

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Державний заклад «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ**  
**ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,**  
**інформатики та менеджменту**  
**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**  
**У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Виконав: здобувач  
освітнього ступеня бакалавра  
денної форми навчання  
ОПП «Публічне управління та адміністрування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Лю Чжен**

Науковий керівник:  
доктор наук з державного управління, професор

**БІЛИНСЬКА Марина Миколаївна**

**Лю Чжен. Механізми регулювання кадрової політики у системі публічного управління :** кваліфікаційна (бакалаврська) робота : 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Керівник бакалаврської роботи : М.М. Білинська, д.держ.упр, професор. Одеса, 2026. 60 с.

### *Анотація*

У бакалаврській роботі досліджено сучасні підходи до державного регулювання кадрової політики в умовах трансформації системи публічного управління України. Розкрито теоретичні засади формування кадрової політики, узагальнено наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування її сутності та функціонального призначення.

Проаналізовано нормативно-правові механізми реалізації державної кадрової політики в Україні, а також особливості кадрового забезпечення органів публічної влади в сучасних умовах. Значну увагу приділено оцінці актуальних тенденцій розвитку кадрової політики, проблемам професіоналізації публічної служби, кадрового дефіциту, підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

На основі проведеного аналізу визначено ключові проблеми державного регулювання кадрової політики та обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення системи публічного управління України в умовах цифровізації, євроінтеграційних процесів і післявоєнного відновлення держави.

*Ключові слова:* державна кадрова політика, публічне управління, кадрове забезпечення, публічна служба, державні службовці, професійна підготовка.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ</b>	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та змісту кадрової політики	6
1.2. Нормативно-правові засади реалізації державної кадрової політики в сучасній Україні	13
Висновки до першого розділу	19
<b>РОЗДІЛ II</b>	21
<b>СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ</b>	
2.1. Сучасні тенденції та проблеми реалізації державної кадрової політики в Україні	21
2.2. Напрями модернізації державного регулювання кадрової політики в умовах сучасних трансформацій	29
Висновки до другого розділу	49
<b>ВИСНОВКИ</b>	51
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	54

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах сучасних суспільно-політичних та соціально-економічних трансформацій питання формування й реалізації ефективної кадрової політики набувають особливого значення для функціонування системи публічного управління. Саме кадровий потенціал сьогодні розглядається як один із ключових ресурсів забезпечення стабільного розвитку держави, ефективності діяльності органів публічної влади та конкурентоспроможності національної економіки. Від рівня професійної підготовки, компетентності, управлінської культури та здатності кадрів адаптуватися до сучасних викликів значною мірою залежить результативність державного управління та якість надання публічних послуг.

У сучасних умовах державна кадрова політика має бути орієнтована не лише на забезпечення органів влади кваліфікованими фахівцями, а й на створення ефективної системи професійного розвитку, підготовки, перепідготовки та мотивації персоналу.

Теоретичні та практичні аспекти державного регулювання кадрової політики досліджували у своїх працях такі науковці, як Н. П. Базалійська, Н. В. Бондаренко, Т. Ю. Витко, О. М. Вольська, Л. В. Волянська-Савчук, О. Я. Гугул, В. І. Дериховська, І. О. Іртищева, М. А. Кравченко, Ю. Г. Лелі, А. К. Мосумова, В. В. Толкованов, І. В. Ходикіна, А. О. Черняєва, Л. М. Черчик, О. А. Шаповал та інші. У наукових працях розкрито сутність кадрової політики, механізми кадрового забезпечення, особливості управління персоналом та проблеми функціонування системи публічної служби. Водночас сучасні виклики розвитку держави, трансформація системи публічного управління та потреба в модернізації кадрових механізмів зумовлюють необхідність подальшого наукового осмислення напрямів удосконалення державного регулювання кадрової політики в Україні.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-правових засад державного регулювання кадрової політики та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів її реалізації в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності кадрової політики;
- дослідити нормативно-правові засади державного регулювання кадрової політики в сучасній Україні;
- охарактеризувати сучасні тенденції реалізації державної кадрової політики та визначити основні проблеми її функціонування;
- обґрунтувати напрями вдосконалення державного регулювання кадрової політики в Україні.

*Об'єктом* дослідження є система кадрового забезпечення сфери публічного управління.

*Предметом* дослідження є механізми регулювання кадрової політики.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення теорії державного управління, кадрового менеджменту та публічного адміністрування, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем кадрової політики. У процесі дослідження використано системний, структурно-функціональний, порівняльний, аналітичний та конкретно-історичний методи.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих у роботі висновків і рекомендацій для вдосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики, підвищення ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади та розвитку системи професійної підготовки й управління кадровим потенціалом.

*Структура роботи.* Робота складається із двох розділів та списку літератури, загальний обсяг 57 сторінок.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

#### **1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та змісту кадрової політики**

У сучасних умовах розвитку системи публічного управління кадрова політика виступає одним із базових елементів ефективного функціонування державних інституцій, організацій та підприємств. Її зміст і напрями формуються відповідно до потреб суспільства, рівня соціально-економічного розвитку держави, а також стратегічних цілей конкретної організації. Саме тому кадрова політика має об'єктивно обумовлений характер і відображає як наявні можливості організації, так і перспективи її подальшого розвитку.

Основою формування кадрової політики є науково обґрунтовані підходи до управління персоналом, що визначають принципи, механізми та інструменти кадрової роботи. У науковій літературі кадрову політику нерідко розглядають як своєрідну філософію управління персоналом, яка визначає загальні підходи до формування, розвитку та використання кадрового потенціалу. Залежно від рівня управлінського впливу та характеру реагування на кадрові процеси виокремлюють пасивний, реактивний, превентивний та активний типи кадрової політики. Критерієм такої класифікації виступає ступінь усвідомлення керівництвом організації цілей і принципів кадрової роботи, а також здатність управлінської системи впливати на кадрову ситуацію.

Поняття «кадри» належить до складних і багатогранних категорій, що досліджуються не лише в межах економічної науки, а й у сфері соціології, психології, педагогіки, менеджменту та державного управління. Саме міждисциплінарний характер цієї категорії зумовив наявність значної кількості наукових підходів до її трактування. У різних дослідженнях акцентується увага

на професійних, соціальних, управлінських або організаційних характеристиках кадрів, що, своєю чергою, впливає на зміст відповідних визначень.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення сутності кадрової політики. Це пояснюється як складністю самого поняття, так і різними методологічними підходами до його вивчення. Вітчизняні та зарубіжні дослідники по-різному визначають зміст кадрової політики, її функції, принципи реалізації та місце у системі управління організацією.

Наприклад, Ю. Г. Лелі розглядає кадрову політику організації як комплексну стратегію управління персоналом, спрямовану на забезпечення якісного кадрового складу та ефективне використання людських ресурсів. Автор наголошує на важливості системного підходу до формування кадрової політики в сучасних організаціях. [44, с. 98]

С. М. Маклаков трактує кадрову політику як цілісну систему роботи з персоналом, що охоплює сукупність форм, методів, принципів і напрямів кадрової діяльності. Кінцевою метою кадрової політики, на думку дослідника, є формування професійного, продуктивного та згуртованого трудового колективу. [45, с. 261]

Л. В. Шитікова визначає кадрову політику як систему принципів і підходів, яких дотримується керівництво організації у сфері управління персоналом у довгостроковій перспективі. Основним завданням кадрової політики авторка вважає забезпечення оптимального співвідношення між процесами оновлення та збереження кадрового складу відповідно до потреб організації, вимог ринку праці та чинного законодавства. [58, с. 314].

У широкому розумінні кадрова політика є однією з ключових складових системи державного управління, оскільки саме вона забезпечує формування та ефективне використання кадрового потенціалу держави. Її головним завданням виступає перетворення людських ресурсів на професійний, інтелектуальний і соціально значущий чинник суспільного розвитку шляхом відбору, підготовки,

розвитку та раціонального використання кваліфікованих кадрів. Ефективність кадрової політики безпосередньо залежить від рівня врахування людського потенціалу, професійних можливостей працівників, мотиваційних чинників і специфіки їх реалізації у сфері трудової діяльності.

Поняття «кадрова політика» тривалий час використовується у практиці управління персоналом та кадрового менеджменту. У найбільш загальному вигляді його розуміють як систему ставлення організації до персоналу, а також сукупність методів, принципів та інструментів впливу на працівників з метою досягнення стратегічних цілей діяльності організації. У сучасних умовах зміст кадрової політики значно розширився та набув стратегічного характеру. Вона формується відповідно до місії, цілей і перспектив розвитку організації та орієнтується на забезпечення її довгострокової ефективності.

Сучасна кадрова політика передбачає високий рівень адаптивності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. На її зміст впливають особливості організаційної культури, стиль управління, кадровий потенціал, стан ринку праці, економічна ситуація, трансформація законодавства, процеси цифровізації та кризові умови функціонування держави й економіки. У зв'язку з цим кадрова політика повинна бути не лише стратегічно орієнтованою, а й достатньо гнучкою для оперативного реагування на сучасні виклики.

Важливу роль у формуванні кадрової політики відіграє керівництво організації, насамперед вищий управлінський рівень. Саме керівники визначають ключові напрями кадрової роботи, систему пріоритетів і загальні принципи управління персоналом. Безпосередню реалізацію кадрової політики забезпечує кадрова служба, яка виконує консультативні, координаційні, аналітичні та організаційні функції. До її основних завдань належать розроблення кадрових стратегій, підготовка внутрішніх нормативних документів, впровадження сучасних персонал-технологій, моніторинг результативності кадрової політики та ініціювання її вдосконалення у разі потреби.

У сучасній науковій літературі використовуються різні підходи до визначення кадрової політики, політики управління персоналом, людськими ресурсами або людським капіталом. Це зумовлено багатогранністю самого поняття та відмінностями у підходах до управління персоналом у різних організаціях.

Так, кадрову політику визначають як «ціннісні орієнтири, методи, форми, процедури, способи оцінки, що використовуються у управлінні людьми, які через систему загальних положень, принципів, установок і пріоритетів, визнаються базовими та обов'язковими для виконання в даній організації» [19, с. 30].

Інший підхід трактує кадрову політику як систему принципів і правил поведінки суб'єктів управління персоналом, сформовану керівництвом організації з метою найбільш ефективного досягнення довгострокових цілей її розвитку в конкретних умовах зовнішнього середовища [21, с. 102].

Також кадрову політику розглядають як генеральний напрям кадрової роботи, що формується з урахуванням стратегії розвитку організації [37].

Окремі дослідники визначають її як сукупність конкретних правил, норм і обмежень, що регулюють взаємовідносини між працівником та організацією [41, с. 212].

Крім того, кадрову політику характеризують як систему принципів і правил роботи з персоналом, достатню для досягнення стратегічних цілей організації та реалізації її місії [48, с. 67].

