу, тому їх виконання напряму залежить від кадрового потенціалу.

Аналіз кадрового потенціалу дозволяє побачити реальне кадрове забезпечення ОДВ і ОМС, рівень використання кадрового потенціалу, виявлення тенденцій й закономірностей розвитку кадрів за відносно тривалий період, з урахуванням стійкості й повторюваності кадрових відносин, зв'язків, механізмів і шляхів його розвитку та використання.

Управління кадровим потенціалом (планування кадрів, їх професійний ріст, вирішення соціально-побутових проблем) здійснюється керівниками ОДВ і ОМС, кадровими службами за допомогою програм управління кадровим потенціалом, які передбачають просування кадрів, їх розвиток і відповідні заходи щодо підвищення їхньої кваліфікації.

Формування високопрофесійного складу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, від яких залежить соціальне-економічний розвиток регіонів, можливе за допомогою механізму СКП, що спирається на концепцію ДКП, законодавчу базу, принципи, методи, технології и форми стратегічного кадрового планування.

3.2. Удосконалення кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях як головний чинник ефективного розвитку регіону

В умовах децентралізації в Україні, яка здійснюється передусім в інтересах громадян, у межах цілісного пакету політичних, економічних, соціальних реформ, спрямованих на перетворення України в сучасну європейську країну [4, с. 193], проведена важлива робота з реформування системи державного управління й місцевого самоврядування. Реформування відбувається в напрямі делегування повноважень ОМС і надання їм можливості їх ефективно реалізовувати. Необхідною передумовою ефективної реалізації повноважень місцевого самоврядування є професіоналізм посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від їх ефективної роботи з надання якісних послуг місцевому населенню залежать умови життя конкретної територіальної громади, субрегіону.

Вагоме значення в забезпеченні сталого розвитку громад, субрегіонів, здійсненні реформ на місцевому рівні залежить від кваліфікації службовців місцевого самоврядування, які повинні не тільки ініціювати реформи й

демократичні перетворення на місцях, а й бути їх головними виконавцями, ефективними менеджерами, що мають необхідні знання в економічній, соціальній, освітній сферах і вміють застосувати їх на практиці.

Для цього формується й реалізується ДКП, що спрямована на підбор, підготовку, формування та раціональне використання високопрофесійних кадрів для ОДВ і ОМС з урахуванням стану і перспектив розвитку апарату ОМС, прогнозів про якісні та кількісні потреби в кадрах.

Кадрова політика в ОДВ і ОМС на регіональному й муніципальному рівнях, по-перше, зумовлена нормативно-правовими актами; по-друге, організаційно структурована, тобто реалізується через певні організаційні процедури; по-третє, науково-інформаційно й методично забезпечена, реалізується за допомогою різноманітних методів і прийомів кадрової роботи. Як наслідок, кадрова політика і кадрова робота співвідносяться як стратегія і тактика, КП як стратегія визначає напрями кадрової роботи відповідно до мети, а кадрова робота як тактика – шляхи, етапи, технології, способи й механізми роботи з кадрами ОДВ і ОМС.

Кадрова робота – безпосередня діяльність кадрових служб ОДВ і ОМС з формування й удосконалення кадрового складу ОДВ і ОМС. Кадрова робота в ОДВ і ОМС ведеться за допомогою різних кадрових технологій (методів і організаційних процедур, які спрямовані на оптимізацію прийнятих кадрових рішень) через систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів ОДВ і ОМС.

Сьогодні існує певна система підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Однак ця система потребує реформування й удосконалення з метою підвищення рівня професіоналізму та культури кадрового складу ОДВ і ОМС на всіх управлінських рівнях. Від вміння кадрів компетентно й відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі залежить вирішення економічних, соціальних і інших питань, як на державному, так і

регіональному рівні. Отже, кадри – це головний об’єкт ДКП, виробнича сила суспільства, від ефективності роботи кадрів залежить ефективність управлінської діяльності, складовою якої і ДКП. Робота з удосконалення діяльності ОДВ і ОМС можлива лише за допомогою ефективної ДКП.

ДКП – стратегічна діяльність держави з регулювання кадрових процесів і відносин в країні [125, с.11], пов’язаних з плануванням, прогнозуванням, формуванням і професійним розвитком кадрів [237; 80, с. 3]. Об’єктом ДКП є кадровий персонал суспільства, і саме від кадрового складу ОДВ і ОМС («якісного рівня підготовки, відданості справі та дотримання законів» [84]) залежить успішність реформ в Україні.

Кадровий склад органів державної влади та місцевого самоврядування – це той ресурс, який є ланкою державного управлінського механізму, через яку реалізується влада ОДВ та ОМС, втілюються в життя управлінські рішення. Від того, як кадровий склад органу державної влади та місцевого самоврядування розуміє і виконує свою роботу, наскільки чітко і правильно діє, залежить ефективність функціонування органів управління державної влади і місцевого самоврядування. В умовах децентралізації й європейського вибору ОДВ і ОМС потрібні висококваліфіковані професіонали, фахівці з сформованими лідерськими компетенціями.

Саме кадри, професійні (штатні) працівники ОДВ та ОМС, є головним джерелом і рушійною силою забезпечення стабільності й безпеки держави, реалізації її планів й програм. Тому що від професійних кадрів, їхніх думок та енергії, знань залежить вплив на політичне, економічне, культурне, громадське життя українського суспільства.

Від укомплектованості ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях компетентними, професійно підготовленими кадрами залежить як прийняття рішень, так і їх виконання, а саме тому проблеми кадрового забезпечення є важливим напрямом вивчення у контексті дослідження формування та реалізації державної політики [164, с. 108].

На відміну від радянського періоду, коли люди для держави були «гвинтиками», «трудовими ресурсами» [243, с.228] у Конституції (ст. 3) й законодавстві України проголошений пріоритет прав і свобод людини, що поступово стає реальними підвалинами розбудови громадянського суспільства, тому що закладає відповідальність держави перед людиною. В умовах громадянського суспільства не людина існує для держави, а навпаки – держава для людини [221, с. 27]. Саме люди формують сьогодні і майбутнє, визначають шлях, в якому має рухатися держава.

Сьогодні кадрова ситуація в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях поступово змінюється, але й досі залишається достатньо складною, відмічають у своїх підсумках експерти, що проводили оцінювання за програмою SIGMA (програма для оцінювання сфери державного управління країн-кандидатів на вступ до ЄС) у кадровій діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях: відсутня системність, управлінські структури забюрократизовані, недостатній рівень професіоналізму, відсутні чіткі розмежування адміністративної та політичної сфер, недостатній рівень упровадження принципів політичної нейтральності, відкритості і прозорості в роботі держслужбовців [192].

Для з'ясування причин неефективної діяльності держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях нами було проведено опитування 120 респондентів (за допомогою опитувальних листів, що самостійно заповнюється опитуваним за зазначеними у ньому правилами). Всі респонденти працюють на керівних посадах в ОДВ та ОМС (далі експерти) Херсонської області (додаток 3).

Перед експертами було поставлено запитання: У чому експерти вбачають основні причини невисокої компетентності й неефективності дій сучасних держслужбовців й посадових осіб місцевого самоврядування? Експертам були запропоновані для відповіді такі причини:

- недосконала нормативно-правова база кадрового забезпечення ДКП на регіональному та муніципальному рівнях;
- недостатність фахових знань й умінь для роботи в умовах євроінтеграції, демократизації і децентралізації державної влади;
- неясне розуміння держслужбовцями й посадовими особами місцевого самоврядування кола власних і делегованих повноважень;
- відсутність в ОДВ і ОМС підготовлених професійних кадрів з державного управління та місцевого самоврядування;
- неефективна система відбору, розстановки, підвищення кваліфікації, посадового зростання, оцінювання діяльності кадрів в ОДВ і ОМС.

Проведене нами опитування експертів, якими є держслужбовці й посадові особи місцевого самоврядування дало такі результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Причини невисокої компетентності й неефективності дій сучасних держслужбовців й посадових осіб місцевого самоврядування

№ п\п	Зміст питання	Відсоток відповідей опитаних (%)
1.	Неефективна система відбору, розстановки, підвищення кваліфікації, посадового зростання, оцінювання діяльності кадрів в ОДВ і ОМС	40
2.	Недостатність фахових знань й умінь для роботи в умовах демократизації й децентралізації	20
3.	Недосконала нормативно-правова база забезпечення ДКП на регіональному та муніципальному рівнях	15
4.	Відсутність в ОДВ і ОМС підготовлених професійних кадрів	15
5.	Неясне розуміння держслужбовцями й посадовими особами місцевого самоврядування кола власних повноважень	10

Отримані результати свідчать, що причини, низького професіоналізму держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування полягають в неефективності системи відбору, розстановки, підвищення кваліфікації, посадового зростання, оцінювання діяльності кадрів.

Неефективна робота з кадрами на регіональному та муніципальному рівнях – одна з основних причин негативного ставлення населення до ОДВ і ОМС. Друга причина – недостатність фахових знань й умінь для роботи в умовах демократизації й децентралізації. Третя – недосконала нормативно-правова база кадрового забезпечення ДКП на регіональному та муніципальному рівнях і відсутність підготовлених професійних кадрів.

Друге коло питань до експертів було пов'язане з виявленням недоліків у роботі з кадрами в ОДВ та ОМС. Експертам треба було відповісти на таке запитання: Які, на вашу думку, недоліки виявляються у підборі кадрів в ОДВ та ОМС? Експертам були запропоновані такі варіанти відповідей (недоліки):

- протекціонізм (франц. *protectionnisme*, від лат. *ptotectio* – захист, підтримка), покровительство, висування на посади в ОДВ і ОМС за принципом особистої відданості, друзів чи знайомих;

- непотизм (від лат. *peros* – «родинне») – отримання людиною посади через родинні зв'язки, а не за професійними здібностями;

- відсутність серйозних конкурсів на заміщення вакантних посад;

- некомпетентність працівників кадрових служб, які займаються питаннями підбору й виховання кадрів в ОДВ і ОМС;

- суб'єктивізм в оцінці ділових й особистісних якостей держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Отримані результати (табл. 3.2) показують, що головним недоліком при підборі кадрів держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування є:

- протекціонізм (покровительство) – 35% (підтримка своїх), який впливає й на відсутність серйозних конкурсів на заміщення вакантних посад;

- непотизм – 25% («кумівство») – отримання посади в ОДВ і ОМС не за особисті професійні якості, здібності, заслуги, а через родинні зв'язки (згідно з британським часописом «The Economist», Україна входить до першої десятки держав, у яких процвітає кумівство). Непотизм є виявом корупції, тому що сприяє формуванню кланових відносин;

- суб'єктивізм – 15% в оцінці ділових й особистісних якостей держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- некомпетентність працівників кадрових служб (12%), які займаються питаннями підбору й виховання кадрів в ОДВ і ОМС.

Таблиця 3.2

Недоліки у підборі кадрів в органах державної влади та місцевого
самоврядування

№ п\п	Зміст відповіді	Відсоток відповідей опитаних (%)
1.	Протекціонізм (покровительство), висування на посади в ОДВ і ОМС по принципу особистої відданості, друзів чи знайомих	35
2.	Непотизм («кумівство») – отримання посади в ОДВ і ОМС через родинні зв'язки	25
3.	Суб'єктивізм при оцінці ділових й особистісних якостей держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування	15
4.	Некомпетентність працівників кадрових служб, які займаються питаннями підбора й виховання кадрів в ОДВ і ОМС	12
5.	Відсутність серйозних конкурсів на заміщення вакантних посад в ОДВ і ОМС	11

Перераховані недоліки є «хворобами управління», тому що руйнують довіру, мотивацію в колективі, породжують конфлікти і, як наслідок, неякісне виконання поставлених перед колективом завдань.

Вказані «хвороби управління» погіршують якісний склад управлінських кадрів ОДВ і ОМС, а точніше, ефективність публічного управління в Україні. Виходячи з вище визначеного, державне управління кадровими процесами на регіональному та муніципальному рівнях потребує реформування й удосконалення. В основу кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях треба покласти новітні кадрові технології, що пов'язані з відбором, розстановкою кадрів, їх професійною освітою, підвищенням кваліфікації.

Таким чином, згідно з опитуванням, можна зробити висновок, що основні недоліки в підборі непрофесійних кадрів на регіональному та муніципальному рівнях зумовлені відсутністю ефективного кадрового

менеджменту, непрофесіоналізмом кадрових служб (управлінь, відділів) використовувати й підбирати кадри, керуючись діловими й моральними критеріями. Зловживаннями у підборі кадрів ОДВ і ОМС, відсутність прозорих процедур при проведенні конкурсного відбору.

Кадрова політика на регіональному та муніципальному рівнях, можна погодитись В. Федорчуком, поки що розглядається як «кишеньковий механізм», «кумівство» та «панібратство» у боротьбі за владу [280, с.25]. Тому на роботу в ОДВ і ОМС й потрапляють службовці, які не мають необхідних знань і умінь у галузі державного управління й місцевого самоврядування, що призводить неефективну діяльність ОДВ і ОМС з розв'язання складних соціально-політичних і соціально-економічних завдань на регіональному та муніципальному рівнях. Але запорука успіху всіх реформ, які відбуваються в нашій країні, полягає в тому, щоб у системі державного управління працювали компетентні висококваліфіковані кадри, здатні до творчого вирішення завдань, що стоять перед ними [126, с.48].

Результати опитування, підтверджують, що якість діяльності держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях перебувають у складному становищі. Основними проблемами ДКП на регіональному та муніципальному рівнях є:

- відсутність єдиної ДКП на регіональному та муніципальному рівнях з урахуванням особливостей регіонів;
- недосконала нормативно-правова база ДКП породжує численні зловживання при кадрових призначеннях;
- низька підготовка кадрових служб в ОДВ і ОМС, які в своїй роботі не використовують надбань сучасного кадрового менеджменту;
- незадовільні умови праці, низька зарплата й ставлення до держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування призводять те, що робота в ОДВ та ОМС стає неprestижною, найбільш підготовлені та досвідчені фахівці йдуть працювати в недержавні структури;

– низький рівень професійної підготовки й компетентності службовців державної влади й місцевого самоврядування, непрофільна освіта, низка дисципліна й відповідальність.

Також варто зазначити, дослідження показують, що значна частина службовців структурних підрозділів ОДВ та ОМС на регіональному та муніципальному не мають фахової освіти, що відповідає профілю їх професійної діяльності. Так, на 01.01.2015 р., що стосується професійної освіти за напрямом «Державне управління», або «Місьцеве самоврядування», із 295709 осіб держслужбовців становить 9256 осіб (3,1%), а із 84548 посадових осіб місцевого самоврядування тільки 3038 осіб (3,5%) [86].

Ситуація впродовж року значно не покращилася. Так, на 1 січня 2016 р. в Україні налічувалося 268 370 держслужбовців (підвищили кваліфікацію 47222 особи, тобто 17%). Також на 1 січня 2016 р. в Україні налічувалося 83465 посадових осіб місцевого самоврядування, а програмами підвищення кваліфікації впродовж 2015 р. було охоплено лише 7476 посадових осіб місцевого самоврядування (2 559 керівників та 3917 спеціалістів), що складає 9% від загальної чисельності посадових осіб місцевого самоврядування. Це дещо низький фаховий рівень посадових осіб місцевого самоврядування.

У зв'язку з цим є проблема підвищення професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування. Особливо нині, коли в результаті децентралізаційних процесів ОМС, зокрема ОТГ (сільські та селищні територіальні громади, що складають близько 91% від загальної кількості ОМС [111]), отримали низку нових повноважень, виконання яких потребує значного обсягу додаткових знань і вмінь. Це збільшило їх потреби у підвищенні рівня професійної компетентності. Отже, 79% керівників ОТГ і 77% секретарів і працівників виконавчого органу ОТГ вважають підвищення рівня компетентності працівників дуже нагальним, зокрема, 62% секретарів і працівників виконавчого органу і 70% старост визначають, що вони відчувають брак певних знань у виконанні деяких повноважень.

Погоджуємося з дослідниками, що потрібно розробити «дорожньою карту» держслужбовця і службовця місцевого самоврядування, яка повинна мати статус офіційного формалізованого документа. Як пише Л. Пашко, така «дорожня карта» («журнал професійної освіти») має формуватися одночасно із вступом кандидата на державну службу або в ОМС і закінчуватися його виходом на пенсію [213, с. 82].

Вважаємо, що на регіональному та муніципальному рівнях потрібно будувати нову систему кадрового менеджменту, яка б відповідала вимогам сьогодення. Систему яка б забезпечувала підготовку професійного кадрового потенціалу ОМС, що забезпечує ефективне проведення реформ в українському суспільстві. Особливо в сучасних умовах, коли держава переходячи від централізованої моделі управління до децентралізованої, для активізації розвитку регіонів і забезпечення спроможності місцевого самоврядування. Все це, погоджуємось з дослідниками, потребує визначення, конкретизації та розмежування завдань і повноважень як на центральному, так і безпосередньо на місцевому рівні [89, с. 16].

У цих умовах зростає роль ОМС, їх кадрового забезпечення, від результативності кадрової роботи та її якості в ОМС залежить забезпечення суспільно-політичних і соціально-економічних реформ в Україні.