Отже, наведені визначення демонструють різноманітність наукових підходів до трактування кадрової політики. Відсутність єдиного універсального визначення пояснюється специфікою діяльності різних організацій, їх стратегічними цілями, організаційною культурою та особливостями управління персоналом. Саме тому кадрова політика в сучасних умовах розглядається як багатокomпонентна система управлінських рішень і механізмів, спрямованих на

формування ефективного кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку організації.

Ефективна кадрова політика не може залишатися статичною системою, оскільки функціонування організації відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме тому кадрова політика потребує безперервного оновлення, коригування та адаптації до нових соціально-економічних, управлінських і правових умов. Зміни можуть бути пов'язані як із внутрішньоорганізаційними процесами — трансформацією структури управління, зміною стратегічних цілей, кадрового складу чи організаційної культури, — так і з впливом зовнішніх чинників, зокрема економічної ситуації, стану ринку праці, розвитку законодавства та кризових явищ.

На думку Т. Ю. Базарова, на формування та реалізацію кадрової політики впливають фінансові можливості організації, кількісний і якісний склад працівників, вимоги трудового законодавства, специфіка діяльності підприємства, його місія та стратегія розвитку, ситуація на ринку праці, а також рівень конкуренції за трудові ресурси [14, с. 233]. Таким чином, кадрова політика формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів, які визначають особливості управління персоналом у конкретній організації.

У науковій літературі чинники впливу на кадрову політику умовно поділяють на три основні групи: макро-, мезо- та мікрофактори [37]. До макрофакторів належать державне регулювання, правове забезпечення, соціально-економічні умови розвитку суспільства, діяльність профспілок та інші зовнішні інституційні механізми. Мезофактори охоплюють внутрішньоорганізаційні характеристики, зокрема цілі та завдання підприємства, напрями діяльності, систему управління, корпоративну культуру та стиль керівництва. До мікрофакторів відносять індивідуальні характеристики працівників, особливості трудового колективу, рівень професійної мотивації, міжособистісні відносини та соціально-психологічний клімат у колективі.

Попри значення кадрової політики для ефективного функціонування організацій, окремі дослідники зазначають, що частина вітчизняних підприємств і установ досі недостатньо усвідомлює необхідність формування системної та ефективної кадрової політики [21, с. 102]. Водночас у сучасних умовах саме кадрова політика значною мірою визначає результативність діяльності організації, оскільки забезпечує формування професійного кадрового потенціалу, створення ефективної системи управління персоналом та розвиток людських ресурсів.

Кадрова політика виконує не лише функцію внутрішнього управління персоналом, а й забезпечує взаємодію організації із зовнішнім середовищем, зокрема органами державної влади, закладами освіти, ринком праці, професійними об'єднаннями та іншими суб'єктами кадрового забезпечення. У зв'язку з цим у сучасних умовах кадрова політика розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності діяльності організації, забезпечення її конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін суспільного розвитку. Державна кадрова політика має багаторівневий характер і реалізується у межах державного, регіонального та місцевого рівнів управління. Типологія управлінського персоналу за основними сферами суспільної організації та ключовими рівнями управління наведена на рис. 1.1.

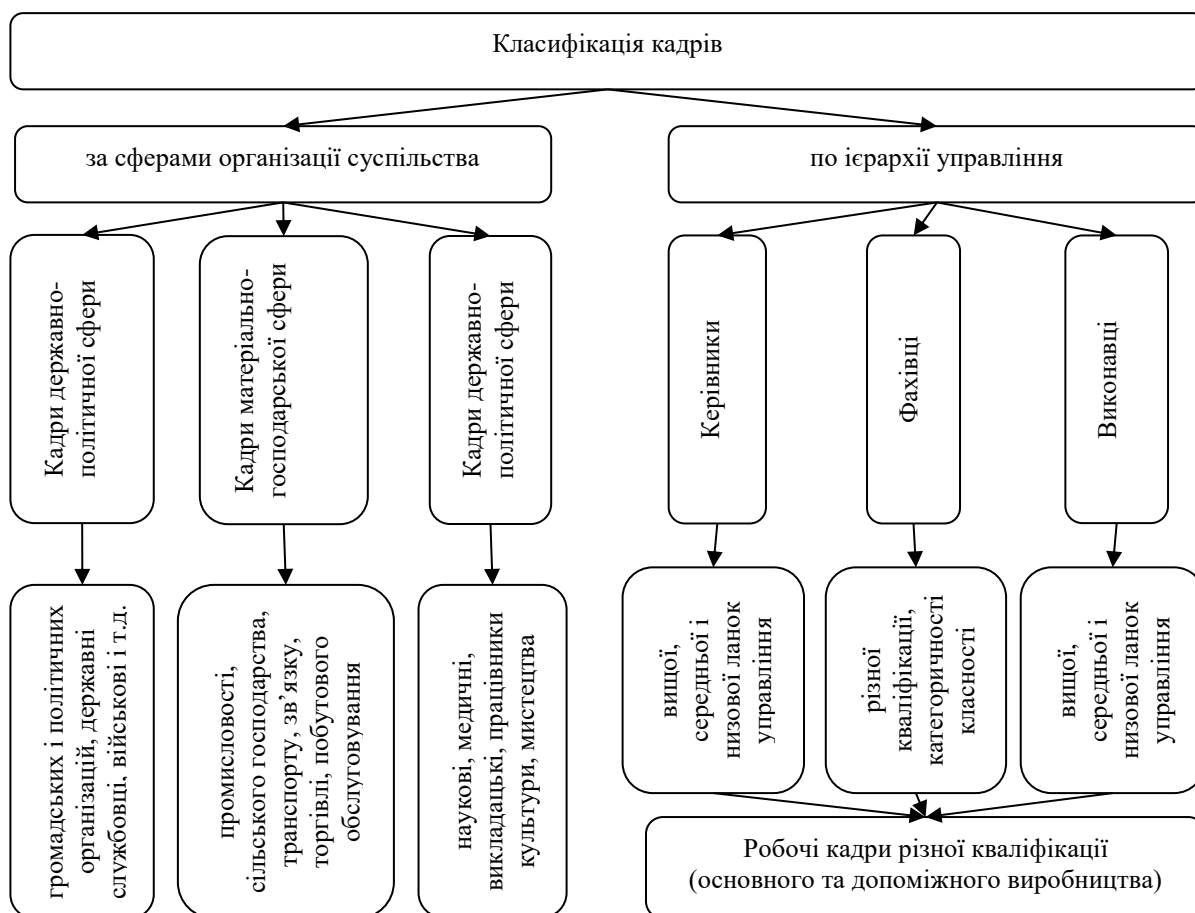


Рис. 1.1. Типологія управлінського персоналу за суспільними сферами та рівнями управління [24, с. 195]

На думку О. Я. Гугул, наведена класифікація працівників узгоджується із загальноприйнятим поділом кадрів на політичні, державні та господарські [24, с. 196]. Кожна із зазначених груп, своєю чергою, включає окремі підгрупи працівників залежно від специфіки професійної діяльності, функціонального призначення та місця в організаційній ієрархії. До таких категорій належать керівний персонал, інженерно-технічні працівники, спеціалісти та обслуговуючий персонал.

Кадрова політика організації орієнтована насамперед на збереження, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу. Вона виступає стратегічним напрямом діяльності у сфері управління персоналом та водночас є організаційно-економічним механізмом, що забезпечує результативність функціонування системи управління кадрами [14, с. 231]. Саме через кадрову

політику визначаються пріоритети роботи з персоналом, механізми професійного розвитку працівників та засади формування ефективного трудового колективу.

Основні напрями кадрової політики безпосередньо пов'язані із функціонуванням системи управління персоналом організації. До них належать підбір і розстановка кадрів, професійна адаптація працівників, оцінювання та атестація персоналу, організація професійного навчання, забезпечення кар'єрного розвитку, а також формування системи мотивації та стимулювання праці [18, с. 33]. Реалізація цих напрямів сприяє підвищенню професійного рівня працівників та забезпечує ефективність діяльності організації в цілому.

Отже, кадрову політику доцільно розглядати як цілеспрямовану та системну стратегію роботи з персоналом у межах загальної системи управління організацією. Її основною метою є формування професійного, компетентного та конкурентоспроможного трудового колективу, здатного забезпечити високу продуктивність праці, ефективне функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

## **1.2. Нормативно-правові засади реалізації державної кадрової політики в сучасній Україні**

Система державного регулювання кадрової політики як однієї із форма захисту соціально-трудова відносин працівника працівникам покликана створювати комфортні для працівника умови праці, а також бути системою мотивацію, що буде підвищувати ефективність діяльності підприємства. Оплата праці з економічного боку є основним джерелом фінансового прибутку працівника підприємства, тому її розмір характеризує рівень добробуту населення країни. Основним методом впливу та управління кадровою діяльністю поруч із адміністративними заходами є правове регулювання. Правове регулювання взагалі – це процес впливу держави на суспільні

відносини за допомогою юридичних норм (норм права). Він ґрунтується на предметі та методі правового регулювання. Правове регулювання кадрової діяльності означає вплив держави на кадрові відносини за допомогою норм права, приведення кадрових відносин у відповідність до вимог та дозволами, що містяться в нормах права, підтримка їх у стані нормального функціонування [34, с. 51].

Кадрова політика вимагає постійної адаптації, оновлення відповідно до умов, що змінюються, як внутрішніми (внутрішньо-організаційні зміни), так і зовнішніми (зміна умов навколишнього середовища). Автор Н. І. Єсінова до цих факторів відносить: фінансові можливості компанії; кількісні та якісні працюючих співробітників; вимоги трудового законодавства; вимоги, зумовлені спеціалізацією, місією, стратегією компанії; ситуацію над ринком; попит підприємств-конкурентів на робочої сили [33, с. 45].

Багато дослідників констатують, що сьогодні керівництво деяких вітчизняних компаній не має усвідомлення необхідності ефективної кадрової політики [19, с. 25]. Однак її роль у розвитку сучасних організацій значна через те, що вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства шляхом впливу на співробітників з використанням грамотно збудованої системи управління персоналом; спрямовано «...розвиток людських ресурсів виробництва, які вводять у дію решту ресурсів підприємства» [14]. Кадрова політика компанії вибудовує як відносини зі своїм персоналом, а й відносини із зовнішнім оточенням (органи влади, ринок праці та інших).

Таким чином, на кадрову політику компанії впливає ряд факторів: макрофактори (державне та правове регулювання, соціально-економічні умови, профспілки та ін.); мезофактори (організаційні: цілі, завдання підприємства, напрями діяльності, стиль управління та ін.); мікрофактори (особистісні характеристики працівників, особливості трудових колективів та ін.).