Саме тому, як підкреслює голова НАДС України К. Ващенко, в умовах децентралізації і «з передачею функцій і повноважень на місця» буде змінюватися пропорція між держслужбовцями і службовцями місцевого самоврядування [94], тобто кількість держслужбовців буде скорочуватися, а службовців місцевого самоврядування збільшуватися. Однак на сьогодні ця пропорція не на користь ОМС, що можна побачити на прикладі порівняння держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Миколаївській і Херсонській областях на 01.012015 р. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Кількість держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Миколаївській і Херсонській областях на 01.01.2015 р.

	Державні службовці	Посадови особи місцевого самоврядування		
Миколаївська область	9060	2521	В обласних радах	35
			У районних радах	166
			У селищних і сільських	967
			У міських	1353
Херсонська область	7662	2472	В обласних радах	24
			У районних радах	152
			У селищних і сільських	1309
			У міських	987

Треба підкреслити, що така пропорція спостерігається й в інших регіонах України. У цьому контексті хочемо підкреслити, що скорочення чисельності держслужбовців повинно відбуватися за необхідністю, а не заради скорочення. Саме тому скорочення держслужбовців не мають бути всеохоплюючими й шаблонними, адже такі дії фактично можуть призвести зниження ефективності роботи ОДВ.

В ОДВ і ОМС, особливо на регіональному та муніципальному рівнях, відчувається гостра нестача високопрофесійних фахівців з «державного управління» і «місцевого самоврядування». Адже саме на цьому рівні реалізується державна регіональна політика (ДРП) в усіх сферах життя суспільства: правової, фінансово-бюджетної, планування соціально-економічного розвитку територій через децентралізацію та створення спроможних територіальних громад тощо.

Таке положення вимагає істотного коректування ДКП на національному рівні, з урахуванням особливостей роботи з кадрами на регіональному та муніципальному рівнях, перетворення державної служби та служби в ОМС в більш динамічний, відкритий інститут, виходу на новий кадровий рівень у системі публічного управління.

А це неможливо без науково обґрунтованої концепції ДКП на регіональному та муніципальному рівнях (рис. 3.7), спрямованої на системну діяльність держави, ОДВ і ОМС з формування вимог до держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування і службовців місцевого самоврядування, з їх підбору, підготовки й раціонального використання.

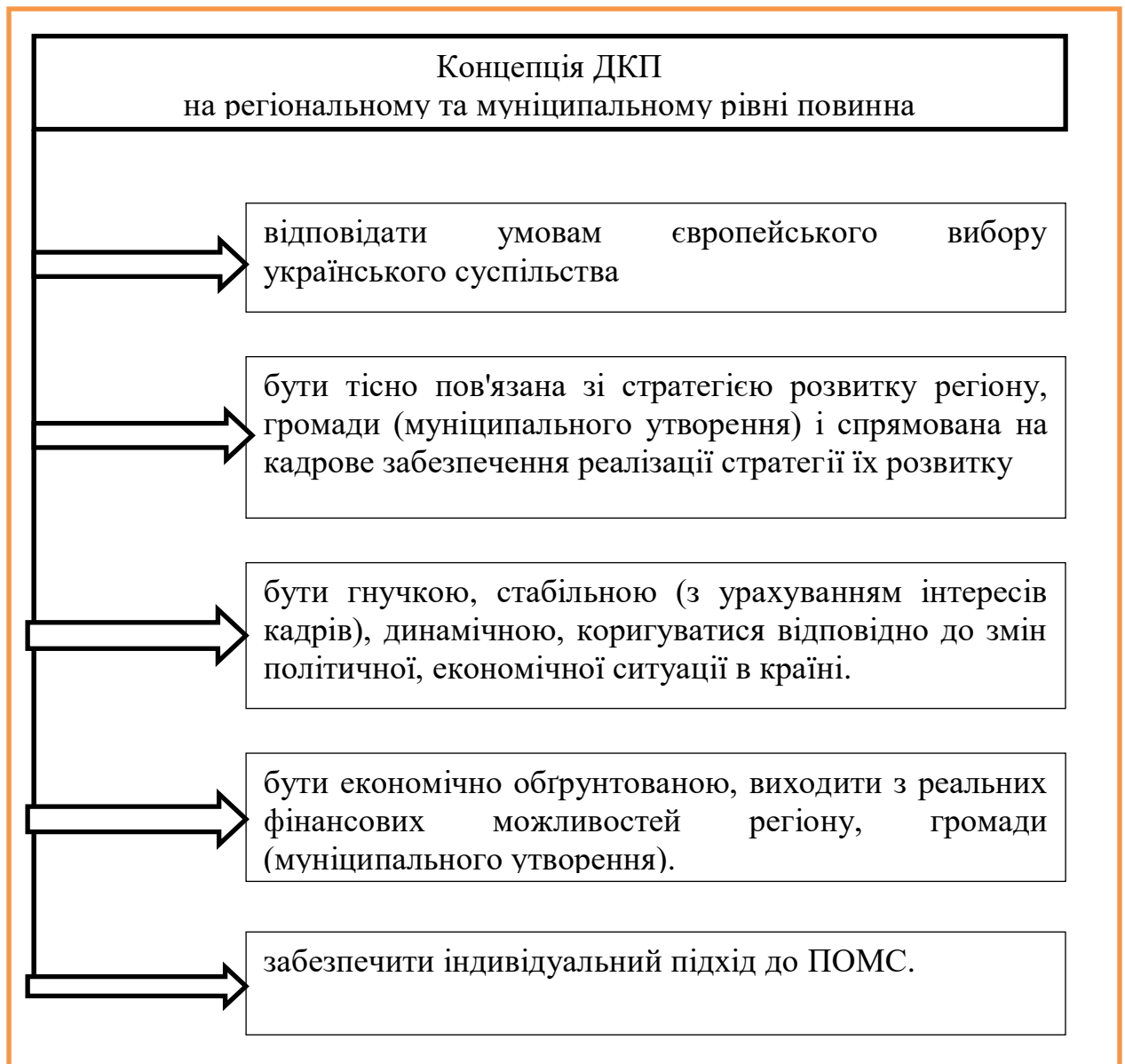


Рис. 3.7. Вимоги до концепції ДКП на регіональному та муніципальному рівнях

Джерело: авторська розробка

На нашу думку, Концепція ДКП на регіональному й муніципальному рівнях повинна бути спрямована на формування системи роботи з кадрами

регіону, та орієнтуватися на отримання, як економічного, так і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

Отже, ДКП на регіональному і муніципальному рівнях може стати одним з генеральних напрямів ДКП, тому що у період децентралізації, коли органам місцевого самоврядування доводиться вирішувати питання, з якими вони раніше не стикалися, очевидним стає факт дефіцитності управлінського ресурсу на всіх рівнях суспільного життя [61, с.84].

У системі публічного управління сутність ДКП на регіональному та муніципальному рівнях полягає в залученні, закріпленні й адекватному використанні в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях висококваліфікованих фахівців, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення на цій основі ефективного функціонування ОДВ й ОМС.

Кадрова політика покликана повною мірою використати високий творчий потенціал держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, їх енергію й здатність до рішення назрілих проблем, виконання ними складних завдань; допомогти держслужбовцям і службовцям місцевого самоврядування найбільш повно розкрити власні вміння, таланти та здібності. Саме так і можна підвищити якість їх роботи й забезпечити рішення найважливіших державних програм в різних сферах.

Головною метою ДКП на регіональному та муніципальному рівнях є формування кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування, що забезпечує їх ефективне функціонування й розвиток через: а) створення сприятливих і рівних соціальних умов і правових гарантій для вияву кожним службовцем ОДВ та ОМС здібностей, знань, вмінь, навичок з державного, регіонального і муніципального управління; б) забезпечення високого професіоналізму управлінського й технологічного процесу, укомплектованості ОДВ та ОМС кваліфікованими, активно діючими, сумлінними працівниками; в) усунування надійних перешкод на

шляху проникнення на керівні й управлінські посади в ОДВ і ОМС людей аморальних, схильних до кар'єризму.

Недостатня ефективність ДКП на регіональному та муніципальному рівнях – одна з основних проблем забезпечення кадрами ОДВ і ОМС. ДКП на регіональному та муніципальному рівнях – головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою ОДВ і ОМС. ДКП становить стратегічну лінію поведінки в роботі з кадрами. ДКП на регіональному та муніципальному рівнях – це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів ОДВ, ОМС і його працівників.

На нашу думку, ДКП визначає загальнонаціональну стратегію розвитку кадрового потенціалу країни, тому повинна виходити із пріоритету людської особистості і будуватися на певних принципах:

- законності (дотримання вимог законодавства, нормативно-правових актів, що регламентують кадрові питання);
- патріотизму, що передбачає національну гордість, готовність служити Батьківщині;
- професіоналізму – глибоких всебічних знань та володіння практичними навичками в галузі публічного управління;
- порядності, тобто нездатності до аморальних, низьких вчинків;
- соціальної захищеності держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування і службовців місцевого самоврядування;
- пріоритетності конкурсного підбору кадрів за діловими якостями при призначенні на посаду;
- випробувального терміну для громадян, вперше призначених на посаду в ОДВ і ОМС;
- кадрове забезпечення ОДВ і ОМС на чітко визначеній науково-методичній базі;
- підбір кадрів на основі ділових, професійних і моральних якостей на основі комплексної й об'єктивної їх оцінки;

- гласного, демократичного рішення кадрових питань із урахуванням суспільної думки;
- систематичного навчання службовців їх заохочення до службової кар'єри.

На жаль, на практиці дотримання цих принципів – скоріше виняток, ніж норма. У дійсності створення й особливо реалізація ДКП на регіональному та муніципальному рівнях має ряд складностей. Основними стримуючими факторами є:

- соціально-політична нестабільність, кризовий стан економіки країни;
- нечіткість стратегічної орієнтації суспільства, що виявляється у відсутності довгострокових планів розвитку регіонів, територіальних громад;
- нестабільність структури влади й управління на регіональному й муніципальному рівнях, відсутність децентралізації влади на субрегіональному рівні, створення при обласних і районних радах виконавчих комітетів (ст. 44) [115];
- слабка законодавча й нормативна база діяльності апарату органів державної влади й місцевого самоврядування;
- недостатня розробленість теоретичної й методологічної бази кадрової діяльності в сфері державної служби в умовах формування громадянського суспільства й становлення ринкової економіки;
- відсутність ДКП, цілісних кадрових концепцій і програм у регіонах, зокрема професійного навчання держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Крім того, розроблена НАДС України Концепція реформування системи підвищення кваліфікації держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена розпорядженням КМУ 28.11. 2011 р. № 1198-р.) і розроблений на її основі План заходів на період до 2014 року так і не створили нову систему підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, що сприяло б

кваліфікованому здійсненню ними своїх повноважень та виконанню покладених на них обов'язків.

Процеси розбудови публічного управління, реформування інституту державної служби України в публічну службу висувають нові вимоги до професійних та особистісних якостей держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, рівня їхнього професіоналізму та компетентності, що потребує розробки нової концепції системи їхнього професійного навчання. Потрібно перетворити систему професійного навчання на сучасну модель безперервної професійної освіти держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, формування кадрового корпусу державної служби та служби в ОМС повинне бути спрямоване на роботу в сучасних умовах розбудови демократичної, правової, соціальної держави, створення нової системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, яка має бути тісно пов'язана з системою просування по службі та діяти синхронно й підсилюватися дієвою системою визначення потреб у навчанні.

Вирішення вказаних проблем стане можливим з урахуванням досягнень вітчизняного й світового досвіду ДКП, кадрового забезпечення ОДВ і ОМС з опорою на національні традиції, український менталітет, прагнення людей до розбудови демократичного громадянського суспільства.

Вважаємо, що сучасна ДКП на регіональному та муніципальному рівнях повинна бути адекватна ДП (політичній ситуації в країні, соціально-економічним умовам), регіональній політиці стратегії розвитку регіону, умовам європейського вибору українського суспільства (рис. 3.8).

Механізм її реалізації можна уявити як засоби її суб'єктів, які забезпечують досягнення цілей ДКП відносно кадрового складу ОДВ і ОМС, тобто створення сприятливих і рівних соціальних умов та гарантій для вияву кожним працівником своїх здібностей і знань, добір персоналу і забезпечення

його високого професіоналізму; ефективне використання кадрового потенціалу державної служби [62; 24 с.12].

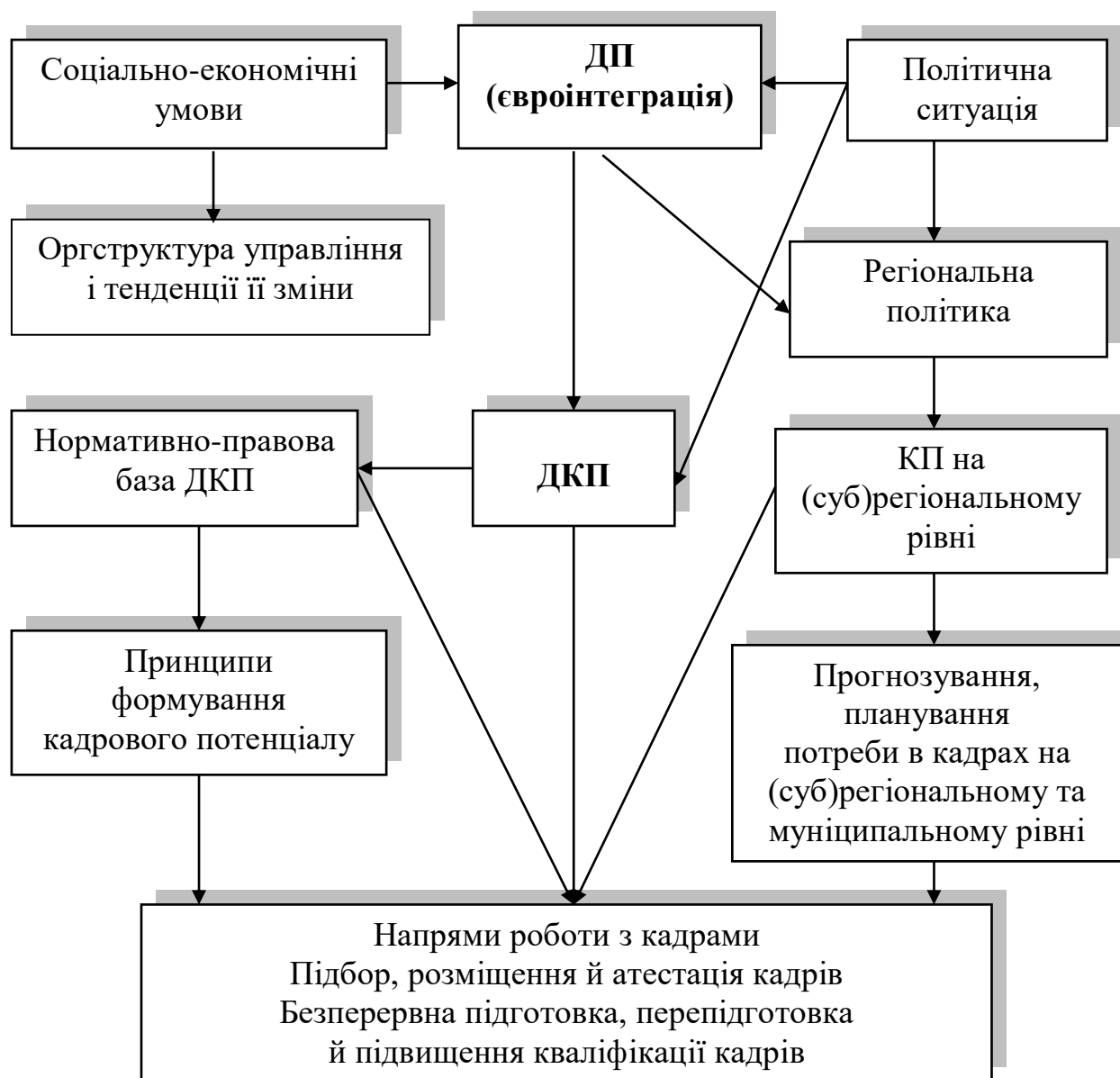


Рис.3.8. Сучасна модель реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях

Джерело: авторська розробка

ДКП на регіональному та муніципальному рівнях – це розрахована на тривалий період стратегія розвитку людських ресурсів, система підбору, розстановки й виховання кадрів, здатних забезпечити перспективу

економічного, політичного й культурного розвитку регіону, територіальних громад, цілісне використання всіх наявних на території ресурсів: природних, людських, виробничо-господарських, освітніх, культурно-історичних і ін. КП на регіональному та муніципальному рівнях повинна містити прогресивні форми й методи підбору, використання й оцінки кадрів, формування резерву й організації професійного навчання кадрового персоналу, заходів мотивації праці службовців, їх соціально-правового захисту.