Методи правового регулювання, кадрових процесів та відносин – це способи впливу на них юридичних норм. Існують імперативні (наказові) та

диспозитивні (погоджувальні) методи правового регулювання. Наприклад, правовий статус державних службовців – їх основні права, обов’язки, обмеження та заборони, пов’язані з цивільною службою, правила службової поведінки регулюються імперативно державним законом (іде владна дія зверху вниз). А всі питання, пов’язані із укладанням службового контракту, вирішуються диспозитивним методом, оскільки сторони – роботодавець та найманий працівник – рівноправні. За взаємною згодою сторін визначається місце роботи (служби), посада, розмір грошового утримання, умови роботи і відпочинку, соціальні гарантії. Діючи нормативно-правові документи, які регулюють облік заробітної плати демонструє рис. 1.3.



Рис. 1.3. Законодавчо-нормативні акти [49, с. 58]

Серед основних інструментів державного впливу на соціально-економічні процеси важливе місце посідають мінімальна заробітна плата та прожитковий мінімум. Саме ці показники виступають базовими державними соціальними стандартами, що визначають мінімально допустимий рівень матеріального забезпечення населення та спрямовані на гарантування громадянам необхідних умов для задоволення основних життєвих потреб. Вони також відіграють важливу роль у регулюванні трудових відносин, формуванні системи

соціального захисту населення та забезпеченні соціальної стабільності в державі.

Водночас важливим питанням залишається відповідність установлених державою соціальних стандартів реальним економічним умовам і потребам населення. Рівень мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму має враховувати сучасний стан економічного розвитку держави, рівень інфляції, вартість споживчого кошика та загальний рівень життя населення. Недостатній рівень соціальних гарантій негативно впливає на мотивацію працівників, продуктивність праці та соціальне самопочуття громадян.

У цьому контексті кадрова політика набуває особливого значення як один із механізмів забезпечення ефективного функціонування організацій та розвитку трудового потенціалу. Її роль у діяльності сучасних підприємств і установ визначається безпосереднім впливом на результативність праці, професійний розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності організації. Аналіз діяльності провідних вітчизняних компаній свідчить про те, що ефективна кадрова політика реалізується через комплексну систему управління персоналом, яка охоплює добір кадрів, мотивацію працівників, професійне навчання, оцінювання результатів діяльності та формування кадрового резерву.

Кадрові процеси та кадрові відносини у державному й недержавному секторах є предметом регулювання кількох галузей права, насамперед трудового, адміністративного та конституційного. У сучасних умовах поступово формується окремий напрям правового регулювання — службове право, предметом якого є професійна діяльність державних службовців, порядок проходження державної служби, особливості службових правовідносин та правовий статус працівників публічного сектору.

Реалізація сучасних завдань державної політики значною мірою залежить від професійної компетентності управлінських кадрів. Водночас окремі питання кадрового забезпечення залишаються у компетенції місцевих органів

управління. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5], органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади для реалізації своїх функцій створюють уповноважені структурні підрозділи у відповідних сферах суспільного життя. У територіальних громадах функціонують відділи, управління або сектори освіти, діяльність яких часто охоплює не лише освітню галузь, а й сферу культури, молодіжної політики, спорту, туризму та інших напрямів соціальної діяльності.

Забезпечення кваліфікованими кадрами є одним із пріоритетних напрямів державної кадрової політики України [35, с. 103]. У зв'язку з цим важливою функцією місцевих органів управління є здійснення контролю за дотриманням у підпорядкованих закладах вимог трудового законодавства, нормативно-правових актів у сфері оплати праці, соціального захисту працівників та розвитку кадрового потенціалу.

Практична реалізація зазначених функцій здійснюється в межах кадрової політики органів управління, яка має стратегічний характер і спрямована на планування, прогнозування, формування, професійний розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу.

Під час визначення мети кадрової політики доцільно враховувати підхід М. Ковалів, яка розглядає її як систему управління людськими ресурсами, спрямовану на залучення висококваліфікованих працівників, створення належних умов праці, професійний розвиток персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі [38, с. 139]. Водночас, кадрову політику доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних напрямках — внутрішньому та зовнішньому.

У внутрішньому вимірі кадрова політика спрямована на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів установи, зміцнення її кадрового потенціалу, створення належних умов праці, а також забезпечення системи мотивації та стимулювання працівників органів публічного управління й інших фахівців. Важливим завданням внутрішньої кадрової політики є

підвищення професійної компетентності персоналу, забезпечення стабільності трудового колективу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Зовнішній напрям кадрової політики пов'язаний із забезпеченням дотримання вимог трудового законодавства, нормативно-правових, а також контролем за питаннями оплати праці, кадрового забезпечення та професійного розвитку працівників.

При цьому людські ресурси організації, за визначенням С. М. Маклаков, становлять сукупність соціальних, психологічних і культурних характеристик працівників [45, с. 261]. Л. М. Черчик наголошує, що саме ефективне управління людськими ресурсами забезпечує системний розвиток кадрового потенціалу організації, основу якого становить продуктивна діяльність працівників [55, с. 4]. У цьому контексті кадровий потенціал доцільно розглядати як сукупність професійних здібностей, компетентностей, досвіду та ресурсних можливостей працівників, необхідних для реалізації стратегічних цілей і завдань організації.

Реалізація внутрішнього напрямку кадрової політики ґрунтується на низці принципів, серед яких — науковість, системність, послідовність, законність, справедливість та рівність [59]. Дотримання зазначених принципів сприяє демократизації процесів управління персоналом та забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу органів управління.

Структура кадрової політики охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів, серед яких кадрове планування та прогнозування, формування трудового колективу, професійне навчання персоналу та оцінювання результатів діяльності працівників. Кожен із зазначених компонентів передбачає реалізацію комплексу управлінських заходів.

Так, кадрове планування та прогнозування включає розроблення й затвердження штатного розпису, добір і розстановку кадрів, підготовку посадових інструкцій, розподіл функціональних обов'язків, організацію

стажування та взаємозаміни працівників, а також формування кадрового резерву.

Формування трудового колективу передбачає розвиток організаційної та корпоративної культури установи, підтримку процесів самоорганізації та самоврядування, забезпечення ефективної внутрішньої комунікації, інформування працівників і створення умов для розвитку лідерських якостей.

Важливим елементом кадрової політики є навчання персоналу, яке здійснюється через організацію стажувань, підвищення кваліфікації працівників, проведення інструктивно-методичних заходів, індивідуальних і групових консультацій, обмін професійним досвідом, залучення працівників до проєктної діяльності та створення умов для інформальної освіти.

Оцінювання діяльності трудового колективу здійснюється шляхом атестації посадових осіб, підготовки персональних звітів працівників, визначення критеріїв оцінювання ефективності виконання службових обов'язків та показників продуктивності праці. Крім того, цей компонент кадрової політики передбачає формування системи стимулювання та заохочення працівників установи [51, с. 222].

Отже, трудове право регулює значну частину правовідносин, пов'язаних із державною службою та кадровою діяльністю. Водночас відповідно до чинного законодавства України окремі аспекти проходження державної служби регламентуються спеціальним законодавством про державну службу, що свідчить про пріоритет службового права у сфері регулювання професійної діяльності державних службовців.

### **Висновки з першого розділу**

У результаті проведеного дослідження теоретико-правових основ державного регулювання кадрової політики було встановлено, що кадрова політика є важливою складовою системи публічного управління та одним із

ключових механізмів забезпечення ефективного функціонування державних інституцій, органів влади, підприємств та установ.

На основі аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників визначено сутність поняття «кадрова політика» та з'ясовано основні підходи до її трактування. Встановлено, що кадрова політика охоплює систему принципів, методів, форм і механізмів управління персоналом, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації та підвищення ефективності її діяльності.

З'ясовано, що державна кадрова політика має багаторівневий характер і реалізується на державному, регіональному та місцевому рівнях управління. У практичній площині вона охоплює декілька основних напрямів діяльності, залежно від ступеня участі державних і місцевих органів влади у кадрових процесах. До таких напрямів належать забезпечення зайнятості та професійного розвитку працівників, кадрове забезпечення бюджетної сфери, робота з державними службовцями та формування управлінського кадрового резерву.

З'ясовано, що до ключових функцій кадрових служб державних органів належать організація та проведення конкурсного добору на вакантні посади державної служби, забезпечення процедур атестації та проходження випробування державними службовцями, оформлення кадрової документації, ведення трудових книжок, консультування працівників з питань проходження державної служби та дотримання встановлених законодавством обмежень. Крім того, важливим напрямом діяльності кадрових служб є аналіз рівня професійної підготовки державних службовців, організація їх професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

## РОЗДІЛ II

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Сучасні тенденції та проблеми реалізації державної кадрової політики в Україні

Сучасний етап розвитку України потребує комплексного реформування системи публічного управління, що є необхідною умовою формування ефективної, соціально орієнтованої та конкурентоспроможної європейської держави. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення державної кадрової політики, оскільки саме кадрове забезпечення визначає спроможність органів влади реалізовувати суспільно важливі реформи та забезпечувати стабільний розвиток держави.

Останні роки характеризуються значними соціально-економічними викликами, які суттєво вплинули на ринок праці України та систему кадрового забезпечення. Війна, погіршення економічної ситуації, скорочення кількості робочих місць та зниження рівня зайнятості населення стали чинниками посилення кадрових проблем у різних сферах суспільного життя.

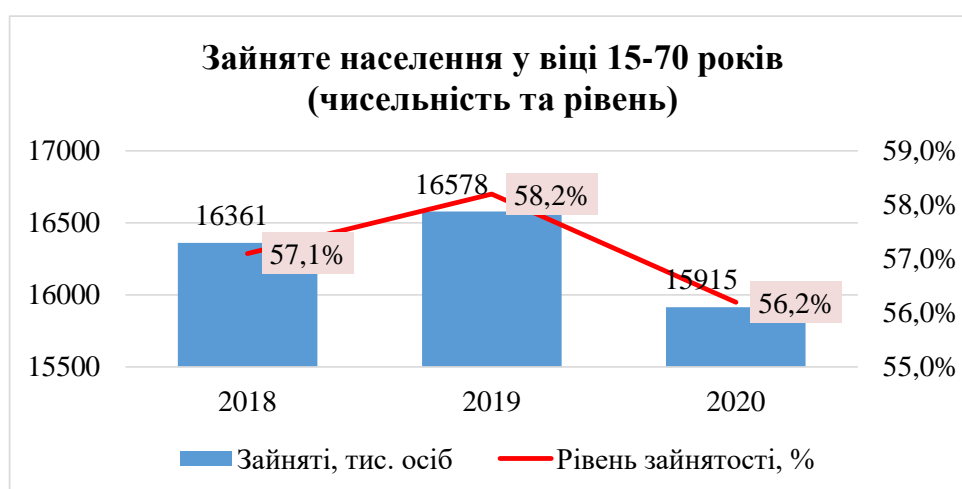


Рис. 2.1. Динаміка зайнятості населення у 2018–2020 роках [61]

Рівень соціального захисту молоді значною мірою визначається ефективністю державної соціальної політики загалом та політики зайнятості населення зокрема. Саме державні механізми регулювання ринку праці, підтримки зайнятості та професійної адаптації молодих фахівців мають забезпечувати умови для їх успішної інтеграції у трудову сферу та зниження ризиків соціальної незахищеності.

Проведений аналіз сучасного стану ринку праці України свідчить про наявність негативних тенденцій у сфері зайнятості населення, які суттєво посилилися внаслідок пандемії COVID-19 та загального погіршення економічної ситуації.

Негативна динаміка спостерігалася також у сфері безробіття. Якщо у 2019 році чисельність безробітного населення за методологією МОП становила 1487,7 тис. осіб і демонструвала скорочення на 5,8 %, то у 2020 році цей показник зріс до 1674,2 тис. осіб, що означає збільшення рівня безробіття на 12,5 %. У результаті рівень безробіття населення зріс із 8,2 % до 9,5 %.

Крім того, суттєво зросла кількість осіб, які перебували на обліку в Державній службі зайнятості. Так, станом на початок 2021 року на обліку перебувало 459,2 тис. безробітних, що на 121 тис. осіб, або на 35,8 %, більше порівняно з аналогічним періодом 2020 року.

Динаміку чисельності безробітного населення, зареєстрованого у Державній службі зайнятості, наведено на рис. 2.2.

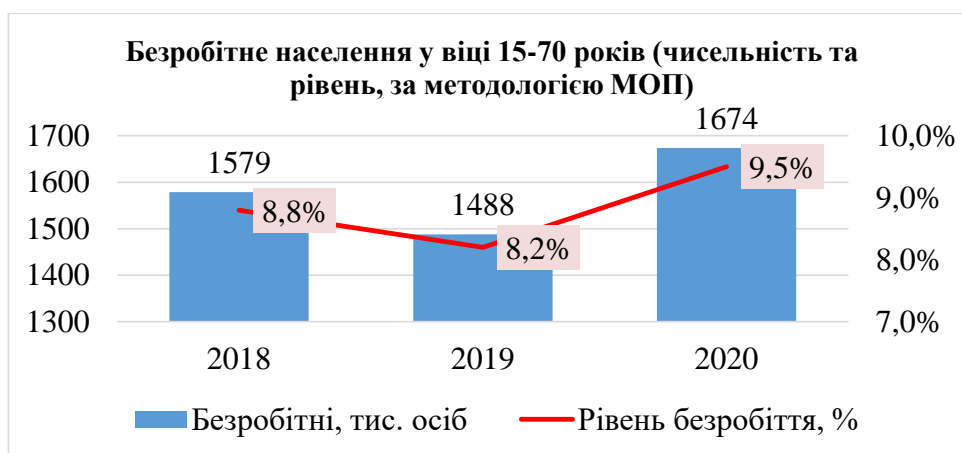


Рис. 2.2. Динаміка безробітного населення в Україні у 2018–2020 роках [61]

Аналіз діяльності Державної служби зайнятості свідчить про суттєве зростання навантаження на систему державного регулювання ринку праці в умовах економічної нестабільності та пандемічних обмежень. Збільшення кількості громадян, які зверталися за послугами служби зайнятості, підтверджує погіршення ситуації у сфері працевлаштування та посилення соціальних ризиків для населення.

Так, упродовж 2019 року послугами Державної служби зайнятості скористалися 2117 тис. осіб, які перебували у пошуку роботи, серед яких 1024,4 тис. осіб мали статус безробітних. У 2020 році кількість громадян, які звернулися до служби зайнятості, зросла до 2192 тис. осіб, що на 3,6 % більше порівняно з попереднім роком. При цьому чисельність осіб, які отримали статус безробітного, збільшилася до 1247 тис. осіб, тобто на 22 %.

Суттєве зростання кількості безробітних зумовило й підвищення потреби у виплатах державної допомоги по безробіттю. У 2020 році таку допомогу отримували 1119 тис. осіб, що на 35 % більше порівняно з 2019 роком. Водночас середній розмір допомоги по безробіттю зростав значно повільніше. Так, у грудні 2020 року середній розмір виплат становив 3797 грн, що лише на 3,4 % перевищувало показник грудня 2019 року, коли він складав 3673 грн.

Наведені показники свідчать про поглиблення дисбалансів на ринку праці та зростання соціального навантаження на державну систему підтримки безробітних. Водночас вони демонструють обмеженість фінансових можливостей держави щодо забезпечення належного рівня соціального захисту населення в умовах кризових явищ.

Динаміка чисельності безробітних, які отримували допомогу по безробіттю, а також зміни середнього розміру відповідних виплат наведені на рис. 2.3.

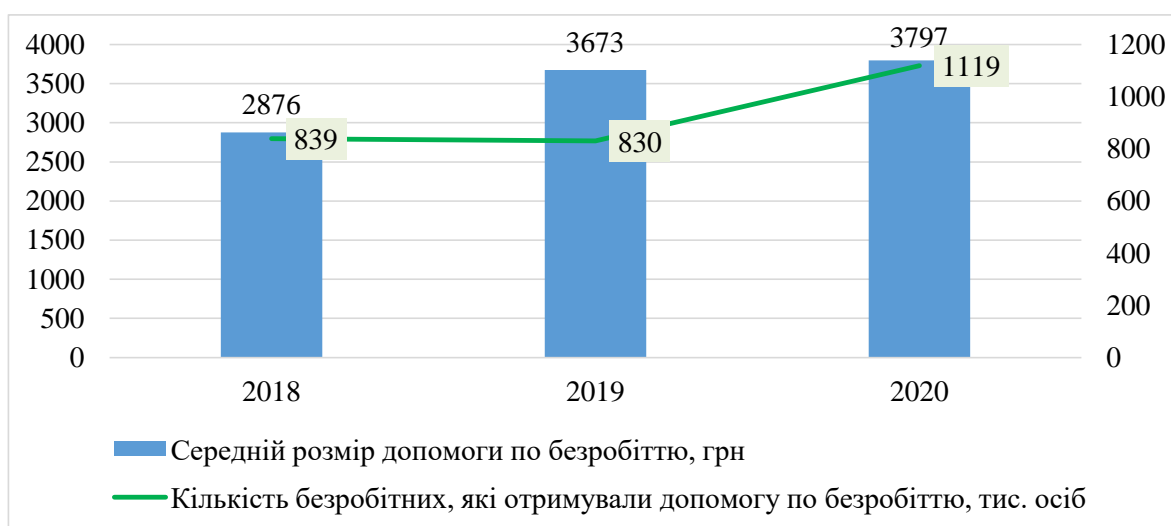


Рис. 2.3. Динаміка чисельності безробітних, які отримували допомогу по безробіттю, та її середнього розміру [61]

Для оцінювання сучасного стану державного регулювання кадрової політики в Україні доцільно проаналізувати основні тенденції кадрового забезпечення, а також виявити ключові проблеми та результати функціонування системи управління персоналом у різних сферах публічного управління.

Одним із важливих показників ефективності кадрової політики є структура персоналу за віком і професійним стажем, оскільки саме ці характеристики визначають рівень професійного досвіду працівників,

стабільність кадрового складу та можливості кадрового оновлення. Аналіз кадрового складу свідчить про те, що найбільшу частку працівників становлять особи зі стажем роботи від п'яти до двадцяти років. Така тенденція вказує на наявність достатнього практичного досвіду у значної частини персоналу та відносну стабільність кадрового потенціалу.

Водночас подібна структура кадрового складу має як позитивні, так і проблемні аспекти. З одного боку, працівники із середнім стажем роботи володіють необхідними професійними компетентностями, практичним досвідом та здатністю ефективно виконувати службові обов'язки. З іншого боку, недостатній рівень кадрового оновлення та обмежене залучення молодих фахівців можуть негативно впливати на процеси модернізації системи публічного управління, впровадження інноваційних управлінських підходів і цифрових технологій.

Крім того, значна концентрація працівників із тривалим стажем роботи може свідчити про певні ризики кадрового старіння, що потребує посилення уваги до формування кадрового резерву, професійної підготовки молодих спеціалістів та створення ефективних механізмів мотивації для залучення нових кадрів до системи публічного управління.

Вікова та стажова структура персоналу наведена на рис. 2.4.

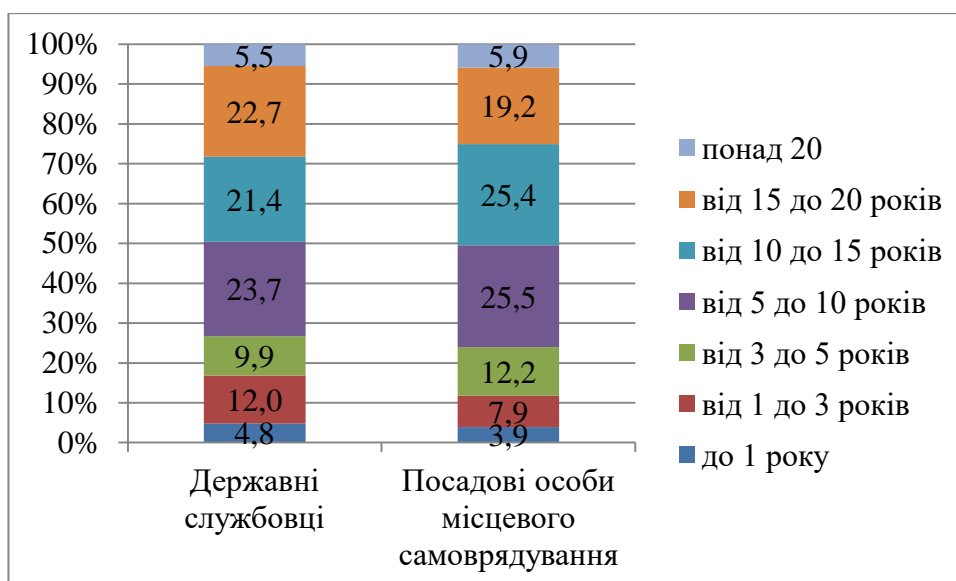


Рис. 2.4. Стаж роботи в органах державного управління та місцевого самоврядування (узагальнення результатів опитування 2019–2021 рр.) [64]

Слід наголосити, що представницькі органи місцевого самоврядування формуються безпосередньо територіальними громадами та покликані забезпечувати реалізацію інтересів населення на місцевому рівні. Їх основним призначенням є представництво громади у процесі ухвалення управлінських рішень, організація вирішення питань місцевого значення та забезпечення належного функціонування системи місцевого самоврядування.

У сучасних умовах особливого значення набуває ефективність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, оскільки саме від професійної компетентності посадових осіб залежить якість управлінських рішень, результативність реалізації місцевої політики та рівень надання публічних послуг населенню.

Активне зростання кількості об'єднаних територіальних громад в Україні, наведене на рис. 2.5, свідчить про результативність реформи децентралізації та територіальної організації влади. Проведення адміністративно-територіальної реформи сприяло розширенню повноважень органів місцевого самоврядування, посиленню їх фінансової самостійності та формуванню нових механізмів управління розвитком територій.

Водночас процес децентралізації актуалізував питання формування професійного кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування. Зростання обсягу управлінських повноважень територіальних громад потребує залучення кваліфікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати функції публічного управління, стратегічного планування та соціально-економічного розвитку громад.