Для оформлення КП на регіональному та муніципальному рівнях необхідним є правове оформлення й регламентування питань кадрового забезпечення ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях. Саме тому нами пропонується:

- прийняти на рівні регіону (області) концепцію КП; у структурі ОДА сформувати Раду з кадрової політики (далі Рада) при Голові ОДА, що є консультативним органом з питань розробки й забезпечення реалізації КП в ОДВ і ОМС області. Склад ради: фахівці з кадрових питань, вчені, котрі вивчають методи управління, менеджери з кадрових питань;

- мета роботи Ради консолідувати інтелектуальні ресурси області з кадрових питань державної служби, служби в ОМС, розробити стратегію (концепцію) кадрової політики регіону (області), яка є програмним документом, що визначає базові цілі, першочергові й перспективні завдання кадрової роботи в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях;

- розробити концепцію КП в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях, яка є довгостроковою стратегією у роботі з кадрами, що визначає основні довгострокові цілі, завдання, ресурси та практичні завдання з формування й удосконалювання кадрового потенціалу регіону, а тому повинна будуватися на: системі сучасних поглядів, принципах, пріоритетах і напрямках роботи з державної служби і посадових осіб місцевого самоврядування області, конкретизованих з урахуванням кадрового потенціалу конкретного органу; завданнях КП у системі органів державної влади і місцевого самоврядування; урахуванні специфічних

соціокультурних особливостей конкретного регіону, інтересів суб'єктів КП: громадян, ОДВ, ОМС, територіальних громад.

Концепція КП на регіональному та муніципальному рівнях в ОДВ і ОМС – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння й визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління кадрами, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування ОДВ і ОМС, що повинна передбачати такі практичні завдання:

1. Розробка й упровадження системи відбору найбільш кваліфікованих, досвідчених фахівців на основі об'єктивної й комплексної оцінки їх професійних якостей, рівності можливостей на одержання посади.

2. Професійний розвиток кадрового персоналу ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях, вивчення законів ринку шляхом впровадження безперервного професійного навчання кадрів, за допомогою атестації й проведення кваліфікаційних іспитів, стимулювання праці.

3. Формування ринкового світогляду й відповідної йому системи професійних і моральних цінностей.

4. Раціональне поєднання відновлення й стабільності кадрів шляхом виборів і конкурсів, урахування рекомендацій представницьких органів влади, політичних партій і суспільних рухів.

5. Створення бази даних фахівців, що закінчили ВЗО зі спеціальності «Державне управління», «Державне і регіональне управління» або «Міське самоврядування». Використання цих даних для формування обласного кадрового резерву.

6. Забезпечення правового й соціального захисту держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування, у тому числі моральне й матеріальне стимулювання їх росту, професіоналізму й ефективності праці.

7. Координація діяльності на рівні регіону органів, що займаються роботою з кадрами, створення Кадрової координаційної ради.

Основою ДКП є особистість службовця, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й направляти відповідно до завдань ОДВ і ОМС. Тому кадри без перебільшення можна вважати головним і найважливішим ресурсом реформ в Україні, зокрема у реформуванні місцевого самоврядування. Адже саме кадровий склад надає руху всім іншим видам ресурсів (фінансовим, матеріальним, інформаційно-технологічним тощо), перетворюючи їх у товари або послуги, забезпечуючи ефективне ділове співробітництво з клієнтами й конкурентами [8, с.15-16].

Управління кадрами в умовах ринкових відносин визначається формулою:

$$\boxed{\text{ЦІЛІ – ЛЮДИНА – ЕФЕКТИВНІСТЬ}} \quad (3.1)$$

Таким чином, ефективна ДКП на регіональному та муніципальному рівнях повинна бути спрямована: по-перше, на споживача, а по-друге, – на кадри – персонал.

ДКП на регіональному та муніципальному рівнях має елементи механізму її формування й удосконалювання кадрового потенціалу ОДВ і ОМС (рис. 3.9).

Як бачимо, сучасний механізм ДКП на регіональному та муніципальному рівнях становить комплекс організаційних заходів (внутрішні фактори), спрямованих на ефективне використання кадрами професійних навичок.

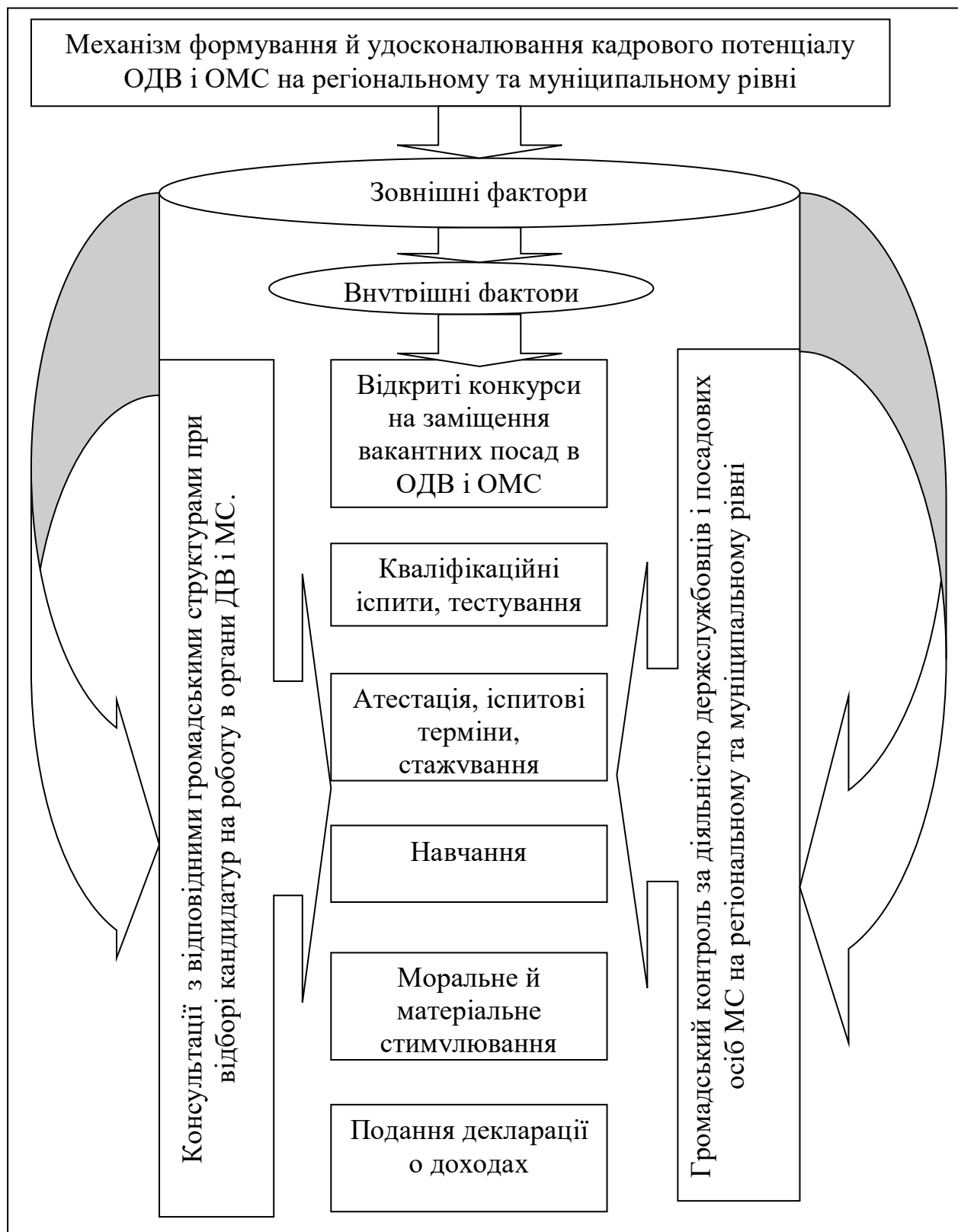


Рис. 3.9. Механізм формування й удосконалювання кадрового потенціалу ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях

Джерело: систематизовано автором

Елементи механізму й сам механізм формування й удосконалювання кадрового потенціалу ОДВ і ОМС є динамічним процесом безперервного, послідовного професіонального розвитку кожного службовця, його самовдосконалення та самореалізації.

Наголошуємо, підвищення ефективності ДКП на регіональному та муніципальному рівнях можливе лише за умови:

- зміни філософії, методології і технології кадрової роботи, спрямованої на ефективне кадрове забезпечення ОДВ і ОМС із необхідним соціальним захистом, достойною оплатою праці, якісними адміністративними послугами тощо;

- реформування інституту державної служби в публічну службу через зміну функцій і завдань НАДС і створення Національного агентства України з питань публічної служби;

- запровадження спільно з Національним агентством України з питань публічної служби постійно діючого моніторингу з питань реалізації ДКП та вивчення суспільних потреб у підготовці кадрів;

- удосконалення механізмів формування державного замовлення на підготовку кадрів ОДВ і ОМС, розробка системи гарантій їхнього працевлаштування;

- дотримання певних принципів розбудови публічної служби, якими є патріотизм, професіоналізм, порядність і які вказують на послідовність дій (політичних, законодавчих, організаційно-управлінських тощо) з підбору кадрів в ОДВ і ОМС.

На нашу думку, ефективність діяльності службовців в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях значно визначається системою їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й самоосвіти та пов'язана з існуючою системою навчання з урахуванням таких моментів (базовий освітній рівень бакалавра або магістра, професійна освіта, посада, форми підвищення професійної компетентності).

У цьому зв'язку в Концепції КП на регіональному (району, області) та муніципальному (грумада) рівнях пропонується передбачити принцип безперервності освіти, що, як слушно зауважує С. Кривенко, передбачає орієнтацію навчання кадрів (держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування) на постійний професійний розвиток, застосування методів прогнозування потреби в кадрах відповідної кваліфікації, формування довгострокових адресних програм навчання кадрів [159, с. 62].

Концепція ДКП на субрегіональному та муніципальному рівнях повинна включати:

- фахівців, які не мають базової освіти, отримання спеціальності «Державне управління», «Державне і регіональне управління» або «Місьцеве самоврядування» на базі ВЗО;
- щорічно визначати потреби в професійному навчанні кадрів і складати прогнози перепідготовки й підвищення кваліфікації держслужбовців і службовців місцевого самоврядування Херсонської області;
- обов'язкове підвищення кваліфікації службовців органів державної влади і органів місцевого самоврядування не рідше одного разу на п'ять років;
- щорічно здійснювати професійне навчання службовців органів державної влади і органів місцевого самоврядування на курсах, семінарах Херсонського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ й організацій, кафедр державного управління ВЗО;
- затверджувати індивідуальні плани самоосвіти службовців органів державної влади й органів місцевого самоврядування;
- повніше використовувати можливості вищих навчальних закладів південного регіону: ОРІДУ НАДУ, Чорноморського національного

університету ім. Петра Могили, Херсонського національно-технічного університету, Херсонського державного аграрного університету тощо.

Отже, розробка та прийняття Концепції КП на регіональному (району, області) та муніципальному (грумада) рівнях сприятиме пошуку адекватних засобів її реалізації, тобто комплексу методів, прийомів й організаційних процесів роботи із забезпечення органів державної влади і місцевого самоврядування кваліфікованими, професійно компетентними й високоморальними кадрами.

Таким чином, сучасний механізм ДКП на регіональному та муніципальному рівнях становить комплекс організаційних заходів, спрямованих на ефективне використання кадрами професійних навичок.

1. Удосконалення кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях визначається загальною Стратегією розвитку кадрового потенціалу країни та розробкою на її основі Концепції КП, що передбачає практичні завдання, які обов'язково слід вирішити в процесі її реалізації.

2. Реформування інституту державної служби в публічну службу через зміну функцій і завдань НАДС і створення Національного агентства України з питань публічної служби (далі НАПС).

3. Спільно з НАПС запровадити постійно діючий моніторинг з питань реалізації ДКП і вивчення суспільних потреб у підготовці кадрів, розробки системи гарантій їхнього працевлаштування.

4. Створення бази даних фахівців (по кожному регіону), що закінчили ВЗО зі спеціальності «Державне управління», «Державне і регіональне управління», «Місьцеве самоврядування» або «Публічне управління та адміністрування». Використання цих даних у формуванні обласного кадрового резерву.

5. Для координації діяльності органів, що займаються роботою з кадрами створити на рівні регіону – Координаційну Раду з кадрової політики.

3.3. Напрями модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні

Україна існує сьогодні в складних і небезпечних умовах, коли небезпека для країни не тільки не зменшується, а й зростає. Існуванню країни сьогодні загрожує: агресія Росії, некомпетентність державного урядування та корупція, яка, на думку зарубіжних і вітчизняних дослідників, є найбільшою загрозою для існування України. За оцінками міжнародних організацій, Україна займає 144 місце зі 175 країн. На думку українців, найбільш корумпованими є саме ті інститути, які покликані боротися з корупцією – суди (66%), правоохоронні органи (64%), державна служба (56%) [119, с. 37].

Небезпеку в Україні породжує не тільки корупція, а й закритість ДКП, яка в умовах децентралізації й демократизації державної влади, зокрема на регіональному та муніципальному рівнях, повинна припинити бути закритою для суспільства сферою інтриг, захоплення керівних посад клановими та злочинними угрупованнями. Важливе значення в цьому процесі має модернізація механізмів реалізації ДКП в Україні.

На нашу думку, внутрішні загрози, які є наслідком процесів, що відбуваються усередині держави й пов'язані з управлінським кадровим потенціалом, дуже небезпечні в умовах реформ. Все це обумовлює необхідність розробки й реалізації наукових концепцій і життєстверджуючих стратегій забезпечення безпеки, системи управління державою й суспільством, підготовки кадрів, здатних на адекватні відповіді викликам нової соціальної реальності, спроможних діяти під час прийняття управлінських рішень креативно та творчо.

Йдеться про розробку теорії управління державою, в якій визначається стратегія формування кадрів ОДВ і ОМС (система теоретичних поглядів, ідей, принципів, цілей і завдань, які визначають основні напрями роботи з персоналом ОДВ і ОМС, її форми і методи), зокрема на регіональному та

муніципальному рівні, підготовка держслужбовців і службовців місцевого самоврядування нової генерації, здатних мислити й діяти в сучасних умовах.

ДКП – це національна стратегія зі створення, розвитку й раціонального використання кадрового потенціалу держави. Як соціальне явище, ДКП є стратегією суб'єкта публічного управління. Таким чином, ДКП на регіональному та муніципальному рівнях можна визначити, як стратегію держави з формування й затребуваності кадрового потенціалу ОДВ і ОМС для ефективного функціонування системи публічне управління й здійснення держслужбовцями й посадовими особами місцевого самоврядування закріплених за ними функцій.

Призначення ДКП – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку ОДВ і ОМС, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Ефективна ДКП в публічному управлінні – це запорука успішного розвитку держави, один із чинників досягнення позитивних наслідків реформ.

Однак реалізація ДКП на регіональному та муніципальному сьогодні практично позбавлена стратегічного виміру: в її здійсненні часто спостерігається непослідовність, суперечливість, бюрократичні перекоси, непродуманість механізмів реалізації.

Вважаємо, що в сучасних умовах децентралізації державної влади (передача повноважень і бюджетних надходжень від ОДВ до ОМС) в Україні, ДКП на регіональному та муніципальному потребує не тільки вдосконалення механізмів реалізації ДКП, а й запровадження сучасних технологій у процесі її формування та реалізації, що спрямовані на підготовку та формування дієвого кваліфікованого кадрового потенціалу для ОДВ і ОМС, регіонального та муніципального рівня, діяльність яких спрямована насамперед на орієнтацію на управління за результатами, на вирішення завдань соціально-економічного розвитку відповідних територій.

Реальне функціонування системи місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях залежить від забезпечення ОМС

якісними кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації місцевих, регіональних програм, упровадження сучасних технологій управління кадрами (персоналом) для успішного вирішення управлінських і виробничих завдань «у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [237].

Децентралізація державної влади, демократизація державного й громадського життя, необхідність вирішення багатьох соціальних проблем об'єктивно вимагають серйозних змін у розробці стратегії ДКП, як на центральному і регіональному, так і муніципальному рівнях.

Стратегія ДКП в умовах реформування системи публічного управління в Україні, через реформу місцевого самоврядування та децентралізацію влади, покликана забезпечити оновлення законодавства, прийняття Закону України про публічну службу, розробку концепції національної системи підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців і службовців місцевого самоврядування відповідно до кращих національних практик та європейських стандартів.

Науково-прикладне питання розробки стратегії (концепції) ДКП, полягає в намаганні задовольнити зростаючий обсяг потреб ОДВ та ОМС у висококваліфікованих кадрах, а також адекватно реагувати на виклики сучасності. Основою стратегії є стратегічне планування, програмою якої передбачаються необхідні ОДВ і ОМС кадри в майбутньому, розробляється стратегія розвитку людських ресурсів регіону, громади, і визначається потреба в цих ресурсах й надалі. За тактичного планування аналізується потреба ОДВ і ОМС в кадрах на конкретний період (місяць, квартал, рік), вона залежить від показників плинності кадрів в ОДВ і ОМС на цей період.

Потреба в кадрах також може бути двох видів: якісна (кадри за категоріями, професіями, кваліфікаціями) і кількісна (чисельність кадрів за окремими критеріями якісної потреби).

Саме тому ДКП на регіональному та муніципальному рівнях повинна перестати бути закритою для суспільства сферою інтриг, захоплення

керівних посад клановими або злочинними угрупованнями, тобто бути: не декларативною та абстрактною, а творчою, дієвою; відповідати вимогам процесу децентралізації у державі, враховуючи європейські стандарти в кадровій сфері відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні; системною, комплексною і всебічною, поетапною в процесі її реалізації; загальною, стосуватися всього працюючого населення; новаторською, прогнозованою, випереджувальною; демократичного характеру [79].