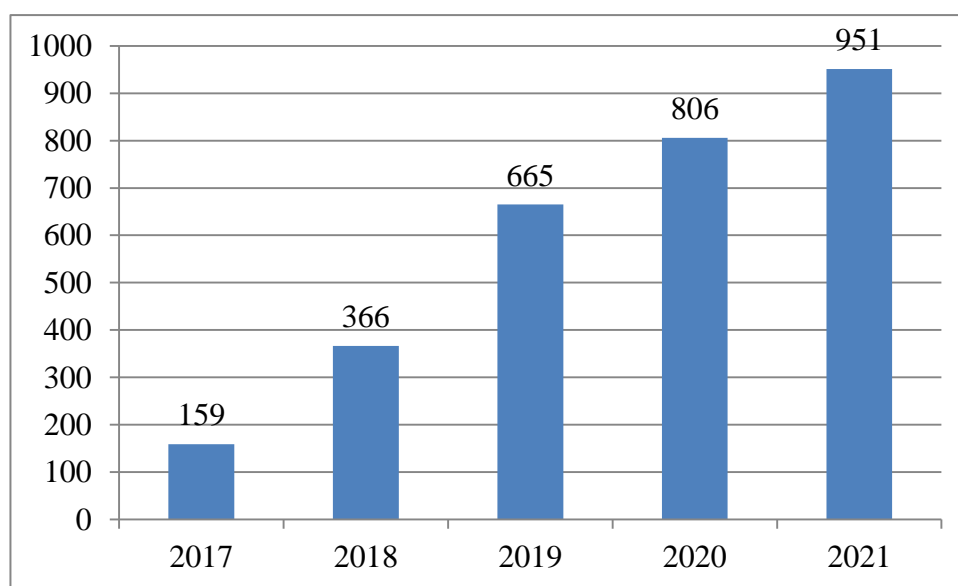


Рис. 2.5. Загальна кількість об'єднаних територіальних громад в Україні станом на 01.01.2022 р. [64]

Станом на 01.01.2022 р. кількість об'єднаних територіальних громад в Україні збільшилася майже у шість разів порівняно з 2015 роком, що підтверджує активний характер процесів децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування. Така динаміка свідчить про поступове зміцнення територіальних громад, розширення їх управлінських повноважень та посилення ролі місцевого рівня у системі публічного управління.

Водночас успішна реалізація реформи децентралізації значною мірою залежить від кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та рівня професійної підготовки посадових осіб. У сучасних умовах особливого значення набувають питання професійного розвитку, підвищення кваліфікації

та формування сучасних управлінських компетентностей працівників органів публічної влади.

Аналіз розподілу посадових осіб місцевого самоврядування та державного управління, які проходили підвищення кваліфікації, за категоріями посад (рис. 2.8) свідчить про позитивні тенденції у сфері професійного навчання кадрів. Зокрема, у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігалось збільшення кількості посадових осіб 6-ї та 7-ї категорій, які брали участь у тренінгах, освітніх програмах та заходах з підвищення кваліфікації.

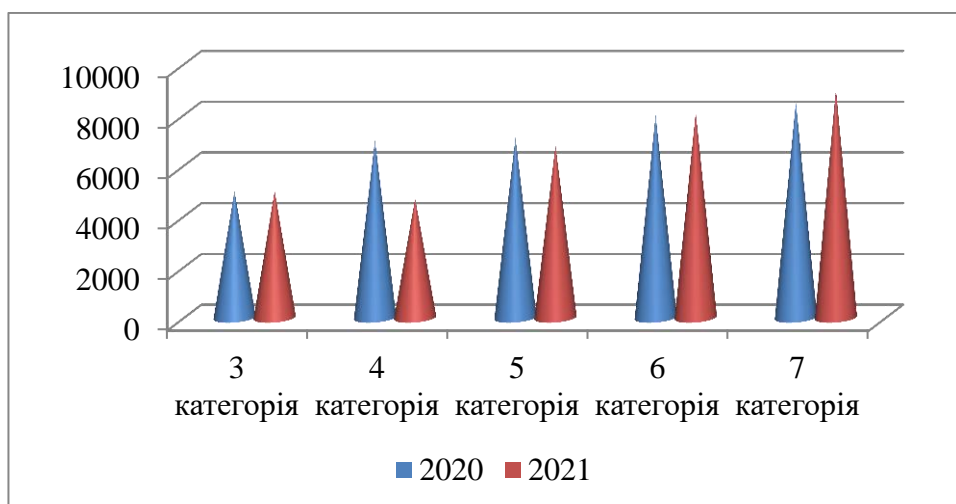


Рис. 2.6. Розподіл посадових осіб державного регулювання, які підвищили кваліфікацію у 2020-2021 рр., за категоріями посад [64]



Рис. 2.7. Пріоритетні напрями підвищення кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій

Отже, здійснене змістовне оцінювання рівня ефективного функціонування органів врядування дозволила виявити як позитивні, так й негативні тенденції.

## **2.2. Напрями модернізації державного регулювання кадрової політики в умовах сучасних трансформацій**

Формування професійного, висококваліфікованого та орієнтованого на інноваційний розвиток кадрового потенціалу є однією з ключових умов ефективного функціонування сучасних державних установ та організацій. В умовах динамічних соціально-економічних змін, цифровізації та зростання вимог до якості публічного управління саме людські ресурси стають визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності й стабільного розвитку державних інституцій.

Водночас у процесі модернізації системи публічного управління та впровадження інновацій органи державної влади часто стикаються з низкою кадрових проблем. Серед них — недостатній рівень мотивації працівників до інноваційної діяльності, опір організаційним змінам, низька ініціативність персоналу, а також недостатній рівень професійної підготовки окремих категорій працівників. За таких умов особливого значення набуває формування сучасної системи управління персоналом, заснованої на персоніфікованому підході до працівників, урахуванні їх професійних потреб, компетентностей та мотиваційних особливостей.

Ефективність діяльності державних установ значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу. Усвідомлюючи важливість якісного кадрового забезпечення, органи публічного управління та державні установи поступово формують систему професійної підготовки й розвитку персоналу, здатну забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців для виконання сучасних управлінських завдань.

До кадрового потенціалу доцільно відносити працівників, які безпосередньо залучені до процесів управління, організації діяльності установи та забезпечення досягнення її стратегічних цілей. Саме професійна компетентність, рівень підготовки та управлінські здібності працівників значною мірою визначають ефективність функціонування системи публічного управління.

При оцінюванні ефективності добору управлінського персоналу у науковій літературі використовується система кількісних і якісних показників, а також методи експертного оцінювання, що дозволяють визначити вагомість окремих чинників формування кадрового складу (табл. 2.1). Серед основних критеріїв оцінювання управлінських кадрів особливе місце займають вік, професійний досвід, рівень освіти та професійна компетентність.

Аналіз вікового складу управлінського персоналу свідчить, що найбільш ефективним для здійснення управлінської діяльності вважається вік від 30 до 50 років. Відповідно до рекомендацій Науково-дослідного інституту праці України саме у цьому віковому періоді керівники мають достатній рівень професійного досвіду, сформовані управлінські навички та здатність ефективно організовувати роботу колективу. У цьому віці керівники здатні вибудовувати ефективні комунікації з підлеглими, формувати професійну команду та забезпечувати результативне управління структурним підрозділом або установою в цілому.

Важливим критерієм оцінювання кадрового потенціалу є також професійний стаж працівників. При цьому суттєве значення має не лише загальна тривалість трудової діяльності, а й безперервність професійного досвіду, зокрема у сфері публічного управління. Досвід роботи понад десять років зазвичай свідчить про сформованість необхідних професійних знань, практичних навичок і управлінських компетентностей.

Окрему увагу слід приділяти оцінюванню освітнього рівня посадових осіб. Важливим чинником ефективного виконання службових обов'язків є

наявність вищої освіти за відповідним профілем діяльності. Водночас практика свідчить, що не всі працівники мають спеціалізовану освіту, хоча це не завжди негативно позначається на якості виконання професійних функцій. У зв'язку з цим доцільним є комплексне оцінювання освітнього рівня персоналу за такими показниками, як середня спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, базова вища освіта та освітній рівень магістратури.

Таблиця 2.1

### Оцінка показників формування кадрів в державних установах України

Показники	Градації показників	Бальна оцінка	Вагомість показника
Середній вік	До 30 років	4	0,3
	Від 30 до 50 років	5	
	Від 50 років і більше	3	
Середній стаж роботи (досвід роботи)	Менше 5-ти років	3	0,35
	Від 5 до 10 років	4	
	Понад 10 років	5	
Освітній рівень	Вища освіта	5	0,2
	Неповна вища освіта	4	
	Середньо-технічна освіта	3	
Стан здоров'я (річна кількість годин на лікарняному одного управлінського працівника)	0- 24 годин	5	0,15
	25 – 49 годин	4	
	49 годин і більше	3	

Саме оцінювання кадрового потенціалу виступає одним із ключових інструментів аналізу ефективності системи управління персоналом. Воно дозволяє визначити реальний стан кадрового складу установи, виявити сильні та слабкі сторони працівників, оцінити перспективи їх професійного розвитку, а також встановити ступінь відповідності професійних компетентностей персоналу стратегічним цілям і завданням публічної організації.

Системне оцінювання кадрів дає можливість своєчасно виявляти кадрові проблеми, визначати потреби у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації, формувати кадровий резерв і забезпечувати раціональний розподіл

функціональних обов'язків. У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без постійного моніторингу професійної діяльності працівників та оцінювання результативності їх роботи.

Ефективна кадрова політика передбачає застосування комплексного та системного підходу до організації кадрової роботи. Важливими складовими такої політики є створення належних умов праці, забезпечення професійного розвитку працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та мотивація персоналу до якісного виконання посадових обов'язків. Реалізація зазначених заходів позитивно впливає на результативність діяльності установи та забезпечує ефективне виконання покладених на неї функцій і повноважень.

Оскільки кадрова політика є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку організації, керівники та спеціалісти повинні володіти сучасними управлінськими компетентностями та бути здатними здійснювати постійний моніторинг кадрової ситуації. Особливої актуальності це питання набуває у сфері освіти, де якість кадрового забезпечення безпосередньо впливає на ефективність функціонування закладів освіти та результати освітнього процесу.

У зв'язку з цим важливими завданнями органів управління освітою є забезпечення ефективного добору керівних і педагогічних кадрів, створення умов для їх професійного розвитку, підтримка творчого потенціалу працівників та організація об'єктивного оцінювання результатів професійної діяльності. Усі зазначені процеси мають здійснюватися відповідно до вимог законодавства у сфері освіти та трудового законодавства України.

Кадрова політика є базовою складовою системи управління персоналом державної установи та визначає стратегічні напрями кадрової роботи. Саме вона формує засади організації кадрових процесів, визначає принципи професійного розвитку працівників, механізми мотивації персоналу та підходи до формування кадрового потенціалу. У сучасних умовах ефективна кадрова політика має бути орієнтована на підтримку інноваційного розвитку організації,

забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників і створення умов для безперервного вдосконалення діяльності персоналу.

Реалізація системи постійного професійного розвитку працівників повинна розпочинатися саме з формування сучасної кадрової політики, спрямованої на підтримку інноваційних процесів, розвиток кадрового потенціалу та підвищення ефективності діяльності установи. Важливим завданням кадрової політики є залучення до організації висококваліфікованих, професійно підготовлених і мотивованих працівників, які поділяють цінності установи та здатні ефективно реалізовувати її стратегічні цілі.

У науковій літературі значна увага приділяється питанням формування кадрової політики, удосконалення системи управління персоналом та впровадження механізмів безперервного професійного розвитку працівників державних установ. Дослідники наголошують на необхідності створення ефективної системи атестації, професійного навчання та оцінювання персоналу як важливої умови підвищення результативності діяльності органів публічного управління.

Ефективна система атестації та навчання кадрів дозволяє забезпечити належний рівень професійної підготовки працівників, виявити потреби у підвищенні кваліфікації, сформувати кадровий резерв та забезпечити розвиток управлінських компетентностей персоналу. Саме тому важливим напрямом удосконалення державної кадрової політики є впровадження сучасних організаційних моделей професійного розвитку кадрів.

У результаті дослідження проблем ефективності системи атестації та професійного навчання персоналу доцільно побудувати організаційну модель процесу підвищення ефективності системи атестації й навчання кадрів, яка наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна модель процесу підвищення ефективності системи атестації і навчання кадрів вітчизняної державної установи

Важливою умовою підвищення ефективності кадрової політики у системі публічного управління є забезпечення прозорості та об'єктивності процедур добору кадрів до органів місцевого самоврядування. На нашу думку, відкритість конкурсних процедур у виконавчих органах місцевих рад може бути забезпечена шляхом своєчасного оприлюднення інформації про проведення конкурсів у засобах масової інформації та на офіційних електронних ресурсах органів влади.

Водночас забезпечення демократичності та неупередженості під час визначення переможців конкурсного відбору потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання цієї сфери. Зокрема, актуальним є розроблення спеціальних нормативних актів, які б чітко регламентували порядок формування незалежних конкурсних комісій, визначали критерії оцінювання кандидатів та мінімізували вплив суб'єктивних і непрофесійних чинників на процес кадрового відбору. Перспективним напрямом є також

використання сучасних цифрових і технічних засобів контролю та оцінювання, що активно застосовуються у практиці розвинених країн світу.

Не менш важливим завданням є вдосконалення чинної нормативно-правової бази щодо проведення конкурсів на заміщення вакантних посад у виконавчих органах місцевих рад. Зокрема, доцільним є чітке визначення переліку посад, які підлягають конкурсному заміщенню, а також розмежування політичних посад і посад професійної публічної служби.

Однією з найбільш актуальних проблем кадрового забезпечення органів публічного управління в Україні залишається поступове «старіння» кадрового складу, зокрема у виконавчих органах місцевого самоврядування. На сучасному етапі в Україні досі недостатньо сформована ефективна система залучення молоді до роботи в органах місцевої влади. Необхідність створення нових підходів до формування кадрового потенціалу обумовлена глибокими соціально-економічними та управлінськими трансформаціями, які відбуваються у державі.

Водночас проблема кадрового оновлення не може бути вирішена виключно шляхом механічної заміни працівників. Ефективне реформування системи публічного управління потребує поєднання оновлення кадрового складу із збереженням професійного досвіду та управлінської спадковості. Сучасні виклики, що постають перед державою та органами місцевого самоврядування, потребують формування нового покоління службовців, які володітимуть сучасними управлінськими компетентностями, знаннями ринкових механізмів, принципів демократичного врядування, цифрових технологій та ефективної комунікації.

Разом із тим важливою проблемою залишається висока плинність кадрів у системі органів державного управління та місцевого самоврядування. Однією з основних причин цього є недостатній рівень соціального та матеріального забезпечення працівників, особливо спеціалістів і технічного персоналу. Низький рівень оплати праці та обмежені можливості професійного й

кар'єрного розвитку негативно впливають на мотивацію працівників та ускладнюють залучення молодих фахівців до системи публічного управління.

У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів формування кадрової політики у виконавчих органах місцевих рад має стати забезпечення стабільності кадрового складу у поєднанні з його поступовим і обґрунтованим оновленням. Політика кадрової стабільності повинна ґрунтуватися на формуванні професійного корпусу службовців, які мають можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку та належного матеріального забезпечення.

Саме стабільність кадрового складу забезпечує накопичення професійного досвіду, безперервність управлінської діяльності та ефективність функціонування органів місцевого самоврядування. Крім того, упевненість працівників у стабільності службового становища виступає важливим морально-психологічним чинником, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та результативність виконання службових обов'язків.

Поняття формування кадрового складу та проходження публічної служби в органах державного управління є взаємопов'язаними елементами єдиної системи кадрового забезпечення. Формування персоналу органів місцевого самоврядування передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення потреб органів влади у професійно підготовлених працівниках шляхом добору, підготовки, перепідготовки, розстановки кадрів, їх професійного просування та створення належної системи нормативного регулювання службової діяльності.

Просування працівників по службі є результатом цілеспрямованої діяльності органів публічної влади та їх посадових осіб щодо розвитку кадрового потенціалу. Саме від ефективності формування професійного кадрового складу значною мірою залежить якість виконання виконавчими органами місцевих рад покладених на них функцій і повноважень, а також рівень реалізації державної політики на місцевому рівні. За таких умов посадові особи місцевого самоврядування виступають важливим професійним ресурсом

стратегічного розвитку територіальних громад та забезпечення суспільних інтересів населення.

Кожен працівник виконавчих органів місцевого самоврядування відповідно до займаної посади бере участь у реалізації функцій органу влади та впливає на суспільні процеси у межах визначених повноважень. Використовуючи передбачені законодавством форми й методи управлінської діяльності, працівники забезпечують ефективне функціонування структурних підрозділів — відділів, управлінь, виконавчих комітетів та органу місцевого самоврядування в цілому.

У зв'язку з цим важливого значення набуває формування ефективної системи відповідальності посадових осіб за порушення службової дисципліни та неналежне виконання посадових обов'язків. Одним із ключових механізмів забезпечення належної організації роботи персоналу є дисциплінарна відповідальність, яка реалізується через систему заохочень і дисциплінарних стягнень щодо підлеглих працівників.

Варто зазначити, що місцева рада визначає основні напрями діяльності своїх виконавчих органів та здійснює контроль за їх функціонуванням. Водночас з метою забезпечення оперативності управління окремі повноваження щодо організації роботи персоналу та застосування заходів дисциплінарного впливу делегуються відповідним посадовим особам, які займають керівні посади у структурі органу місцевого самоврядування. Це, однак, не виключає права місцевої ради застосовувати дисциплінарні заходи як один із механізмів забезпечення ефективного функціонування власної системи виконавчих органів.

Система дисциплінарної відповідальності у виконавчих органах місцевого самоврядування має складний характер, що зумовлено багаторівневою організаційною структурою органів влади та наявністю різних суб'єктів управління, наділених дисциплінарними повноваженнями. До таких

суб'єктів належать керівники структурних підрозділів, виконавчі комітети, сільські, селищні та міські голови, а також місцеві ради.

Наявність значної кількості органів та посадових осіб, уповноважених застосовувати дисциплінарні заходи, обумовлює необхідність удосконалення нормативного регулювання дисциплінарної відповідальності у системі органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим доцільним є розроблення окремого нормативного документа — Дисциплінарного кодексу службовців органів публічного управління, який би врегулював питання дисциплінарної відповідальності, визначив єдині підходи до застосування дисциплінарних стягнень та забезпечив уніфікацію кадрових процедур у діяльності виконавчих органів місцевих рад.

Прийняття такого нормативного акта на загальнодержавному рівні сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, зміцненню службової дисципліни та вдосконаленню системи управління персоналом у сфері публічного управління.

З урахуванням специфіки управлінських функцій, особливостей діяльності адміністративних колективів та організації системи публічного управління важливого значення набуває питання оптимального поєднання різних способів заміщення посад — призначення, конкурсного відбору та виборності. У сучасних умовах одним із перспективних напрямів розвитку кадрової політики вважається поступове розширення виборних механізмів формування кадрового складу органів публічної влади. Водночас упровадження таких підходів потребує врахування низки проблем і ризиків, притаманних виборчим процедурам.

Однією з основних проблем є можливість перетворення виборності на формальну процедуру, що не забезпечує реального підвищення ефективності кадрового добору. Подібна ситуація може виникати через втрату належного контролю за процесом підбору кадрів, недостатню прозорість процедур або непередбачуваність результатів кадрових рішень. Крім того, відмова від

традиційних адміністративних методів управління персоналом часто викликає супротив з боку керівників, які звикли до системи призначення та звільнення підлеглих працівників на основі власних управлінських повноважень.

Водночас виборність посад має й низку позитивних аспектів. Зокрема, обрані керівники можуть мати вищий рівень підтримки з боку трудового колективу та користуватися його довірою, що є важливим чинником ефективного виконання управлінських функцій. За наявності конфліктних ситуацій між керівником та вищими органами управління підтримка колективу може виступати додатковою гарантією стабільності управлінської діяльності.

Разом із тим практика свідчить, що профспілкові організації та трудові колективи далеко не завжди повною мірою реалізують надані їм повноваження щодо участі у доборі та розстановці кадрів. Однією з причин такої ситуації є недостатня ефективність механізмів нормативно-правового регулювання участі трудових колективів у кадрових процесах. Зокрема, чинне законодавство у сфері діяльності трудових колективів і державних підприємств не завжди забезпечує реальне функціонування відповідних демократичних процедур у кадровій сфері.

У зв'язку з цим удосконалення системи кадрового забезпечення органів публічного управління потребує комплексного поєднання конкурсних, виборних та адміністративних механізмів формування кадрового складу, що дозволить забезпечити професійність, прозорість і результативність кадрової політики.

В умовах воєнного стану основним механізмом заміщення управлінських посад у системі публічного управління залишається адміністративне призначення. Такий підхід обумовлений необхідністю забезпечення оперативності кадрових рішень, стабільності функціонування органів влади та швидкого реагування на виклики, пов'язані із забезпеченням безпеки держави та безперервності управлінських процесів.

Адміністративне призначення виступає особливою адміністративно-правовою формою формування кадрового складу, яка забезпечує добір працівників з урахуванням їх професійної компетентності, організаторських здібностей, управлінського досвіду, морально-етичних характеристик та соціально-психологічних якостей. Одночасно така форма кадрового забезпечення спрямована на формування ефективного та згуртованого управлінського колективу, здатного забезпечити стабільне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в кризових умовах.