Відсутність збалансованої стратегії ДКП, яка включає не тільки центральний, а й регіональний і муніципальний рівні, породжує небезпеку української державності, руйнує державну незалежність.

Реалізація ДКП у системі публічного управління напряду пов'язана з проблемами національної безпеки українського суспільства. По-перше, головною загрозою національної безпеки є корупція в апараті державного управління й місцевого самоврядування; по-друге, ризики, пов'язані з формуванням кадрового складу ОДВ і ОМС, до яких відносяться корупційні інтереси та формальний підхід до проведення конкурсних процедур, в зв'язку з чим порушується принцип на рівний доступ громадян до державної служби і місцевого самоврядування; по-третє, зрощування корумпованих держслужбовців і службовців місцевого самоврядування із представниками олігархічного капіталу й організованої злочинності.

Отже, ДКП у системі публічного управління повинна бути спрямована на забезпечення безпеки суспільства, через забезпечення ОДВ і ОМС відповідальними, надійними, професійними кадрами. Саме кадри ОДВ і ОМС реалізують політику держави, приймають управлінські рішення, що стосуються соціальних, економічних, правових, моральних умов життя громадян. Жодні реформи (конституційні, законодавчі, судові, управлінські чи інші), що напряду пов'язані з безпекою країни, не можливі без

проведення ефективної ДКП, формування кадрової стратегії ОДВ і ОМС, зокрема на регіональному та муніципальному.

Якісні зміни у всіх сферах суспільства безпосередньо пов'язані з діяльністю кадрів ОДВ і ОМС, зокрема на регіональному та муніципальному рівнях. У світовій практиці відомо чимало випадків, коли нелояльність, непрофесіоналізм або проста недбалість чиновників на регіональному та муніципальному рівнях приносили більший збиток, ніж зовнішні погрози. Отже, внутрішні загрози не менш небезпечні, ніж зовнішні, тому що внутрішні загрози пов'язані з управлінським кадровим потенціалом: зниження якості й рівня життя людей, економічна й фінансова кризи, ріст злочинності, корупція.

Отже, щоб вижити й вистояти в сучасному світі, українська держава повинна сформувати соціально захищене, спроможне суспільство, а для цього потрібні відповідні кадри, здатні ефективно працювати в сучасних умовах.

Дослідження вчених в останні роки показують, що населення країни відзначає зниження якості роботи та професіоналізму держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Серед основних причин: призначення на посади по знайомству, протекціонізм, кумівство, недоліки в роботі кадрових служб, низький рівень духовності й моральності тощо [250, с. 126].

Для поліпшення ситуації, важливо передусім створити ефективну систему управління кадрами державної служби й місцевого самоврядування та побудувати дієвий механізм стимулів і мотивацій держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Для реалізації цих завдань потрібно впроваджувати в систему роботи з кадрами державної служби і місцевого самоврядування: соціальні технології, спрямовані на підвищення професійної підготовки службовців; формування і регулювання управлінського резерву державної служби, одночасно з цим прогнозуючи можливу перспективу формування кадрового потенціалу в динаміці [183].

Наприклад, можна виділити три групи негативних рис держслужбовців, що відзначаються громадянами:

- 1) бюрократизм (корумпованість і хабарництво, прагнення використовувати свою роботу в корисних цілях, зневагу до законів);
- 2) професійно-моральні (байдуже ставлення до людей, нечесність);
- 3) професійно-функціональні (імітація бурхливої діяльності, безвідповідальне ставлення до своїх службових обов'язків).

В основі всіх перерахованих вище недоліків лежить конфлікт інтересів, негативне ставлення суспільства до корумпованості чиновництва. Це все викликає певну недовіру населення до різних інститутів влади. Наприклад, за показниками довіри населення до інститутів влади, Україна займає останні місця серед європейських країн. Індекс довіри до державно-управлінських інституцій також має тенденцію до зниження: так, за 5-ти бальною шкалою, довіра до уряду України з 2,6 балів у 2010 р. знизилась до 2,1 балів у 2012 році, до місцевих органів влади – з 2,5 до 2,4, до парламенту – з 2,4 до 2,0, до поліції – з 2,3 до 2,1 відповідно [119, с. 36-37].

ДКП структурується в межах рівнів й основних галузей публічного управління. У цьому плані необхідно виділити республіканський, регіональний і місцевий рівні. ДКП формується на основі тенденцій соціально-економічного розвитку держави, а тому визначає загальні правові основи КП, як суспільства і всіх його сфер, так і суб'єктів КП. ДКП включає ряд різних галузей соціального управління: демографічну політику; політику в галузі освіти, зайнятості, заробітної плати тощо.

ДКП є складовою частиною внутрішньої і зовнішньої політики [193, с. 365] в галузі ефективного управління, важливим інструментом реалізації програм, планів, концепцій. Саме тому ДКП визначає концептуальні підходи до вирішення кадрових програм, завдань, їх професійної підготовки. Сьогодні практично відсутня пряма залежність якості освіти й кар'єрного росту, але ДКП реалізується через людей, а тому, не маючи стратегії

розвитку кадрів ОДВ і ОМС, неможливим є забезпечення стратегічного розвитку держави, регіону громади.

Отже, теоретичні проблеми ДКП напряду пов'язані, по-перше, з практикою її реалізації, по-друге, з питаннями співвідношення державної й регіональної і муніципальної кадрової політики: ДКП поширюється на всю територію держави, але предмети ведення розмежовуються на рівні регіону, муніципального утворення. ДКП на регіональному та муніципальному рівнях базується на державних пріоритетах з урахуванням особливостей регіону, потреб територіальних громад і відповідних ресурсів. В основу рішення цієї проблеми покладений конституційний принцип розмежування предметів ведення й повноважень між ОДВ й ОМС. Треба пам'ятати, що суб'єктом ДКП є держава, однак «якщо держава не має такої функції, застерігають дослідники В. Олуйко, В. Рижих, І.Сурай та ін., то цей вакуум швидко заповнюється корпоративною кадровою політикою» [81, с.11].

ДКП на регіональному та муніципальному рівнях є державною за своєю суттю, цілями, принципами, бо розробляється в загальноукраїнському правовому просторі з урахуванням регіональних потреб (специфіка, особливості, пріоритети соціально-економічного розвитку регіону, традиції, наявні ресурси тощо), що підвищує її ефективність і соціальну значимість. Головне завдання РКП – кадрове забезпечення ОДВ і ОМС, насамперед через механізм реалізації ДКП, що містять у собі такі складові:

- концепцію (стратегію) ДКП, що науково обґрунтовує ДКП, базується на філософії гуманізму, відповідає суспільним вимогам й пропонує комплекс рішень і дій на основі творчого використання накопичених знань у галузі публічного управління та кадрової діяльності;
- законодавчо-нормативну базу ДКП, що регулює кадрові відносини й процеси та підвищує ефективність ПС;
- спеціальні інститути, органи (НАДС, його регіональні структурні підрозділи, кадрові служби, відділи кадрів) що реалізують ДКП;
- систему цілей, принципів, методів, технологій роботи з кадрами;

- заходи політичні, нормативно-правові, адміністративно-організаційні, соціально-економічні, культурні, виховні тощо;
- систему ВЗО (НАДУ при Президенті України, фахові магістратури при ВЗО, регіональні ЦППК тощо).

Таким чином, механізм реалізації ДКП – це система роботи з кадрами в державі, будується на науково обґрунтованій концепції (стратегії) ДКП, базується на відповідній нормативно-правовій базі, політичних, правових, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних, культурних й інших заходах, системі цілей, принципів, методів, технологій роботи з кадрами та системі їх професійної підготовки та перепідготовки.

Саме через кадри ОДВ і ОМС, що включені до процесу публічного управління, забезпечується вплив на громадянське життя українського суспільства, на функціональні й організаційні структури держави, на всі сфери економічної, соціальної і культурної дійсності.

Отже, розвиток нашої держави неможливий без обґрунтованої концепції ДКП, що визначає вимоги до кадрового потенціалу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, їхніх професійних і ділових якостей, щоб забезпечити ефективне функціонування й розвиток суспільства. Як підкреслив Ю.Сурмін, ДКП повинна бути найважливішою складовою концепції розвитку держави, для якої характерні соціальна орієнтованість суспільства й держави, ринкова економіка, реальна політична демократія, інноваційність, європейська інтеграція [261].

Удосконалювання механізмів реалізації ДКП є важливою умовою успішного вирішення завдань, що стоять перед українським суспільством, а також вирішення проблем, що заважають зміцненню української державності. Саме кадри ОДВ і ОМС можуть безпосередньо впливати на реалізацію реформ, що відбуваються в країні, забезпечувати виконання рішень, спрямованих на модернізацію життя суспільства.

Удосконалення механізмів реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях можливе лише за допомогою:

- побудови демократичної системи формування й розвитку кадрового потенціалу (система єдина в межах держави (на основі єдності цілей, принципів, стандартів при призначенні на посаду й навчанні кадрів);
- прийняття цілого комплексу нормативно-правових актів, покликаних забезпечити реалізацію Стратегії ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, що передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом;
- довгострокове планування кадрів (програма розвитку кадрового потенціалу) на регіональному рівні як складова стратегії соціально-економічного розвитку регіону;
- поєднання стратегічних і поточних цілей, засобів і механізмів їх досягнення;
- забезпечення відкритості, гласності й прозорості;
- корінна зміна завдань й функції кадрових служб в ОДВ і ОМС (перетворення їх в організаційно-аналітичні);
- підвищення відповідальності посадових осіб кадрових служб за допуск на державну службу та службу в ОМС громадян, що не мають відповідної кваліфікації;
- підвищення престижності, привабливості державної служби, служби в ОМС, відповідності статусу держслужбовця, посадових осіб місцевого самоврядування рівню покладеної на нього відповідальності.
- використання механізму кадрового резерву, витрачання значних ресурсів на його формування та роботу з резервом в ОМС та ОДВ;
- зміна системи перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів в ОДВ і ОМС, їх зв'язок з просуванням службовця на посаді;
- зміна системи добору кадрів на державну службу, службу в ОМС, їх кар'єрне просування;
- створення системи прогнозування потреби в кадрах (держслужбовців і службовців місцевого самоврядування), оцінки їх діяльності, мотивів і умов для кар'єрного зростання.

Вважаємо, що у результаті вдосконалення механізмів реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях повинне бути спрямоване на захист інтересів, по-перше, держави (стратегії розвитку країни), по-друге, громадянського суспільства, по-третє, регіону, по-четверте, територіальної громади – населення територіальної спільноти.

Висновки з розділу 3

Аналіз кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях дозволяє зробити висновок, що робота з кадрами на цьому рівні не завжди є достатньо ефективною, часто на посади в ОДВ і ОМС залучаються працівники, що не мають достатніх фахових знань й умінь для роботи в умовах демократизації й децентралізації, що не прискорює соціально-економічний розвиток регіонів, громад, а навпаки, його гальмує.

1. Кадровий потенціал ОДВ і ОМС відіграє важливу роль у вдосконаленні ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, тому що від його якісного складу залежить вирішення, як поточних, так і перспективних програм розвитку регіону, забезпечення ефективної діяльності різних галузей, а по суті соціально-економічний розвиток регіону, громади. Кадровий потенціал ОДВ і ОМС формується в результаті реалізації ДКП, а його рівень (наявність професійно-кваліфікованих кадрів) залежить від організаційно-економічних заходів з формування кадрів.

Аналіз кадрового потенціалу ОДВ і ОМС показує реальне кадрове забезпечення ОДВ і ОМС, рівень використання кадрового потенціалу, виявлення тенденцій й закономірностей розвитку кадрів за відносно тривалий період, з урахуванням стійкості й повторюваності кадрових відносин, зв'язків, механізмів та шляхів його розвитку й використання.

Управління кадровим потенціалом здійснюється ОДВ, ОМС і кадровими службами в їх складі за допомогою програм управління кадровим потенціалом, які є складовою механізму стратегічного кадрового планування

(СКП). Механізм СКП – це система, спрямована на формування високопрофесійного складу держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, що повинні забезпечити поступовий соціально-економічний розвиток регіонів, громад. Механізм СКП спирається на концепцію ДКП, існуючу законодавчу базу, а також принципи, методи, технології форми стратегічного кадрового планування. Він обов'язково містить в собі методику оцінки ефективності діяльності (результати й затрачені на їх досягнення ресурси) ОДВ і ОМС, їх кадрового потенціалу, з урахуванням сучасних запитів суспільства й держави.

2. Шляхами удосконалення кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях повинна стати нова стратегія/концепція розвитку кадрового потенціалу країни, яка передбачає напрями, конкретні завдання й повноваження роботи з кадрами на центральному, регіональному й муніципальному рівнях, що дозволить підвищити якість роботи ОДВ і ОМС й забезпечити рішення найважливіших державних програм в різних сферах.

Так, держава – центральний рівень визначає загальнонаціональну стратегію розвитку людських ресурсів, кадрового потенціалу країни, виходячи з пріоритету людської особистості; реформує інститут державної служби в публічну службу через зміну функцій і завдань НАДС і створення Національного агентства України з питань публічної служби (далі НАПС); НАПС відповідає за нормативно-правове забезпечення рівних соціальних умов і правових гарантій службовців ОДВ та ОМС, здійснює моніторинг з питань реалізації ДКП та вивчення суспільних потреб у підготовці кваліфікованих кадрів з професійною вищою освітою: бакалавра або магістра (визначає ВЗО, що будуть готувати фахівців, їх кількість залежно від регіону тощо), розробляє й впроваджує в роботу кадрових служб «дорожні карти» держслужбовця та службовця місцевого самоврядування, створює всеукраїнську базу даних фахівців (по кожному регіону), що закінчили ВЗО зі спеціальності «Державне управління», «Державне і регіональне

управління», «Місцеве самоврядування» або «Публічне управління та адміністрування».

Регіональний рівень визначає регіональну стратегію розвитку регіону, розробляє на її основі Концепцію КП, що передбачає практичні завдання, які обов'язково вирішити в процесі її реалізації; створює сприятливі умови та надає гарантії для вияву кожним працівником своїх здібностей і знань, підбір, розстановку і виховання кадрів, здатних забезпечити перспективу економічного, політичного й культурного розвитку регіону, територіальних громад, за допомогою використання всіх наявних на території ресурсів: природних, людських, виробничо-господарських, освітніх, культурно-історичних; відповідає за оцінку кадрів, використання заходів мотивації праці службовців, формування резерву й організацію підвищення кваліфікації, передбачає фінансування підготовки, перепідготовки, навчання кадрів, організує роботу ЦППК, заключає договори з ВЗО регіону про навчання кадрів потрібної кваліфікації, курсів тощо. Все це дозволить залучити й закріпити в ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях висококваліфікованих фахівців, створити умови для реалізації ними свого професійного потенціалу, вмінь, талантів і здібностей.

Отже, головною метою ДКП на регіональному та муніципальному рівнях є формування кадрового потенціалу ОДВ та ОМС, для чого пропонується:

– розробка й прийняття на рівні регіону концепції КП регіону як складової ДКП, що визначає основні довгострокові цілі, завдання, ресурси з формування й удосконалювання кадрового потенціалу регіону. Концепція КП на регіональному та муніципальному рівнях – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння й визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління кадрами, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування ОДВ і ОМС регіону;

– при Голові ОДА сформувати Раду з кадрової політики (Координаційну раду з кадрової політики), що є консультативним органом з розробки й забезпечення реалізації КП на території області. Склад ради: фахівці з кадрових питань, вчені-методисти у галузі управління, менеджери з кадрових питань і ін.

Механізм формування й удосконалювання кадрового потенціалу ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях – це комплекс організаційних заходів (внутрішні фактори), спрямовані на ефективне використання кадрами професійних навичок, динамічний процес безперервного, послідовного професіонального розвитку кожного службовця, його самовдосконалення та самореалізації.

3. Удосконалювання механізму реалізації ДКП є важливою умовою успішного вирішення завдань, що стоять перед українським суспільством, а також вирішення проблем, що заважають зміцненню української державності. Саме кадри ОДВ і ОМС можуть безпосередньо забезпечувати виконання рішень, спрямованих на модернізацію життя суспільства. Удосконалення механізмів реалізації ДКП на регіональному та муніципальному рівнях можливе лише за допомогою:

– зміни стратегії ДКП в державі, побудови демократичної системи формування й розвитку кадрового потенціалу (система єдина в межах держави (на основі єдності цілей, принципів, стандартів при призначенні на посаду й навчанні кадрів);

– прийняття згідно зі Стратегією цілого комплексу нормативно-правових актів, покликаних забезпечити реалізацію Стратегії ДКП на регіональному та муніципальному рівнях, що передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні;

– довгострокове планування кадрів (програма розвитку кадрового потенціалу) на регіональному рівні як складової стратегії соціально-економічного розвитку регіону;

- поєднання в процесі реалізації ДКП стратегічних і поточних цілей, засобів і механізмів їх досягнення;
- забезпечення відкритості, гласності та прозорості в реалізації ДКП;
- корінна зміна завдань й функції кадрових служб в ОДВ і ОМС (перетворення їх в організаційно-аналітичні);
- підвищення відповідальності кадрових служб за допуск на державну службу та службу в ОМС громадян, що не мають відповідної кваліфікації;
- підвищення престижності, привабливості державної служби, служби в ОМС, відповідності статусу держслужбовця, посадових осіб місцевого самоврядування рівню покладеної на нього відповідальності.
- використання механізму кадрового резерву, витрачання значних ресурсів на його формування та роботу з резервом в ОМС та ОДВ;
- зміна системи перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів в ОДВ і ОМС налагодити їх зв'язок з просуванням службовця на посаді;
- зміна системи добору кадрів на державну службу, службу в ОМС, їх кар'єрне просування;
- створення системи прогнозування потреби в кадрах (держслужбовців і службовців місцевого самоврядування), оцінки їх діяльності, мотивів і умов для кар'єрного зростання.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне науково-практичне завдання що полягає в обґрунтованні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендації щодо вдосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації. Загалом результати проведеного дослідження дають підставу зробити ряд висновків.