При цьому простежується закономірність: чим вищим є рівень посади в управлінській ієрархії, тим меншою є ймовірність її заміщення шляхом виборчих процедур. У науковій літературі звертається увага на те, що недооцінка ролі адміністративного призначення може призводити до зниження ефективності адміністративно-правових механізмів регулювання кадрових процесів [25]. Водночас урахування позиції трудового колективу під час призначення працівників не суперечить принципу єдиноначальності, а навпаки — сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зміцненню внутрішньої стабільності колективу.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від належної організації кадрової роботи. У системі державної служби кадрові процеси регламентуються нормами законодавства та не можуть здійснюватися виключно на розсуд керівництва установи.

Серед основних проблем державної кадрової політики доцільно виокремити застарілі підходи до організації кадрової роботи, недостатньо ефективну систему кар'єрного розвитку державних службовців, а також невідповідність системи підвищення кваліфікації реальним потребам органів публічного управління.

Практика свідчить, що молоді фахівці не виявляють достатньої зацікавленості у вступі на державну службу. Однією з основних причин цього є низький рівень оплати праці державних службовців, а також недостатній

зв'язок між результатами професійної діяльності працівника та системою матеріального стимулювання.

Сучасна кадрова політика висуває підвищені вимоги до професійної підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання діяльності державних службовців. Особливого значення у цьому контексті набуває система атестації кадрів. Атестація розглядається як законодавчо визначена процедура періодичного оцінювання професійних знань, практичних навичок, компетентностей та результатів діяльності працівника з метою встановлення відповідності займаній посаді та визначення перспектив подальшого службового просування.

Слід зазначити, що у межах адміністративної реформи були впроваджені зміни, спрямовані на модернізацію кадрової політики, підвищення професійності державної служби та вдосконалення системи управління персоналом.

Водночас подальше реформування державної служби потребує створення ефективних внутрішніх механізмів трансформації системи публічного управління.

Проблеми кадрової політики на державній службі та основні напрями їх вирішення наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Проблеми реалізації елементів кадрової політики на державній службі та заходи щодо їх вирішення

Елементи	Проблеми реалізації	Заходи щодо вирішення проблем
Політика у сфері управління складом персоналу	Суворі ієрархія законів та практично залежність від них. Немає свободи дій щодо реалізації закону.	З'являється необхідність впровадження гнучкої системи кадрових технологій з урахуванням функцій та повноважень державних органів виконавчої влади

Продовження табл. 2.2.

Політика в галузі мотивації та оцінки персоналу	Ключова проблема державної цивільної служби зараз – переважання низько-продуктивних робочих місць із низьким питомим фінансуванням. Мотиваційні механізми становлять 10% від окладу державних службовців.	Потрібне повне реформування системи мотивації державних службовців
Політика у сфері розвитку персоналу	Інертна та негнучка система підвищення кваліфікації та навчання	Зв'язати програми навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців з актуальними цілями та завданнями розвитку органів виконавчої влади, моделями компетенцій держслужбовців та запитами громадянського суспільства
Політика в галузі корпоративної культури та соціально-трудова відносин	Робота відділів кадрів більшості відомств спрямовано контроль за дотриманням формальних регламентів. Ресурсів та можливостей для якісного розвитку кадрів не вистачає	Надати можливість звільняти працівників за низьку ефективність роботи

З огляду на наведені тенденції можна зробити висновок, що скорочення чисельності державних службовців, яке в окремі періоди досягало близько 10 %, а також активний розвиток кадрових практик у приватному секторі актуалізують потребу у модернізації кадрової політики у сфері державного управління. За таких умов особливого значення набуває впровадження сучасних кадрових технологій, удосконалення механізмів управління персоналом та формування єдиної державної кадрової політики, підтриманої ефективною організаційною структурою кадрової роботи.

Застосування сучасних кадрових інструментів і технологій дозволяє не лише підвищити результативність діяльності органів державного управління, а й позитивно впливає на соціально-економічний розвиток регіонального та місцевого рівнів. Ефективне кадрове забезпечення органів публічної влади виступає важливим чинником реалізації управлінських повноважень, а також сприяє зміцненню економічного потенціалу держави та територіальних громад.

У сучасних умовах підвищення ефективності публічного управління повинно ґрунтуватися на використанні новітніх механізмів, управлінських алгоритмів, цифрових технологій і сучасних кадрових процедур. Це стосується не лише організації роботи персоналу, а й удосконалення системи управління основними ресурсами органів влади — людськими, фінансовими та часовими.

На сьогодні державна служба залишається центральною складовою системи публічного управління та одним із найбільш регламентованих напрямів професійної діяльності [25]. Саме тому одним із ключових напрямів реформування системи державного управління є формування сучасної та ефективної кадрової політики. Від професійного рівня державних службовців, їх компетентності, управлінських здібностей та орієнтації на публічне служіння значною мірою залежить ефективність реалізації державних рішень та результативність функціонування органів влади.

Забезпечення державної служби висококваліфікованими кадрами потребує застосування сучасних кадрових технологій та ефективних механізмів управління персоналом. Вирішення проблем формування та розвитку кадрового складу державної служби вимагає модернізації традиційних методів кадрової роботи на основі сучасних наукових підходів, цифрових рішень та практичного досвіду управління персоналом як у публічному, так і в приватному секторах.

У зв'язку з цим останніми роками значна увага приділяється дослідженню інноваційних кадрових інструментів, аналізу сучасних тенденцій розвитку кадрової політики та пошуку ефективних моделей трансформації системи управління персоналом у сфері державної служби.

Кадрову політику державного органу доцільно розглядати як систему обґрунтованих управлінських заходів і процедур, спрямованих на формування, розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу органів державної влади. Вона виступає ядром системи управління персоналом і визначає стратегічні напрями кадрової роботи, механізми професійного розвитку працівників та принципи функціонування кадрової системи.

На формування та реалізацію кадрової політики впливають різноманітні чинники, серед яких — сучасні виклики зовнішнього середовища, стан системи управління людськими ресурсами, рівень професійної підготовки персоналу, організаційна культура та специфіка кадрового потенціалу органів публічного управління.

Сутність кадрової політики в органах державного управління полягає у забезпеченні системи публічної служби професійними, компетентними та відповідальними працівниками, здатними ефективно реалізовувати функції держави. Одним із ключових завдань кадрової політики є залучення, закріплення та раціональне використання висококваліфікованих кадрів, а також створення належних організаційних, професійних і соціальних умов для реалізації їхнього потенціалу у сфері державної служби.

Ефективна кадрова політика повинна забезпечувати такі умови праці, за яких державні службовці матимуть можливість постійно застосовувати та вдосконалювати свої професійні знання, управлінські навички й практичний досвід. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню результативності виконання посадових обов'язків та забезпечує ефективне функціонування органів державної влади.

Процес реалізації кадрової політики має бути орієнтований на максимально повне використання професійного та творчого потенціалу працівників. Особливого значення набувають здатність персоналу до інноваційної діяльності, ініціативність, уміння виявляти проблеми та знаходити ефективні шляхи їх вирішення. Застосування такого підходу позитивно впливає на якість роботи державних службовців і сприяє більш результативній реалізації державних програм у різних сферах суспільного розвитку.

У системі державного управління кадрову політику доцільно розглядати як діяльність державних органів, керівників та кадрових підрозділів, спрямовану на реалізацію кадрової стратегії через механізми добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації та ефективного використання

персоналу. Основною метою такої діяльності є забезпечення якісного виконання функцій державного органу та підвищення ефективності публічного управління.

Кадрова політика державних органів спрямована на досягнення низки стратегічних цілей, серед яких:

1. забезпечення органів державної влади професійними, компетентними та морально відповідальними фахівцями;

2. створення сприятливих умов для ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників, розвитку їх професійних здібностей та збереження кадрового потенціалу;

3. забезпечення реалізації прав державних службовців на професійний розвиток, кар'єрне просування, підвищення результативності службової діяльності та самореалізацію [45, с. 263].

У сучасних умовах кадрова політика у сфері державної служби орієнтована насамперед на формування професійного та ефективного управлінського апарату. Основними критеріями добору персоналу стають рівень професійної підготовки, компетентність, добросовісність, відповідальність і дотримання етичних стандартів публічної служби.

Важливою вимогою до державного службовця є чітке розуміння меж власних повноважень, здатність приймати управлінські рішення у межах чинного законодавства та діяти відповідно до принципів законності й професійної етики.

Політика добору кадрів поєднує як об'єктивні, так і суб'єктивні елементи оцінювання персоналу. З одного боку, кадрові служби повинні враховувати формальні критерії — рівень освіти, професійний досвід, кваліфікацію та результати службової діяльності. З іншого боку, важливе значення мають особистісні якості працівника, його комунікативні здібності, моральні характеристики, здатність працювати у колективі та адаптуватися до змін [58, с. 318].

Таким чином, сучасна кадрова політика у сфері державного управління має базуватися на комплексному підході до формування кадрового потенціалу, поєднувати професійні та особистісні критерії оцінювання працівників і забезпечувати ефективне функціонування системи публічної служби.

На нашу думку, державна політика у сфері кадрового забезпечення повинна ґрунтуватися як на загальних принципах управління кадровими процесами, так і на спеціальних підходах, що враховують особливості окремих сфер публічного управління. Крім того, важливу роль відіграють прикладні принципи та механізми кадрової діяльності, які забезпечують практичну ефективність управління персоналом. Без дотримання зазначених принципів неможливо сформувати результативну систему кадрового забезпечення, оскільки саме якість управління кадрами значною мірою визначає ефективність функціонування державного апарату та результативність реалізації державної політики.

Базові принципи кадрової політики становлять фундамент системи кадрового забезпечення держави. Вони визначають основні підходи до організації кадрової роботи та забезпечують стабільність функціонування системи публічного управління. До ключових базових принципів кадрової політики належать науковість, професіоналізм, законність, демократичність, морально-етична відповідальність, а також забезпечення рівного доступу громадян до державної служби.

Особливе значення мають спеціальні принципи кадрової політики, які враховують специфіку окремих сфер управління, зокрема системи місцевого самоврядування, державної служби чи галузевого управління. Такі принципи визначають особливості організації кадрової роботи у конкретній сфері та забезпечують належний рівень відповідальності за формування і розвиток кадрового потенціалу.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення у сфері державної служби набуває компетентнісний підхід до кадрової політики. Хоча у приватному

секторі цей підхід використовується вже тривалий час, для системи публічного управління він залишається відносно новим, але перспективним напрямом удосконалення кадрової роботи.

Компетентнісний підхід ґрунтується на оцінюванні професійної компетентності державного службовця, яка охоплює сукупність знань, умінь, навичок, практичного досвіду та особистісних характеристик працівника. Крім того, цей підхід передбачає чітке визначення функціональних завдань і повноважень державного службовця, професійної групи працівників, структурного підрозділу та органу влади в цілому.