1. Здійснений огляд теоретико-методологічних засад механізмів державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях свідчить, що стан кадрового потенціалу в Україні викликає серйозне занепокоєння: стримуються його формування і розвиток; ефективний моніторинг кадрів у регіонах і профорієнтаційна робота з активною молоддю з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки відсутні; недостатньо наукових досліджень з формування та реалізації державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях із застосуванням результатів цих досліджень на практиці.

Аналіз теоретико-методологічних засад механізмів державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях дозволяє охарактеризувати державну кадрову політику як стратегію держави, спрямовану на регулювання кадрових процесів і відносин, пошук, формування, професійний розвиток і раціональне використання кадрових ресурсів для забезпечення загальнодержавних інтересів у галузі державного управління й місцевого самоврядування.

Головним завданням державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації є забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, формування на цьому рівні еліти, здатної вирішувати нагальні проблеми суспільства в постійно змінюваних умовах економічного, політичного, соціального й культурного життя.

2. Аналіз нормативно-правових основ забезпечення механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні демонструє, що в умовах євроінтеграції й децентралізації влади виявляються значні прогалини в існуючій законодавчій і нормативно-правовій базі державної кадрової політики, що гальмує її ефективну реалізацію. З огляду на особливості реалізації державної кадрової політики в країнах ЄС, обґрунтовано необхідність перероблення й доопрацювання нормативно-правових актів, що стосуються засад державної кадрової політики, механізмів її формування та реалізації; державного фінансування науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави, удосконалення механізмів прогнозування, планування, постійного моніторингу кадрових потреб у державі, зокрема в органах державної влади та місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях; забезпечення професійного навчання, підвищення кваліфікації держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, з урахуванням освітньо-кваліфікаційних вимог до посад в органах державної влади та місцевого самоврядування, через реалізацію освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

3. Досліджено інституційно-організаційного забезпечення механізмів державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях, що дає можливість стверджувати: саме кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування є тим механізмом реалізації державної кадрової політики, що дозволяє забезпечити стабільність і професіоналізм кадрів на рівні регіону та територіальної громади. Кадрові служби забезпечують планування, прогнозування, аналіз виконання завдань із кадрового забезпечення, координації, регулювання, розробки заходів щодо мотивації діяльності службовців, а також контроль за виконанням ними посадових обов'язків.

4. Охарактеризовано існуючий стан реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях. Визначено,

що нерозробленість єдиного концептуального підходу як до її формування, так і до механізмів реалізації призводить до безсистемності функціонування кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Обґрунтовано, що державна кадрова політика на регіональному та муніципальному рівнях повинна реалізовуватися кадровою службою, через систему кадрової роботи, основними структурними елементами якої є: аналіз, планування та прогноз кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування; підбір, розстановка, оцінка й безперервне навчання кадрів; управління кадрами за допомогою економічних, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів.

5. Досліджено механізми реалізації державної кадрової політики й охарактеризовано їх як систему кадрової діяльності суб'єктів кадрової політики, що спирається на концептуальну й нормативно-правову базу, здійснюється в кадрово-управлінському процесі, спрямована на об'єкт кадрового управління через систему кадрових служб із використанням відповідних технологій роботи з персоналом.

Наголошено, що забезпечення ефективності реалізації державної кадрової політики обумовлює наявність науково обґрунтованої концепції кадрової політики, її нормативно-правового, організаційного, інформаційно-технологічного забезпечення, чітко визначених принципів і науково-методичної бази аналізу кількісного й якісного кадрового складу органів публічного управління, програми його розвитку, добору й розстановки.

Визначено, що система мотивації кадрового складу органів державної влади та місцевого самоврядування є механізмом реалізації державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях, від ефективності якої залежить потенціал підвищення особистої відповідальності за результати роботи держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, рівня професіоналізму, якості послуг для

населення та включає достатню винагороду за сумлінну професійну працю; комфортні умови на робочому місці; моральні стимули; безперервну професійну освіту як засіб постійного професійно-особистісного вдосконалення, інструменти підвищення самооцінки та почуття власної гідності.

6. Обґрунтовано важливу роль кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування в удосконаленні державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях. Зазначено, що від якісного складу кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування залежить спроможність забезпечити ефективну роботу з вирішення соціально-економічних та організаційних завдань, можливість реалізації державних, регіональних, муніципальних програм, структурної перебудови, залежно від політичних і соціально-економічних умов та, відповідно, соціально-економічний розвиток регіону, громади. Визначено, що кадровий потенціал ОДВ і ОМС на регіональному та муніципальному рівнях має певну структурну побудову, яка на пряму залежить від його функціонального призначення.

Представлено концептуальні положення програми управління кадровим потенціалом органів державної влади та місцевого самоврядування, які мають бути інтегровані до механізму стратегічного кадрового планування у реалізації державної кадрової політики та спрямовані на здійснення учасниками процесу управління таких особистих функцій: планування кар'єри, створення умов для навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів, мотивація до якісної роботи, регулювання норм і оплати праці тощо.

7. Визначено шляхи вдосконалення кадрової роботи на регіональному й муніципальному рівнях, серед яких центральну позицію займає розробка нової стратегії розвитку кадрового потенціалу країни, що накреслює напрями, конкретні завдання й повноваження кадрової роботи для залучення й закріплення в органах державної влади та місцевого самоврядування на

регіональному та муніципальному рівнях висококваліфікованих фахівців, створення умов для реалізації ними свого професійного потенціалу.

Представлено комплекс пропозицій щодо модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні, серед яких першочерговими кроками є створення єдиної державної системи формування й розвитку кадрового потенціалу та прийняття комплексу нормативно-правових актів; розробка програми розвитку кадрового потенціалу на регіональному рівні; перетворення кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування на організаційно-аналітичні; підвищення престижності державної служби; зміна системи перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л.К. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації / Л.К.Абрамов, Т.В. Азарова. – Кіровоград: ІСКМ, 2010. – 100 с.
2. Альберт М. Основы менеджмента; 3-е изд.: Пер. с англ. / М.Альберт, М. Х.Мескон, Ф.Хедоури. – М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Амосов О. Концептуальні засади публічного управління: архетипний підхід / О. Амосов, Н. Гавкалова // Публичное управление: теория и практика: сборник научных трудов ассоциации докторов наук государственного управления: Специальный выпуск. – Х.: Изд-во ДокНаукДержУпр. – Март 2015. – С. 8-12.
4. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». – К. : НІСД, 2015. – 684 с.
5. Андреева М. П. Профессиональные задачи социальной психологи в новой ситуации / М. П. Андреева // Психологический журнал. – Том 26. – 2005. – № 5. – С. 9-13.
6. Андріяш В. І. Місцеве самоврядування в політичній системі суспільства / В. І. Андріяш, О. Н. Євтушенко // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – К.; Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – Вип. 11. – С. 148-157.
7. Андріяш В. І. Особливості застосування принципу субсидіарності в етнополітиці України / В. І. Андріяш // Економіка та держава. – № 9. – 2013. – С. 119-121.
8. Андруник А. П. Современные пути повышения эффективности управления персоналом; Монография / А. П.Андруник, В. П. Черданцев, М. В.Тренина. – М: Изд-во Учебно-методического центра

сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса, 2014. – 338 с.

9. Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии / Ю.В. Астахов. – Белгород, 2010. – 150 с.

10. Атаманчук Г.В. Об особенностях профессионализма в управлении / Г.В. Атаманчук // Право и управление: XXI век. – № 2 (23). – 2012. – С. 56-61.

11. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В. Атаманчук. – Изд. 2-е, доп. – М.: Омега-Л, 2004. – 301с.

12. Аткинсон Дж.В. Теория о развитии мотивации /Дж.В. Аткинсон. – М: Педагогика, 1996. – 235 с.

13. Бабинцев В.П. Социально-технологическое образование менеджера в сфере государственного управления как условие качества его профессиональной подготовки / В.П. Бабинцев, И.В. Бояринова // Международный журнал экспериментального образования. – 2010. – № 9. – С. 130-133.

14. Бакуменко В. Д. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – Вип. 2, ВПЦ АМУ, 2012. – С. 6-15.

15. Бакуменко В. Д. Суб'єкт-об'єктні відносини в системі державного управління / Бакуменко В. Д. // Енциклопедичний словник з державного управління [уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін.]. – К.: НАДУ, 2010. – 684 с.

16. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. / В. Д. Бакуменко. – К.:УАДУ, 2000. – 320 с.

17. Бакуменко В.Д. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління

цими процесами: Науково-дослідна робота / В. Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко. – К.: НАДУ при Президентіві України; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. – 41 с.

18. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

19. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України / О. В. Банчук-Петросова // Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». – Режим доступу: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=597>

20. Бачевський, Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 398 с.

21. Берегова Г.Д. Українська соціологія сьогодні / Соціологія: Частина І. Історія соціології // Г.Д. Берегова. – Херсон: Айлант, 2011. – 322 с.

22. Биджиев А.С. Методы формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2014. – 29 с.

23. Бібліотека економіста; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3054.html>.

24. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації / М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. – К. НАДУ, 2013. – 52 с.

25. Богатырева И.В. Управление персоналом муниципальных служащих /И.В. Богатырева, Р.И. Мельникова. – Воронеж: ЦНТИ, 2014. – 215 с.

26. Боднарчук О. Г. Кадрове забезпечення діяльності пенітенціарної системи в Україні: адміністративно-правовий аспект: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07; НУДПСУ. – Ірпінь, 2009. – 22 с.

27. Бондаренко М.Ю. Роль політичних партій в кадровому забезпеченні органів державної влади / М.Ю. Бондаренко; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/3/05.pdf>
28. Бориславська О. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О.Бориславська, І.Заверуха, Е.Захарченко // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К.: ТОВ Софія. – 2012. – 128 с.
29. Бородін Є. Законодавче визначення питання про припинення публічної служби: досвід країн Балтії / Є.Бородін, Т.Тарасенко // Правові аспекти публічного управління: теорія та практика. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 9-12.
30. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі / О.З. Босак; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf>
31. Брэбан Г. Французское административное право: Пер. с фр. / Г. Брэбан. – М.: Прогресс, 1988. – 488 с.
32. Бурдьє П. Начало; Перевод с фр. Шматко Н.А. / П.Бурдьє. – М.: Socio-Logos, 1994. – 288 с.
33. Бурлака К. С. Соціально-психологічний клімат у колективі як основа ефективної організаційної взаємодії / К. С. Бурлака // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. – Харків: НТУ ХП, 2010. – Вип. 27 (31). – Ч. 3. – С. 40-47.
34. В листопаді 2017 року процес добровільного об'єднання громад завершиться, - припущення експерта. Децентралізація влади; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/3695>
35. В Україні планують скоротити кількість держслужбовців. Економіка. 5 квітня 2017; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromadske.ua/posts/v-ukraini-planuiut-skorotyty-kilkist-derzhsluzhbovtziv>
36. Вац В.М. Адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України: автореф. дис. ... канд. юрид.

наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / В. М. Вац; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – К., 2015. – 18 с.

37. Ващенко К.О. Концептуальні засади осмислення державної кадрової політики. / К.О. Ващенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія. – 1(119). - 2015 – С. 100-103.

38. Вебер М. Избранное. Образ общества; Перевод с нем. / Макс Вебер. – М.: Юрист, 1994. – 704 с.

39. Вебер, Макс. Политические работы (1895-1919); Пер. с нем. Б. М. Скуратова / Макс Вебер. – М.: Праксис, 2003. – 424 с.

40. Ведель Ж. Административное право Франции / Ж. Ведель. – М.: Прогресс, 1973. – 512 с.

41. Великий тлумачний словник сучасної української мови; упоряд. В. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

42. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

43. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. – К.:ЦУЛ. – 2006. – 500 с.

44. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 - державна служба / Т. Ю. Витко; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2011. – 258 с.

45. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку / Т. Ю. Витко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2016. – № 1; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5

46. Відділ кадрової роботи та з питань служби в органах місцевого самоврядування; [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.city.kherson.ua/articles/viddil-kadrovoyi-roboti-ta-z-pitan-sluzhbi-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya>

47. Владислав Мангер підтримав програму «Розвиток людського капіталу Херсонської області» на 2017-2021 роки. Херсонська обласна рада. Офіційний інформаційний сайт. – Режим доступу: <http://khor.gov.ua/vladislav-manger-pidtrimav-programu-rozvitok-lyudskogo-kapitalu-hersonskoyi-oblasti-na-2017-2021-roki/>

48. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління: теоретико-методологічний аналіз / Р. В. Войтович. – К.: НАДУ, 2007. – 640 с.

49. Войтович Р. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації / Р. Войтович; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc>

50. Волик В.С. Державна кадрова політика в Україні: теоретичні засади та перспективні напрями удосконалення / В.С. Волик // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 3. – С. 167-172.

51. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування / П. В. Ворона; [Електронний ресурс]. Державне будівництво: електрон. наук. фах. вид. Харк. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2009. – №2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2009_2_16

52. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління / О. А. Воронько. – К.: УАДУ, 2000. – 156 с.

53. Воронько О. Державна кадрова політика України: її формування та принципи / О. Воронько // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 60-68.

54. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник УАДУ. – 2004. – № 2. – С. 141-152.

55. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991. – 117 с.

56. Габермас Ю. Залучення іншого: Студії з політичної теорії / Ю. Габермас. – Львів: Астролябія, 2006. – 416 с.
57. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н.Л. Гавкалова. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики; [Електронний ресурс]. – 2014. – № 3 (27). – Режим доступу: <http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2014/EUPMG314/Gavkalov.pdf>
58. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н.Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. – 236 с.
59. Гетьман О. О. Економіка підприємства / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
60. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ та диагностика персонал-менеджмента / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О.Н. Истомина. – Спб.: ОАО Андреевський издательський дом, 2007. – 251 с.
61. Гончар С.В. Теоретичні аспекти кадрової політики на (суб)регіональному і муніципальному рівні. Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Вип. 269. – Т. 281. Державне управління. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 3016. – С. 81-87.
62. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: Монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
63. Гончарук Н.Т. Формування й реалізація державної кадрової політики в установах, організаціях і на підприємствах аграрного сектора економіки України: автореф. дис. канд. наук з держ.упр. 25.00.03. – К., 2002. – 20 с.
64. Гордеев А. представив у Верховній Раді України Програму розвитку людського капіталу Херсонської області на 2017-2021 роки. Херсонська ОДА; [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://khoda.gov.ua/a-gord%D1%94%D1%94v-predstaviv-u-verhovn%D1%96j-rad%D1%96-ukra%D1%97ni-programu-rozvitku-ljudskogo-kap%D1%96taluhersonsko%D1%97-oblast%D1%96-na-2017-2021>

65. Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации (Кадроведение); под общ. ред. Е. В. Охотского. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Из-во РАГС, 1998. – 468 с.

66. Гошовська В. Практико-орієнтована освіта. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В. Гошовська // Місьцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2012. – № 1. – С. 27-28.

67. Грайнер Є.В. Реформування державної служби в Україні: питання вибору дієвої моделі / Є.В. Грайнер// Новітні стратегії реформування державної служби в умовах Європейської інтеграції: матеріали круглого столу за міжн. участю, 05 грудня. 2014 р. Київ, Україна / Нац. академія держ. управл. при Президентові України – К., 2014. – С. 60-63.

68. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 1991. – 196 с.

69. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів / Економічний форум // С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль. – 2011. – №3; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf

70. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства / В.І. Гринчуцький; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/10810806/ekonomika/personal_pidpriyemstva_produktyvnist_oplata_pratsi

71. Грицай Ю.В. Окремі питання щодо реалізації державної кадрової політики. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. «Право» – Вип. 21. 2014. – Режим доступу : <http://oaji.net/articles/2014/976-1414774805.pdf>

72. Грицай Ю.В. Основні напрями кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави / Ю.В.Грицай // Управління розвитком. – 17(138). – 2012. – С.36-38.
73. Грицяк І. А. Європейське управління, : теоретико-методологічні засади: монографія / І. А. Грицяк. – К.: К.І.С., 2006. – 398 с.
74. Грицяк І. А. Розвиток європейського управління в контексті впливу н державне управління в Україні: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: спец 25.00.01 – теорія та історія державного управління / І. А. Грицяк. – К., 2006. – 30 с.
75. Гусак І.В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції; [Електронний ресурс] / І.В. Гусак // Демократичне врядування: науковий вісник. – 2013. – Вип. 11. – Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik11/fail/Gusak.pdf>
76. Дідченко О.І. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства / О.І. Дідченко, А.В. Довганюк; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf
77. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 26–34.
78. Денищик О. І. Професійно-кваліфікаційні характеристики державних службовців / Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. – Хмельницький: Поділля, 1999. – С. 248-275.
79. Державна кадрова політика; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://te.zavantag.com/docs/226/index-35037.html>
80. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К.: НАДУ, 2012. – 72 с.

81. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К.: НАДУ, 2008. – 418 с.
82. Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ 2014. – 448 с.
83. Державна служба: навчальний посібник / кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 526 с.
84. Державна служба в Україні у 2005-2012 роках (основні показники якісного та кількісного складу); [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/content/derzhavna-sluzhba-v-ukrayini-u-2005-2012-rokah-osnovni-pokazniki-yakisnogo-ta-kilkisnogo-skladu>
85. Державна служба в цифрах 2014: інформаційне видання. – К.: Нац. агентство України з пит. держ. служби, 2014. – 27 с.
86. Державна служба в цифрах 2015. Інформаційне видання. Національне агентство України з питань державної служби. – Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – К. – 32 с.
87. Державне управління: Словн.-довід. / Уклад.: В.Д.Бакуменко (кер. творчого кол.), Д.О. Безносенко, І.М.Варзар, В.М.Князєв, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика; За заг. ред. В.М.Князєва, В.Д.Бакуменко. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
88. Державне управління: теорія і практика: монографія / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
89. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О.М. Бориславська, І.Б. Заверуха, А.М. Школик. – К.: СПД Москаленко О.М., 2012. – 212 с.
90. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: монография / И. О. Джаин. – Сумы: ИТД «Универсальная книга», 2004. – 250 с.

91. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера): дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 / Д.І. Дзвінчук; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 1999. – 244 с.

92. Дивак М. М. Адміністративно-правові засади управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України: автореферат дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / М. М. Дивак; Харківський національний університет внутрішніх справ. – Х., 2012. – 20 с.

93. Діхтієвський П. В. Кадрове забезпечення судів загальної юрисдикції: адміністративно-правовий аспект: монографія / П. В. Діхтієвський, О. М. Лагнюк; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – К.; Херсон: Гельветика, 2015. – 199 с.

94. До кінця 2015 р. кількість держслужбовців скоротиться до 220 тис. - Нацагентство. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/ukr/news/kontsu-g-kolichestvo-gossluzhashchih-sokratitsya-1427370039.html>

95. Дюверже М. Політичні партії / М. Дюверже; пер. с франц. – М.: Академ. Проект, 2000. – 558 с.

96. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии; [Пер. с фр. и послесл. Л.Б. Гофмана] / Э.О. Дюркгейм. – М.: Наука, 1991. – 576 с.

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

98. Дяченко Н. Ресурсне забезпечення підготовки кадрів // Фінанси України. – 2000. – № 7. – С. 147-151.

99. Енциклопедія державного управління. Т. 6: Державна служба; [наук.- ред. кол.: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін.]. – Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. при Президентові України. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 524 с.

100. Євтушенко О. Н. Місцеве самоврядування в Україні : теорія та практика становлення: / О. Н. Євтушенко, Т. В. Лушагіна. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2013. – 316 с.

101. Євтушенко О. Демократизація державної влади і місцевого самоврядування на принципі субсидіарності: досвід Німеччини / О. Євтушенко // Наукові праці ЧДУ імені Петра Могили. Сер.: Політологія. – 2008. – Т. 93. – Вип. 80. – С. 76-81.

102. Євтушенко О. Державна влада і місцеве самоврядування в незалежній Україні та їх роль в демократизації політичної системи / О. Євтушенко // Гілея. Політичні науки: Наук. вісник: зб. наук. праць / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова, Українська АН. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. – Вип. 28. – С. 390-397.

103. Євтушенко О. Громадянське суспільство та інститути публічної влади в політичній системі України / О. Н. Євтушенко // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Вип. 143. – Т.155. Політологія. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2011. – С.56-61.

104. Євтушенко О. Демократизація державної влади і місцевого самоврядування на принципі субсидіарності: досвід Німеччини / О. Н. Євтушенко // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – Т. 93. – Вип. 80. – Політичні науки. – С.76–81.

105. Євтушенко О. Державна влада і місцеве самоврядування в політичній системі суспільства: [монографія] / Олександр Євтушенко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2010. – 516 с.

106. Ємельянов В. М. Кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування в Миколаївській області / В. М. Ємельянов, С. М. Верба. – Вип. 135. – Том 147. – С. 60-65.

107. Єрохін С. А. Концепція професійної мотивації студентів як фактора конкурентності на ринку праці / С. А. Єрохін, Ю. В. Нікітін, І. В. Нікітіна // Науковий юридичний журнал № 1(1). – Частина II. – Хмельницький: Вид-во

116. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 20-21, ст.190. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

117. Закон України «Про очищення влади» /Відомості Верховної Ради (ВВР), –2014, – № 44, – ст.204; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>

118. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування N 2493-III д від 7 червня 2001 року; [Електронний ресурс]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/page>

119. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія / С. Е. Зелінський. – К.: НАДУ, 2016. – 296 с.

120. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / Ж. Зіллер. – К.: Основи, 1996. – 420 с.

121. Золотарьов В.Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування / В.Ф. Золотарьов; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/01.pdf>

122. Зубко Г. Прийнятий закон про службу в органах місцевого самоврядування – великий крок вперед / Г. Зубко // Прес-служба віце-Прем'єр-міністра України. 09.02.2017; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?artid=249729883>

123. Івашова Л.М. Механізми формування кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації / Л.М. Івашова // Механізми та інструменти взаємодії міської влади і громадянського суспільства: створення матриці взаємодії: наук. збірник у межах проекту «Створення офісу експертизи стратегічного розвитку міста Дніпро» / за заг.ред. Т.А.Крушельницької. – Дніпро: ГО ЛНІ, 2017. - С.10-16

124. Іжа М.М. Деякі аспекти реалізації державної кадрової політики. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни:

матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю: до 15-річчя галузі науки «Державне управління». – К.: НАДУ, 2012. – 572 с.

125. Кагановська Т. Є. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / Т. Є. Кагановська. – К., 2012. – 34 с.

126. Кагановська Т. Є. Неперервна професійна освіта кадрів як один з етапів проходження державної служби в Україні / Т. Є. Кагановська. Європейські перспективи. – № 10. – 2013. – С. 48-59. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/evpe_2013_10_10.pdf

127. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т. Є. Кагановська; Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. – 362 с.

128. Кадрова політика і державна служба: навч. посібник / С. М. Серьогін [та ін.]; заг. ред. С. М. Серьогін; Національна академія держ. управління при Президентові України. Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – 138 с.

129. Кадрове забезпечення органів прокуратури України в умовах реформування: монографія / [І. М. Козьяков та ін.]; Ген. прокуратура України, Нац. акад. прокуратури України. – К.: Нац. акад. прокуратури України, 2016. – 169 с.

130. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління // Публічне управління: теорія та практика. – Х., 2011. – Вип. 4 (8). – С. 55-60.

131. Кайль Я.Я. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения (на примере макрорегиона ЮФО) / Я.Я. Кайль, В.С. Епинина, А.А. Манякин. – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/0000301911%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/0000301911%20(1).pdf)

132. Кальниш Ю. Особливості кадрового забезпечення політичної реформи в Україні / Ю. Кальниш, Н. Малиновська // Політична реформа – гарантія демократичного розвитку українського суспільства: [наук.-метод.

матеріали на допомогу лекторам] / за заг. ред. В. Лугового, В. Князева. – К.: УАДУ, 2003. – 160 с.

133. Канавець М.В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні; [Електронний ресурс] / М.В. Канавець// Державне будівництво. – 2013. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2013_2_24.

134. Капітанець С. В. Кадрова політика в органах ДФС за умов євроінтеграції. / С. В. Капітанець // Фіскальна політика в умовах макроекономічної стабілізації : збірник наукових праць за матеріалами науково-практичного інтернет-семінару, 21-31 травня 2016 року. – Ірпінь: НДІ фіскальної політики, 2016. – С. 13-15.

135. Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади. Збірник наукових праць / М. Карпа. Ефективність державного управління. – Вип. 36. – 2013. – С. 27-36.

136. Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т. М. Касіч-Пилипенко, Т. А. Дячко // БІЗНЕСІНФОРМ. – № 4. – 2011. – С. 147-150. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-4_0-pages-147_150.pdf

137. Кибанов А.Я. Служба управління персоналом / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М.: Кнорус, 2010. – 410 с.

138. Кибанов А. Я. Управление персоналом: / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова; МОН РФ; Государственный университет управления. – М.: РИОР, 2007. – 288 с.

139. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес ефективності державної служби в контексті європейських стандартів; [Електронний ресурс] / К. О. Кікіньова. – Режим доступу: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved>.

140. Кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. на 31 грудня 2015 року. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. – К., 2016. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm

141. Клочко А. М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: адміністративно-правові засади організації та функціонування: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / А. М. Клочко; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. – Д., 2012. – 32 с.

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

143. Коваленко Т. Я. Управління розвитком кадрового потенціалу / Т.Я. Коваленко; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf102013/525-kovalenko-t-ya-upravlnnya-rozvitkom-kadrovogo-potencalu.html>

144. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю.В. Ковбасюк. – К.: Віче: Громадсько-політичне і теоретичне видання. – 2011. – № 2. – С.19-21.

145. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

146. Козловський В.О. Морально-психологічний потенціал державних службовців (організаційно-управлінський аспект): Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / В.О. Козловський; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2005. – 20 с.

147. Козьяков І.М. Кадрове забезпечення органів прокуратури України в умовах реформування: монографія / І.М. Козьяков. – К., 2016. – 169 с.

148. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації / К.

Колесникова; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>

149. Коломинский Я. Л. Социальная психология взаимоотношений в малых группах. Учебное пособие для психологов, педагогов, социологов / Я. Л. Коломинский. – М.: АСТ, 2010. – 446 с.

150. Колчина В.С. Политико-управленческие решения: особенности подготовки, принятия и реализации органами власти / В.С. Колчина // Вестник ПАГС. – 2006. – № 11. – С. 72-77.

151. Конотопцев О. С. Доцільність існування представницьких органів місцевого самоврядування в містах з районним поділом / О. С. Конотопцев // Державне будівництво. – 2009. – № 2; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/1/03.pdf>

152. Конституція (Основний Закон) Української Радянської Соціалістичної Республіки від 20 квітня 1978 року; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gska2.rada.gov.ua/site/const/istoriya/1978.html>

153. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. (Із змінами); [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

154. Корнєва Т. Проблема визначення понять “посадова особа”, “службова особа” / Т. Корнєва // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 5. – С. 42–45.

155. Костючков С.К. Місцеве самоврядування як фактор становлення громадянського суспільства в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук: 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / С.К. Костючков. – Сімферополь, 2011. – 16 с.

156. Кравченко Т. А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості. / Т.А. Кравченко; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du-/2011_2/files/DU211_23.pdf

157. Краткий экономический словарь; Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2001. – 1088 с.
158. Кремена О.Л. Проблеми децентралізації в Україні / О.Л. Кремена // Молодий вчений. – № 12 (15), грудень, 2014. – С. 265-268.
159. Кривенко С.В. Кваліфікаційні аспекти системи управління поведженням з відходами на державному та регіональному рівнях / С.В. Кривенко.// Вісник Хмельницького національного університету. – №2. – Том 1. – 2015 (222). – С. 61-64.
160. Криворотько І.О. Формування та розвиток управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.О. Криворотько; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.
161. Крум Э.В. Экономика предприятия. Практикум / Э.В. Крум. – Мн., 2009. – 360 с.
162. Крушельницька О. В. Управління персоналом; [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
163. Лагнюк О. М. Кадрове забезпечення судів загальної юрисдикції: адміністративно-правовий аспект: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / О. М. Лагнюк; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2015. – 20 с.
164. Левченко К.Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні / К.Б. Левченко // Право і безпека. – 2004. – № 1. – С. 108-112.
165. Линьов К. О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 - механізми держ. упр. / К. О. Линьов. – К., 2004. – 20с.
166. Линьов К. Принцип субсидіарності у державному управлінні / К. Линьов // Державне управління: теорія та практика; [Електронний ресурс]. – К.: Видво НАДУ при Президентові України, 2005. – № 1. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej1/index.html>

167. Лісіцков О.В. Адміністративні процедури кадрової роботи в органах Державної пенітенціарної служби України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право» / О.В. Лісіцков. – К., 2012. – 21 с.

168. Лопушинський І. П. До питання законодавчої підтримки добровільного об'єднання територіальних громад / І. П. Лопушинський, Л. П. Оленковська // Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 22–23 квітня 2015 року. – Полтава: ПолтНТУ, 2015. – С. 161.

169. Луговий В. Шляхи вдосконалення керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду) / Луговий В. – К.: Видавництво УАДУ, 1999. – 247 с.

170. Луговий В.І., Яцуба В.Г. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду) // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 1999. – № 1. – С. 46-56.

171. Магомедов К.О. Социологический взгляд на профессионализм муниципальных служащих / К.О. Магомедов // Государственная служба. – 2011. – № 5. – С. 20-23.

172. Макагонова Н.М. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе: автореф. дисс. ... канд. соц. наук: 22 00 08 / Н.М. Макагонова. – М., 2007. – 27 с.

173. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

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

175. Мамонова В. В. Система місцевого самоврядування / В. В. Мамонова // Енциклопедія державного управління у 8-ми т. /

Національна академія державного управління при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. – Т. 5. – 2011. – С. 342–344.

176. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: Монографія / І.А. Маркіна. – К.: Вища школа, 2001. – 311 с.

177. Меденцова Т.М. Аналіз понять „мотиви” та „мотивація навчання” особистості / Т.М. Меденцова // Проблеми освіти: наук. метод. зб. / Кол. авт. – К.: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти, 2007. – Вип. 47. – С. 99-104.

178. Межличностные отношения // Краткий психологический словарь / ред.-сост. Л. А. Карпенко; под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – Ростов н/Д: Феникс, 1999. – С. 198.

179. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс] / І. М. Мельник. – Режим доступу: www.academy.gov.ua

180. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. / Р.С. Мельник. Адміністративне право і процес. Науково-практичний журнал. КНУ імені Тараса Шевченка. – Режим доступу: <http://applaw.knu.ua/index.php/item/59-katehoriya-publichne-upravlinnya-u-noviy-interpretatsiyi-melnyk-r-s>

181. Мельникович В. М. Кадрова політика в органах внутрішніх справ України: адміністративно-правовий аспект: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / В.М.Мельникович; Приват. ВНЗ «Львів. ун-т бізнесу та права». – Львів, 2014. – 20 с.

182. Мельничук Д. П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Д.П.Мельничук; НАН України, Інститут демографії та соціальних досліджень. – К., 2004. – 20 с.

183. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень / Л.Б. Михалевська; [Електронний ресурс].

Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – № 1. – Режим доступу: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf

184. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп.; [редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2014. – 128 с.

185. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: Колективна монографія / Кол. авт.; за заг. ред. Р. М. Плюща. – К.: РІДНА МОВА, 2016. – 744 с.

186. Монастирський Г. Л. Суб'єкт місцевого самоврядування / Г. Л. Монастирський // Енциклопедичний словник з державного управління [уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. – К.: НАДУ, 2010 – С. 683 –684.

187. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / Под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. – М., 2008. – 321 с. – С.121-124.

188. Москаленко В. О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / В.О. Москаленко; НУХТ. – К., 2009. – 21 с.

189. Мунтяну А. Про стратегію державної кадрової політики України / А. Мунтяну // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2010. – №3. – С. 23-25.

190. Мурашко М. І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності / М. І. Мурашко; Чернігівська обласна держ. адміністрація, Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місцевого самоврядування, керівників держ. підприємств, установ та організацій. – Чернігів: Чернігівські обереги, 2004. – 231 с.

191. Науково-методичні засади формування та реалізації Стратегії державної кадрової політики. Методичні рекомендації; за ред. Е.М.

Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2012. – 72 с.

192. Науменко Р.А. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні / Р. А. Науменко, В. І. Тимцуник; [Електронний ресурс]. – Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_27

193. Нижник Н. Р. Державна кадрова політика як фактор розвитку української держави / Н. Р. Нижник // Кадрове супроводження регіональних перетворень: матеріали наук.-практ. конф. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. – С. 363-372.

194. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / Н. Р. Нижник. – К.: УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.

195. Нинюк І.І. Особливості розвитку державного управління / І.І. Нинюк, М.А.Нинюк; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua> (дата звернення: 01.08.2016). – Назва з екрану.

196. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2005. – № 1. – С. 20-27.

197. Оболенський О. Ю. Державна служба; [Електронний ресурс] / О. Ю. Оболенський. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1238/76/1/1/>

198. Оглоблина І.Е. Учебное пособие по дисциплине «Кадровая политика органов регионального управления» / И.Е.Оглоблина; Алт.гос.техн.ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: АлтГТУ, 2011. – 43 с.

199. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала; [2-е изд., перераб. и доп.] / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.

200. Озірська С.М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка:

Наук.-аналіт. дослідж. / С.М. Озірська., Ю.Д. Полянський. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.

201. Олійник І.Л. Професійний розвиток державних службовців / І. Л. Олійник // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Т. 26. Вип. 65: серія Юридичні науки. – К., 2012. – С. 116-120.

202. Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація: автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.04 / Олуйко Віталій Миколайович; Українська академія держ. управління при Президентіві України. – К., 2001. – 23 с.

203. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: дис. ... докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / В. М. Олуйко; НАДУ при Президентіві України. – К., 2005. – 423 с.

204. Олуйко В. Нормативно-правові засади формування регіональної кадрової політики // Вісник державної служби України. – 2000. – № 2. – С.64-71.

205. Олуйко В. Проблеми реформування регіональної кадрової політики // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2001. – Вип.2, част. І. – С.333-338.

206. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

207. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія / В.М. Олуйко. – К.: Наук. світ, 2001. – 236 с.

208. Олуйко В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України / В.М. Олуйко // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції; [за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева]. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – Т.1.

209. Організація державної служби: теорія та практика; [за загальною редакцією М. О. Багмета, М. С. Іванова, В. С. Фуртатова]. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. – 2007. – 244 с.

210. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nads.gov.ua

211. Павлов А. П. Кадрове забезпечення митних органів України: організаційно-правові аспекти: Автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / А. П. Павлов; НАН України, Інститут держави і права ім. В.М.Корецького. – К., 2001. – 16 с.

212. Павлов І. Особливості та структура об'єкта місцевого самоврядування на рівні району в місті / І. Павлов // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 3(14). – С. 267-275.

213. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід / Л. Пашко // Вісник Національної академії державного управління; [Електронний ресурс]. – С. 77-84. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-3-12.pdf>

214. Перерва П.Г. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу / П.Г. Перерва, А.П. Косенко, А.В. Косенко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 51(957). – С. 68–73.

215. Петренко О.С. Проблеми децентралізації в умовах реформування публічного управління України / О. Петренко // Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць. Випуск 1 (3) / 2010. – Режим доступу: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-01/>

216. Петришин А.В. Государственная служба. Историко-теоретические предпосылки, сравнительно правовой и логико-понятийный анализ. Монография /А.В. Петришин. – Харьков: Факт, 1998. – 168 с.

217. Печенкін А. О. Євроінтеграція як «тонка ідеологія» в українській політиці: концептуальний аналіз /А.О. Печенкін. – Політичні студії. – Вип. 64. – Магістеріум, 2016. – С. 65-71.

218. Плахотнюк Н.Г. Повноваження керівника органу виконавчої влади у сфері управління персоналом / Н.Г.Плахотнюк // Університетські наукові записки. – 2007. – №.1. – С. 170-177.

219. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факты развития /А.А. Погорадзе. – Новосибирск: Наука. Сибирское отделение. – 1990. – 208 с.

220. Полегаєв Д.В. Проблеми в діяльності служб управління персоналом місцевих органів виконавчої влади та шляхи їхнього розв'язання / Д.В. Полегаєв // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – № 16 (205). – 2013. – С. 52-57.

221. Права громадян у сфері виконавчої влади: адміністративно-правове забезпечення реалізації та захисту; заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Наукова думка, 2007. – 586 с

222. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-УІІ // Голос України. – 2015. – № 250.

223. Про державну службу: Закон України. Редакція від 05.01.2017. Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 4. – ст. 43; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

224. Про довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців: Наказ Національного агентства України питань державної служби від 13 вересня 2011 року №11; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>.

225. Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

226. Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб

місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30 березня 2015 року № 65; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/>.

227. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 07.08.2010 № 564; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/find:07.07.2010+564/KP100564.html

228. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: Указ Президента України від 05.03.2004. № 280/2004; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>

229. Про затвердження Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227-р // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 63.

230. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України питань державної служби від 03 березня 2016 року. – № 47; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>

231. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій: Указ Президента України від 19.05.1995 № 381/95 (Із змінами); [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/381/95>

232. Про Комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України від 09.11.2000 № 1212/2000; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>

233. Про очищення влади: Закон України від 16 вересня 2014 р. №1682-VII; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>.

234. Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»: Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

235. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-УП II Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 40. – Ст. 2021.

236. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07.06.2001 р. № 2493 – III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №33 – ст. 175.

237. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки / Указ Президента України від 01.02. 2012 р. № 45/2012 // Офіційний вісник України від 13.02.2012 – 2012 р., № 10. – С. 44.

238. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 року № 1198-р.; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80>

239. Проект постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування»; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua/page/proekt-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-deyaki-pytannya-systemy-profesiynogo-navchannya>

240. Проект Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?artid=555834&catid=172548>

241. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України; За заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. – К.: Конус Ю, 2007. – 735 с.

242. Пушкар З. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування / Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє // З. Пушкар, Г. Войтович. – Вип. 18. 2013. – С. 133-143.

243. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход /А.И. Радченко. – Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2001. – 719 с.

244. Регламент виконавчих органів Херсонської міської ради; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.city.kherson.ua/articles/article>

245. Реформування державної кадрової політики в Україні: монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко, В.В. Толкованов та ін. – К.: НАДУ, 2014. – 280 с.

246. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 18.06.2014 р. № 591–р // Офіційний веб-портал Верховної Ради України; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-p>. – Назва з екрану.

247. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 01.04.2014 р. № 333–р // Урядовий кур'єр. – 2014. – 11 квітня.

248. Рудницький С. Категорія «механізм» у суспільних науках / С. Рудницький. Український науковий журнал «ОСВІТА РЕГІОНУ»;

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/630>

249. Ручкін-Якименко Є.А. Підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Є.А. Ручкін-Якименко; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2012-2/doc/4/03.pdf>

250. Сергієнко Л.В. Механізм формування етичного кодексу в системі державного управління / Л.В. Сергієнко, Г.Д. Джумагельдієва., І.Г. Сергієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 4. – С. 125–129.

251. Серьогін С. М. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С. М. Серьогін. – К, 2003. – 456 с.

252. Серьогін С. Поняття державної кадрової політики і принципи її здійснення / С. Серьогін, Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління. – 2002. – Вип. 2 (8). – С. 3–10.

253. Сивак О.І. Кадрова політика та її роль у реформуванні збройних сил України: автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.02 / О.І. Сивак; Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. – Л., 2007. – 19 с.

254. Сидоренко П.В. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України: сутність та тенденції розвитку: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / П.В. Сидоренко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2012. – 20 с.

255. Сікорська Л.Б. Особливості формування здорового соціально-психологічного клімату в підрозділах державної служби охорони / Л.Б. Сікорська, Г.Я. Легендзевич // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – №2. – 2011. – С. 122-133. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Nvldu_2011_2_13.pdf

256. Словарь иностранных слов; 9-е изд. испр. / под ред. Спиркина А.Г., Акчурина И.А., Карпинской Р.С. – М.: Русский язык, 1982. – 608 с.

257. Словарь практического психолога; сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харверст, 1998. – 800 с.
258. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980); [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>
259. Смолівик П. Управление процессом подбора персонала / П. Смолівик // Персонал. – 2000. – №4. – С. 101-105.
260. Статут територіальної громади м. Херсона; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hgi.org.ua/?ch=r1c1c1>.
261. Сурмін Ю.П. Концептуально-методологические аспекты современной кадровой политики в Украине / Ю. П. Сурмін // Право и управление: XXI век. Интернет-журнал. – 2008. – № 1(2); Режим доступу: <https://refdb.ru/look/1994284.html>
262. Сурмін Ю.П. Сучасна кадрова політика в Україні: контур проблем реалізації; [Електронний ресурс] / Ю. П. Сурмін // – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf
263. Сухонос В.В. Кадри органів прокуратури: питання теорії і практики : монографія / В.В. Сухонос. – Суми: Університетська книга, 2012. – 159 с.
264. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан та проблеми теоретико-правового забезпечення: наук. розробка; [Р.А. Науменко, Л.М. Гогіна, О. В. Серов, Г. І. Тодосова]. – К.: НАДУ, 2012. – 60 с.
265. Теория и практика управления персоналом; Авт.-сост. Г. В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
266. Тертишна О. Кадрове забезпечення органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в дніпропетровській області / О. Тертишна // Вісник державної служби України. – 2008. – №3; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=710E674E64197EE2C67D855517072218?art_id=51031&cat_id=37402

267. Тимків В. Тенденції та механізми удосконалення місцевого самоврядування Великої Британії у контексті євроінтеграції: [Електронний ресурс] / В. Тимків. – Режим доступу: http://korekta.io.ua/s119365/vasil_timkiv._tendencie_ta_mehanizmi_udoskonalennya_miscevogo_samovryaduvannya_velikoe_britanie

268. Титаренко Л. М. Державна кадрова політика: соціально-психологічний та гуманітарний компоненти удосконалення підготовки управлінських кадрів: автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.02 / Л. М. Титаренко; Одеська національна юридична академія. – О., 2005. – 20 с.

269. Ткачова Н. А. Ідеологічна функція держави та її роль у правовому регулюванні суспільних відносин / Н.А.Ткачова // Держава і право. Юридичні і політичні науки. – К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. – Вип. 53. – 2011. – С. 21-26.

270. Тлумачний словник української мови; За ред. В. С. Калашника. – Х.: Прапор. 2002. – 992 с.

271. Токвиль А. Демократія в Америці; [предисл. Гарольда Дж. Ласки] / А. Токвиль. – М.: Издательство «Весь Мир», 2000. – 560 с.

272. Толкованов В. В. Інструменти забезпечення доброго врядування на місцевому і регіональному рівнях: дис... док. наук з держ упр.: спец. 25.00.04 - «міське самоврядування» / В. В. Толкованов. – Запоріжжя, 2013. – 438 с.

273. Толкованов В. В. Розвиток місцевого самоврядування в контексті здійснення політики європейської інтеграції: актуальні проблеми та перспективи їх розв'язання (приклад міста Києва) / В. В. Толкованов // Зб. восьмих всеукр. муніцип. слухань. – К., 2003. – С. 309-313.

274. Толкованов В. В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в контексті реалізації політики європейської інтеграції / В. В. Толкованов // Наукові праці: наук.-метод. журн. – Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. – Вип. 169, т. 181. – С. 7-12.

275. Турчинов А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы / А.И. Турчинов // Государственная служба. – 2010. – № 4. – С. 20-21.
276. Турчинов А.И. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ: монография / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов, Т.А. Кононенко. – М.: МАКС Пресс, 2013. – 304 с.
277. Тхорик В.А. Збереження кадрового потенціалу підприємства; [Електронний ресурс] / В.А. Тхорик // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 1. – С. 96-99.
278. Управление персоналом: Изд. 2-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
279. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління / О.В. Федорчак // Демократичне врядування. – 2008. – № 1. – Електронне наукове фахове видання. – Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf.
280. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні / В.Федорчук // Вісник НАДУ. – 2015. – №1. – С. 23-29.
281. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління / О.В.Федорчак; [Електронний ресурс] // Демократичне врядування: наук. вісн. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 1. – Режим доступу: <http://www.academy.lviv.ua>
282. Федчун Н. Становлення кадрової політики в органах державного управління / Н. Федчун // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2005. – № 1. – С. 412-421.
283. Хаджирадева С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: концептуальні засади й стратегія модернізації технологій: автореф. дис.... д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 - державна служба / Хаджирадева С. К. – К., 2006. – 36 с.

284. Хаджирадєва С. Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема / С.К. Хаджирадєва // II Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. – Вип. 3 (29). – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – С. 211-220.
285. Херсонська обласна державна адміністрація; [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. Відділ управління персоналом. – Режим доступу : <http://khoda.gov.ua/viddil-kadrovo%25d1%2597-roboti>
286. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти: монография / А.А. Хохлов. – М.: Изд-во МСПИ, 2000. – 272 с.
287. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы / В.В. Черепанов. – М.: Финакадемия, 2009. – Ч. 1. – 144 с.
288. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики / В.В. Черепанов. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 679 с.
289. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» / С.І. Чернов, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 97 с.
290. Шамарова Г.М. Формирование и развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Г.М. Шамарова // Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования. – М., 2010. – 59 с.
291. Шаров Ю. Концептуальна модель запровадження корпоративних відносин в управлінні розвитком муніципальних утворень; [Електронний ресурс] / Ю. Шаров, О. Бобровська. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Sharov,%20Bobrovska.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Sharov,%20Bobrovska.pdf)
292. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: монография / Г. В. Щёкин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.
293. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
294. Энциклопедия государственного управления в России: в 4 т.; под общ. ред. В.К. Егорова; отв. ред. И.Н. Барциц. – Том 2. Ж-Л. – М.: РАГС, 2005. – 351 с.

295. Яворська І.С. Кадровий потенціал та шляхи його підвищення; [Електронний ресурс] / І.С. Яворська. – Режим доступу: <http://www.srw.kspu.edu/?p=684>

296. Яріш О.В. Моніторинг як складова управління різними сферами практичної діяльності / О.В. Яріш, М.О. Дуда // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 24. – С. 25-30.

297. Ярмистий М.В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців; [Електронний ресурс] / М.В. Ярмистий // Чернівецький Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій. – Режим доступу: <http://www.cprk.cv.ua/124.php>

298. Яцино О. В. Кадрова політика в Збройних Силах України: історія, досвід, методологія: монографія / О. В. Яцино, О. В. Кінь; Департамент кадр. політики М-ва оборони України, Наук.-метод. центр кадр. політики М-ва оборони України. – К., 2011. – 239 с.

299. Яцуба В.Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект) [Текст]: Автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.01 / В. Г. Яцуба; Українська академія держ. управління при Президентові України. – К., 1999. – 19 с.

300. Яцуба В.Г. Удосконалення кадрового забезпечення органів влади – основа підвищення ефективності державного управління / В.Г. Яцуба // Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України. – 1999. – № 1. – С. 107-117.

301. Яцуба В.Г. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування / В.Г.Яцуба, В.І.Луговий, В.М.Князєв // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 1998. – № 4. – С. 5-13.

302. Яцюк В.А. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект: автореф. канд. наук з

держ. упр.: 25.00.03 / Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2001. – 20 с.

303. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // *Journal of Management*. 1991. – Vol. 17. – №1. – P. 99–120.

304. Beck U. Soziologie der Arbeit und der Berufe: Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse / Beck Ulrich; Brater Michael; Daheim Hansjürgen. – Reinbeck: Rowohet Taschenbuch Verlag, 1980. – 304 s.

305. Becker B. Human Resources Management: Where Do We Go from Here / B. Becker, M. Huselid // *Journal of Management*. 2006. Vol. 32. – № 6. – P. 898–925.

306. Beetham D. Introducing Democracy: 80 Questions and Answers / D. Beetham, K. Boyle. – Cambridge: UNESCO and Polity Press, 2015. – 116 p.

307. Braun von J. Does decentralization serve the poor? / J. von Braun, U. Grote (eds) // *Managing fiscal decentralization*. – London: Routledge, 2002. – Access mode: www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/2000/fiscal/vonbraun.pdf.

308. Burns D. Can Local Democracy Survive Governance? / D. Burns // *Urban Studies*. – 2000. – Vol. 37. – № 5/6. – P. 963–973.

309. Elizabeth Linda Yuliani. Decentralization, deconcentration and devolution: what do they mean? / Elizabeth Linda Yuliani. – Access mode: http://www.cifor.org/publications/pdf_files/interlaken/Compilation.pdf

310. Gerber J. D. The role of Swiss civic corporations in land use planning / J. D. Gerber, S. Nahrath, P. Csikos, P. Knoepfel // *Environment and Planning A* 43: 011. – P. 185–204. – Access mode: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=a43293>

311. Grant V. Personnel Administration and Industrial Relations / V. Grant, G. Smith. – L., 1969. – 348 p.

312. Parsons T. Social systems and the evolution of action theory / T. Parsons. – Publisher: Free Pr; First Edition edition. – 1977. – 416 p.

313. Pateman C. Participation and Democratic Theory / C. Pateman. – Cambridge, The University Press, 1970. – 122 p.

314. Prahalad C. K. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? / C. K. Prahalad, G. Hamel // Strategic Management Journal. 1994. – Vol. 15. Summer Special Issue. – P. 5–16.

315. Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry by Azhdar Karami, Farhad Analoui and John Cusworth. – Access mode: http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001180%20-%20Managing%20Human%20Resources/Strategic_human.pdf

316. Wolman H. Decentralization: what it is and why we should care // Decentralization, Local Government and Markets. – Oxford. – 1990, – P.31.

317. Woś T. Władza i Wiedza o społeczeństwie / T.Woś, J.Stelmach, M.Bankowicz, M.Grzybowak. – Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, 2003. – S. 36-53.

Розпорядження голови ОДА
10.10.2016 №768

ПОЛОЖЕННЯ про відділ управління персоналом апарату Херсонської ОДА

І. Загальні положення

1. Відділ управління персоналом (далі - Відділ) є структурним підрозділом апарату Херсонської обласної державної адміністрації, що утворюється головою обласної державної адміністрації та прямо підпорядковується йому відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 47.

2. У своїй діяльності Відділ керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законом України «Про державну службу» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби (далі - Нацдержслужба України), розпорядженнями голови обласної державної адміністрації та цим положенням.

3. Права та обов'язки працівників Відділу визначаються посадовими інструкціями, які затверджуються в установленому порядку.

4. Штатна чисельність Відділу та положення про нього затверджуються розпорядженням голови обласної державної адміністрації.

5. Діяльність Відділу провадиться згідно з квартальними планами роботи, затвердженими керівником апарату обласної державної адміністрації.

6. Відділ має свою печатку.

II. Основні завдання, функції та права Відділу

1. Основними завданнями Відділу є:

1) реалізація державної політики з питань управління персоналом в апараті обласної державної адміністрації;

2) забезпечення здійснення головою обласної державної адміністрації своїх повноважень з питань управління персоналом;

3) забезпечення організаційного розвитку апарату обласної державної адміністрації;

4) добір персоналу в апараті обласної державної адміністрації;

5) прогнозування розвитку персоналу в апараті обласної державної адміністрації, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;

6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту в апараті обласної державної адміністрації;

7) організаційно-методичне керівництво роботою служб персоналу структурних підрозділів обласної державної адміністрації;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення персоналом апарату обласної державної адміністрації та керівництвом структурних підрозділів обласної державної адміністрації.

2. Відділ відповідно до покладених на нього завдань виконує такі функції:

1) організовує роботу щодо розробки структури апарату обласної державної

адміністрації;

2) розробляє і бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

3) вносить пропозиції голові обласної державної адміністрації з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;

4) здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи голови обласної державної адміністрації з питань управління персоналом;

5) контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців в апараті обласної державної адміністрації, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;

6) проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;

7) вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в апараті обласної державної адміністрації і керівництва структурних підрозділів обласної державної адміністрації та вносить відповідні пропозиції голові обласної державної адміністрації;

8) приймає документи від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» в апараті обласної державної адміністрації, категорії «Б» у структурних підрозділах обласної державної адміністрації, а саме керівника структурного підрозділу та його заступників, проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність встановленим законом вимогам, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

9) бере участь у розробці спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» в апараті обласної державної адміністрації та керівництва структурних підрозділів обласної державної адміністрації;

10) надсилає кандидатам на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» письмові повідомлення про результати конкурсу;

11) за дорученням голови обласної державної адміністрації перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в апараті обласної державної адміністрації;

12) організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату обласної державної адміністрації;

13) здійснює планування професійного навчання державних службовців в апараті обласної державної адміністрації;

14) узагальнює потреби державних службовців апарату у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції голові обласної державної адміністрації;

15) разом з державним службовцем апарату обласної державної адміністрації складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності;

16) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань в апараті обласної державної адміністрації;

17) аналізує кількісний та якісний склад державних службовців в апараті обласної державної адміністрації;

18) надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів обласної та районних державних адміністрацій;

19) обчислює стаж роботи та державної служби персоналу апарату обласної державної адміністрації;

20) здійснює контроль за додержанням законодавства про державну службу, про працю та станом управління персоналом у структурних підрозділах обласної державної адміністрації, а також контроль за додержанням законодавства про працю на

підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління (далі - підпорядковані організації), а саме: в Херсонському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, Херсонському обласному центрі соціальних служб сім'ї, дітей та молоді, державній установі «Херсонський обласний контактний центр»;

21) розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, Почесною грамотою та Подякою голови обласної державної адміністрації, веде відповідний облік;

22) організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям в апараті обласної державної адміністрації та керівництву структурних підрозділів обласної державної адміністрації;

23) ознайомлює державних службовців апарату з правилами внутрішнього службового розпорядку обласної державної адміністрації, посадовими інструкціями та іншими документами з проставлянням ними підписів та дати ознайомлення;

24) оформляє, видає, зберігає та веде облік службових посвідчень першого заступника, заступників голови, керівника апарату, працівників апарату обласної державної адміністрації, керівників та заступників керівників структурних підрозділів обласної державної адміністрації, радників голови на громадських засадах;

25) забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення з посад персоналу апарату обласної державної адміністрації та керівництва структурних підрозділів обласної державної адміністрації;

26) здійснює контроль стажу державної служби для встановлення надбавок за вислугу років персоналу апарату обласної державної адміністрації;

27) формує графік відпусток персоналу апарату обласної державної адміністрації та керівництва структурних підрозділів обласної державної адміністрації, готує проекти розпоряджень щодо надання відпусток персоналу, контролює їх подання та веде облік;

28) здійснює роботу, пов'язану з заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників апарату обласної державної адміністрації;

29) оформляє і видає довідки з місця роботи працівників апарату обласної державної адміністрації;

30) опрацьовує листки тимчасової непрацездатності;

31) у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу апарату обласної державної адміністрації;

32) готує у межах компетенції документи щодо призначення пенсій персоналу апарату обласної державної адміністрації;

33) забезпечує видачу у встановленому порядку звільненій особі копії розпорядження голови обласної державної адміністрації про звільнення, належно оформленої трудової книжки;

34) у межах компетенції проводить разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів з керівниками державних підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління обласної державної адміністрації, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов контрактів у порядку, встановленому законодавством;

35) здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями апарату обласної державної адміністрації та керівництвом структурних підрозділів обласної державної адміністрації до Відділу відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік;

36) забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в апараті обласної державної адміністрації та керівництва

структурних підрозділів обласної державної адміністрації;

37) забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», готує довідку про її результати;

38) здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних апарату обласної державної адміністрації;

39) розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на інформацію з питань управління персоналом;

40) проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу;

41) організовує проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» в апараті обласної державної адміністрації;

42) здійснює заходи щодо ведення комп'ютерного обліку електронних особових справ державних службовців апарату обласної державної адміністрації та керівництва структурних підрозділів обласної державної адміністрації, використання його даних у межах повноважень, супроводження і зберігання відомостей для формування єдиної комп'ютерної системи «Кадри» та своєчасної підготовки і подання до Нацдержслужби України та її територіальних органів інформації у встановленому Нацдержслужбою України порядку.

3. Відділ має право:

1) спільно з іншими структурними підрозділами апарату обласної державної адміністрації перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього службового (трудового) розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в обласній державній адміністрації та районних державних адміністраціях;

2) взаємодіяти з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до його компетенції;

3) одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу структурних підрозділів обласної державної та її апарату, районних державних адміністрацій інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на нього завдань;

4) за погодженням з головою обласної державної адміністрації брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

5) на обробку персональних даних фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на нього повноважень;

6) за дорученням керівництва представляти апарат обласної державної адміністрації в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях з питань, що належать до його компетенції.

4. Покладення на Відділ завдань, не передбачених цим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби, не допускається.

III. Начальник Відділу

1. Відділ очолює начальник.

2. Начальник Відділу призначається на посаду та звільняється з посади головою обласної державної адміністрації за наявності висновку Нацдержслужби України.

3. На посаду начальника Відділу призначається особа, яка відповідає вимогам, встановленим Законом України «Про державну службу».

На посади інших працівників Відділу призначаються особи, які відповідають вимогам чинного законодавства.

4. Начальник Відділу:

1) організовує планування роботи Відділу та забезпечує виконання покладених на

нього завдань і функцій;

2) забезпечує планування службової кар'єри державних службовців;

3) забезпечує планування навчання працівників апарату обласної державної адміністрації;

4) вносить голові обласної державної адміністрації пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису, призначення, звільнення з посади, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників апарату обласної державної адміністрації;

5) організовує та скликає наради з питань, що належать до компетенції Відділу;

6) підписує акт передачі справ і майна, у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення на іншу посаду, разом з уповноваженою особою та державним службовцем, який звільняється;

7) забезпечує дотримання працівниками Відділу правил внутрішнього службового (трудового) розпорядку, виконавської та службової дисципліни;

8) здійснює інші функції, передбачені законодавством.

5. У разі відсутності начальника Відділу його обов'язки виконує заступник начальника Відділу.

Додаток В

Динаміка кількості держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування за категоріями посад у 2011–2015 роках

(станом на 01.01 відповідного року, осіб)

	2012	2013	2014	2015¹	2016¹
Усього	367 308	372 856	433 269	380 257	351 835
Керівники з них мають категорії посад	114 741	116 781	130 358	114 740	105 572
першу	265	313	330	231	241
другу	1 118	1 152	1 027	932	1 056
третю	4 415	4 475	4 827	4 075	3 796
четверту	21 179	21 988	22 618	21 077	20 289
п`яту	45 335	46 649	49 635	42 467	40 063
шосту	42 429	42 204	51 921	45 958	40 010
сьому ³	–	–	–	–	117
Спеціалісти з них мають категорії посад	252 567	256 075	302 911	265 517	246 263
другу	85	101	53	33	38
третю	3 680	3 873	4 087	3 851	4 624
четверту	3 308	2 407	3 235	2 045	2 972
п`яту	29 595	30 582	32 931	30 671	27 532
шосту	102 548	106 823	114 866	94 461	88 971
сьому	113 351	112 289	147 739	134 456	122 126

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

Додаток С

**Динаміка кількості державних службовців і посадових осіб
місцевого самоврядування за регіонами
у 2011–2015 роках**

(станом на 01.01 відповідного року, осіб)

	2012	2013	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹
Україна	367 308	372 856	433 269	380 257	351 835
АРК	14 133	14 406	16 803
Вінницька	13 805	13 902	15 507	15 481	14 335
Волинська	8 953	9 069	10 819	10 764	9 799
Дніпропетровська	21 097	21 723	25 168	25 353	23 507
Донецька	26 643	27 533	32 294	13 501 ²	13 688 ²
Житомирська	12 155	12 246	13 376	13 467	12 163
Закарпатська	8 546	8 637	10 500	10 438	9 513
Запорізька	13 020	13 182	15 354	15 252	14 266
Івано-Франківська	10 541	10 712	12 110	12 006	10 963
Київська	14 688	15 043	17 364	17 369	11 135
Кіровоградська	10 007	10 109	11 178	11 085	9 901
Луганська	16 349	16 672	19 029	6 820 ²	7 023 ²
Львівська	17 405	17 582	21 022	21 102	19 369
Миколаївська	10 018	10 258	11 663	11 581	10 428
Одеська	16 632	16 635	20 887	20 190	18 624
Полтавська	12 632	12 791	14 698	14 677	13 555
Рівненська	9 502	9 673	10 917	10 802	9 754
Сумська	10 513	10 769	12 686	12 463	11 426
Тернопільська	9 589	9 709	10 833	10 643	9 446
Харківська	18 961	19 017	21 850	22 729	21 187
Херсонська	9 251	9 293	10 507	10 134	9 359
Хмельницька	11 165	11 409	12 837	12 816	11 039
Черкаська	11 212	11 192	12 429	12 176	10 834
Чернівецька	6 990	7 073	8 329	8 191	7 440
Чернігівська	11 826	11 963	12 486	12 131	11 143
м. Київ	38 932	39 406	49 042	49 086	51 938
м. Севастополь	2 743	2 852	3 581

¹ Безпосереднє порівняння даних за 2014-2016 роки з даними за попередні роки є некоректним (див. методологічні пояснення).

² Дані по Донецькій та Луганській областях можуть бути уточнені.

Додаток Д

**Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які вибули із ОМС,
за категоріями посад у 2014 році**

	Вибуло		У тому числі за підставами, %				
	усього, осіб	у% до загальної кількості посадових осіб відповідної категорії	плинність кадрів	переведення в іншу установу	закінчення повноважень або їх дострокове припинення	скорочення штатів, ліквідація установи	з інших підстав
Усього	15 658	18,8	34,1	8,8	37,9	1,1	18,1
Керівники	9 313	25,2	17,4	4,3	62,9	0,5	14,9
з них мають категорії посад							
першу	20	90,9	–	–	100,0	–	–
другу	36	63,2	–	–	100,0	–	–
третью	470	62,0	7,0	3,6	83,8	0,2	5,4
четверту	4 272	34,9	7,4	1,5	80,0	0,1	11,0
п'яту	4 004	19,8	25,7	5,8	48,5	1,0	19,0
шосту	506	13,6	47,2	17,8	10,3	0,6	24,1
сьому	5	31,3	100,0	–	–	–	–
Спеціалісти	6 345	13,6	58,6	15,3	1,1	2,0	23,0
з них мають категорії посад							
другу	3	0,0	33,3	–	–	–	66,7
третью	3	0,0	33,3	33,3	–	–	33,4
четверту	8	80,0	25,0	–	25,0	12,5	37,5
п'яту	280	14,6	47,1	24,6	7,5	2,9	17,9
шосту	2 742	13,0	61,8	22,0	0,4	1,8	14,0
сьому	3 309	14,1	57,1	9,0	1,1	2,1	30,7

Додаток Є

Таблиця

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування за рівнем освіти та категоріями посад на 01.01 2016 р.

	Посадові особи, які мають							
	повну вищу освіту		неповну, базову вищу освіту		науковий ступінь		вчене звання	
	осіб	у% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії	осіб	у% до облікової кількості посадових осіб відповідної категорії	осіб	з них доктори наук	осіб	з них професори
Усього	62 169	74,5	20 540	24,6	161	25	20	6
Керівники	27 426	74,2	9 094	24,6	136	23	19	6
категорії посад								
першу	22	100,0	–	–	3	2	3	–
другу	55	96,5	2	3,5	13	5	1	1
третю	738	97,4	20	2,6	26	3	2	1
четверту	8 543	69,9	3 465	28,3	54	10	8	2
п`яту	14 658	72,6	5 305	26,3	34	2	4	1
шосту	3 403	91,7	293	7,9	6	1	1	1
сьому	7	43,8	9	56,2	–	–	–	–
Спеціаліст	34 743	74,7	11 446	24,6	25	2	1	–
и								
категорії посад								
другу	–	–	–	–	–	–	–	–
третю	–	–	–	–	–	–	–	–
четверту	8	80,0	2	20,0	–	–	–	–
п`яту	1 749	91,0	168	8,7	7	1	–	–
шосту	19 437	92,5	1 543	7,3	15	1	1	–
сьому	13 549	57,6	9 733	41,3	3	–	–	–

Додаток Ж

**Розподіл посадових осіб за стажем служби в ОМС та категоріями посад
на 01.01. 2016 року**

	(у% до загальної кількості посадових осіб відповідної категорії)						
	Кількість працівників, які мають стаж служби, років						
	до 1	від 1 до 3	від 3 до 5	від 5 до 10	від 10 до 15	від 15 до 25	понад 25
Усього	9,6	8,0	8,3	25,0	24,9	19,0	5,2
Керівники з них мають категорії посад	12,2	4,6	5,9	23,5	22,0	23,4	8,4
першу	9,1	13,6	13,6	36,4	9,1	9,1	9,1
другу	14,0	17,6	10,5	26,4	7,0	17,5	7,0
третю	17,0	12,1	5,8	16,0	13,6	22,7	12,8
четверту	18,7	4,3	5,5	27,0	18,8	17,7	8,0
п`яту	9,6	4,5	6,2	22,3	23,1	25,5	8,8
шосту	4,3	4,8	5,7	20,3	28,0	30,8	6,1
сьому	37,4	6,3	12,5	12,5	12,5	12,5	6,3
Спеціалісти з них мають категорії посад	7,4	10,6	10,2	26,3	27,3	15,6	2,6
другу	–	–	–	–	–	–	–
третю	–	–	–	–	–	–	–
четверту	–	10,0	10,0	–	20,0	60,0	–
п`яту	9,5	10,5	8,3	29,0	19,5	19,0	4,2
шосту	8,7	12,2	10,5	26,5	23,1	16,2	2,8
сьому	6,1	9,2	10,2	25,9	31,6	14,7	2,3

Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі ОМС

АНКЕТА

Участь в анкетуванні є добровільною, на засадах анонімності та конфіденційності. Особа, котра проводить анкетування, підкреслює, що дані, отримані в ході анкетування, не будуть використовуватись ніяким іншим чином, як тільки для отримання дослідницьких результатів.

Шановний респонденте, Вам пропонується уважно ознайомитись із наведеними нижче сентенціями (реченнями), які характеризують стан соціально-психологічного клімату в Вашому колективі. Кожне з положень просимо оцінити за 10-бальною системою.

Зміст анкети «Стан соціально-психологічного клімату ОМС»

№ п/п	Питання, що характеризують стан соціально-психологічного клімату ОМС	Бали від 1 до 10
1.	Колектив установи (ОМС) працює як єдина команда	
2.	У колективі установи панує атмосфера взаємної довіри	
3.	У колективі можна вільно висловлювати власні думки, не боячись репресій з боку керівництва	
4.	Службовці в вашому колективі справляють враження достатньо мотивованих морально	
5.	Службовці в вашому колективі справляють враження достатньо мотивованих матеріально	
6.	Умови праці та побуту службовців сприяють продуктивному виконанню професійних обов'язків	
7.	Службовці справляють враження професійно самодостатніх особистостей	
8.	Процес керівництва установою здійснюється на високому професійному рівні.	
9.	Керівництво установи демонструє можливості оптимізації професійної діяльності колективу у перспективі	
10.	В установі є можливості для професійного зростання	