Застосування компетентнісного підходу передбачає наявність у працівника загальноорганізаційних компетентностей, професійних знань загального характеру та спеціалізованих професійних компетентностей, необхідних для виконання конкретних посадових обов'язків. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінювати кандидатів на посади державної служби, визначати рівень їх професійної підготовки та особистісних якостей.

Практичне впровадження компетентнісного підходу у сфері державної служби є особливо актуальним, оскільки він сприяє підвищенню ефективності кадрового добору, професійного розвитку та оцінювання персоналу. Крім того, компетентнісний підхід може використовуватися як основа для формування системи кар'єрного просування та індивідуального професійного розвитку державних службовців.

Важливою перевагою компетентнісного підходу є також підвищення прозорості системи управління персоналом у державних органах, що сприяє зміцненню професіоналізму державної служби та підвищенню довіри суспільства до органів публічної влади [23, с. 212].

Для формування ефективної системи управління персоналом у сфері державної служби доцільним є застосування комплексного підходу до розроблення та реалізації кадрової стратегії. Такий підхід має передбачати вдосконалення організаційних і методичних засад кадрової політики,

визначення її пріоритетних напрямів у діяльності державних органів, а також створення сучасних механізмів управління кадровими процесами.

Важливим кроком у цьому напрямі є розроблення та прийняття на державному рівні спеціального нормативного документа — Положення про кадрову політику, у якому були б визначені загальні принципи, цілі, механізми та основні напрями формування кадрової політики у системі органів державної влади. Наявність такого документа сприятиме уніфікації підходів до кадрового забезпечення, підвищенню ефективності кадрової роботи та вдосконаленню системи управління персоналом у публічному секторі.

Крім того, необхідним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток основних складових кадрової політики. До таких заходів належать удосконалення процедур добору кадрів, розвиток системи професійного навчання, формування ефективних механізмів організаційного розвитку, а також підвищення мотивації державних службовців до професійного самовдосконалення та підвищення рівня власних компетентностей.

Особливої уваги потребує створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу, формування сучасної системи оцінювання результатів службової діяльності та впровадження ефективних механізмів кар'єрного просування. Реалізація зазначених напрямів кадрової політики дозволить підвищити професіоналізм державної служби та забезпечити ефективніше функціонування органів публічного управління.

Отже, формування кадрового потенціалу органів державного управління та місцевого самоврядування є важливою складовою реалізації державної кадрової політики. Ефективне кадрове забезпечення має бути спрямоване на створення професійного, компетентного та відповідального корпусу службовців, здатного відповідно до вимог законодавства забезпечувати якісне виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування, сприяти соціально-економічному розвитку регіонів і задоволенню потреб громадян та суспільства в цілому.

## Висновки з другого розділу

Щодо сучасного стану та основних напрямів удосконалення державного регулювання кадрової політики в Україні можна зробити низку узагальнюючих висновків.

У процесі аналізу тенденцій реалізації державної кадрової політики в Україні було встановлено, що сучасна система кадрового забезпечення органів публічного управління перебуває у стані трансформації та характеризується як позитивними змінами, так і наявністю системних проблем. Проведена оцінка функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування дозволила виявити окремі позитивні тенденції у сфері кадрового забезпечення та організації публічної служби.

З окрема, значна частина опитаних працівників органів публічного управління зазначила, що їх посадові обов'язки та службові функції переважно відповідають реальному змісту професійної діяльності у системі державного управління та місцевого самоврядування. Це свідчить про наявність певного рівня функціональної визначеності та відповідності між посадовими інструкціями й фактичними завданнями державних службовців.

Крім того, більшість службовців відзначили відсутність суттєвих труднощів у процесі виконання повсякденних службових обов'язків, що може свідчити про достатній рівень адаптації персоналу до умов професійної діяльності та функціонування системи публічного управління.

Водночас дослідження засвідчило наявність низки проблем у сфері державної кадрової політики, серед яких — недостатня мотивація молодих фахівців до вступу на державну службу, високий рівень формалізації кадрових процедур, проблеми професійного розвитку персоналу, кадрове старіння, а також недостатня ефективність окремих механізмів конкурсного добору та оцінювання кадрів.

У межах дослідження також було обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення державного регулювання кадрової політики в Україні. Встановлено, що одним із пріоритетних напрямів модернізації кадрової системи є розвиток принципів відкритості, прозорості та колегіальності у процесі добору й розстановки кадрів.

Особливого значення набуває удосконалення конкурсної системи заміщення посад у органах публічного управління. Незважаючи на демократичний характер конкурсних процедур, на практиці вони нерідко супроводжуються надмірною формалізацією, недостатнім рівнем конкуренції між кандидатами та обмеженими можливостями для об'єктивного відбору найбільш професійно підготовлених претендентів.

У зв'язку з цим перспективним напрямом удосконалення кадрової політики є розширення механізмів участі трудових колективів та громадськості у кадрових процедурах, що сприятиме забезпеченню більшої відкритості, прозорості та об'єктивності кадрового добору. Використання таких механізмів дозволить мінімізувати прояви суб'єктивізму під час прийняття кадрових рішень та підвищити рівень довіри до системи публічної служби.

Отже, ефективне державне регулювання кадрової політики є необхідною умовою підвищення результативності діяльності органів публічного управління, забезпечення професіоналізації державної служби та формування сучасного кадрового потенціалу держави.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів державного регулювання кадрової політики в Україні було сформульовано такі висновки.

У межах дослідження визначено сутність поняття «кадрова політика» та проаналізовано основні підходи до його трактування у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Встановлено, що кадрова політика є важливою складовою системи публічного управління та виступає комплексом принципів, механізмів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу.

З'ясовано, що державна кадрова політика реалізується на державному, регіональному та місцевому рівнях і охоплює різні напрями кадрового забезпечення залежно від сфери діяльності органів влади. До основних напрямів державної кадрової політики належать забезпечення зайнятості професійно підготовлених працівників, організація їх професійного розвитку та просування по службі, кадрове забезпечення бюджетної сфери, а також формування професійного корпусу державних службовців і управлінських кадрів. Саме ці напрями найбільшою мірою піддаються державному регулюванню та організаційному впливу.

У процесі дослідження проаналізовано нормативно-правове забезпечення державного регулювання кадрової політики в сучасній Україні. Встановлено, що чинне законодавство визначає основні функції кадрових служб державних органів, серед яких — організація конкурсного добору на вакантні посади державної служби, проведення атестації та випробування державних службовців, оформлення кадрової документації, ведення трудових книжок, консультування працівників з питань проходження державної служби та дотримання встановлених законодавством обмежень.

Крім того, важливими напрямками діяльності кадрових служб є аналіз рівня професійної підготовки персоналу, організація перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

У межах другого розділу було проаналізовано сучасні тенденції реалізації державної кадрової політики в Україні, а також основні досягнення й проблеми у сфері кадрового забезпечення органів публічного управління. Проведене дослідження дало змогу виявити як позитивні тенденції, так і наявні суперечності у функціонуванні системи державної служби та місцевого самоврядування.

Зокрема, встановлено, що значна частина державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування вважає свої посадові обов'язки такими, що відповідають реальному змісту їх професійної діяльності та функціям органів влади. Це свідчить про певний рівень організаційної визначеності та відповідності між нормативно закріпленими повноваженнями й фактичним змістом службової діяльності.

Також з'ясовано, що більшість працівників органів публічного управління не стикаються із суттєвими труднощами у процесі виконання повсякденних службових обов'язків. Водночас дослідження дозволило виявити низку системних проблем, серед яких — кадрове старіння, недостатня мотивація молодих фахівців до вступу на державну службу, недостатній рівень матеріального стимулювання, надмірна формалізація кадрових процедур, а також необхідність модернізації системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

У результаті дослідження було обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення державного регулювання кадрової політики в Україні. Встановлено, що одним із ключових напрямів модернізації кадрової системи має стати забезпечення відкритості, прозорості та об'єктивності процедур добору і розстановки кадрів.

Особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню конкурсної системи заміщення посад у органах публічного управління. Незважаючи на демократичний характер конкурсних процедур, на практиці вони нерідко супроводжуються формалізмом, недостатнім рівнем конкуренції між кандидатами та суб'єктивністю окремих кадрових рішень.

У зв'язку з цим перспективним напрямом удосконалення кадрової політики є розширення механізмів участі трудових колективів та громадськості у кадрових процедурах, що сприятиме забезпеченню більшої гласності, відкритості та неупередженості кадрового добору. Реалізація таких підходів дозволить мінімізувати прояви суб'єктивізму у процесі прийняття кадрових рішень і підвищити рівень довіри до системи державної служби та місцевого самоврядування.

Таким чином, ефективне державне регулювання кадрової політики виступає важливою умовою професіоналізації системи публічного управління, підвищення результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.01.2020, підстава – 27-ІХ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Дата оновлення: 13.02.2020. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Дата оновлення: 29.12.2019. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

4. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати: Постанова КМУ від 8 лютого 1995 р. № 100. Документ 100-95-п, чинний, поточна редакція. Редакція від 30.05.2020, підстава – 410-2020-п. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п#Text>.

5. Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій культури Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України № 123 від 28.02.2006 р. Документ z0273-06, чинний, поточна редакція. Редакція від 13.06.2017, підстава – z0628-17. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0273-06#Text>.

6. Про колективні договори і угоди: Закон України. Документ 3356-XII, чинний, поточна редакція – Редакція від 27.12.2019, підстава – 341-ІХ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 36, ст. 361. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

7. Про оплату праці: Закон України. Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 13.02.2020, підстава – 440-ІХ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст. 121. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.

8. Про відпустки: Закон України. Документ 504/96-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 17.03.2020, підстава – 530-ІХ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 2, ст. 4. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>.

9. Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України. Документ 400/97-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.01.2018, підстава – 2148-VIII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 37, ст. 237. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400/97-вр#Text>.

10. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243.

11. Про охорону праці: Закон України. Документ 2694-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 27.12.2019, підстава – 341-ІХ. Документ 2694-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 27.12.2019, підстава – 341-ІХ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

12. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Наказ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

13. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

14. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2024. № 9. С. 232–236.

15. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 70–73.

16. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем формування кадрової політики підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2013. № 111. С. 267–272.

17. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і*

державного регулювання. 2016. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5)

18. Вольська О. М., Сапельнікова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. 2019. Вип. 1. С. 32–40.

19. Волянська-Савчук Л. В., Красовський В. О. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 21-32.

20. Ворначев А. О. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ : Педагогічна думка, 2022. 145 с.

21. Гармидер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу по життєвому циклу торгового підприємства. *Держава та регіони*. 2023. № 1 (70). С. 101–105.

22. Гогіна Л. Нормативно-правове забезпечення розмежування професійного навчання кадрів різних управлінських рівнів. *Вісник НАДУ*. 2004. № 3. С. 157–163.

23. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 5-те вид., оновлене. Київ, 2011. 390 с.

24. Гугул О. Я. Теоретичні засади формування кадрової політики. *Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн*. Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.

25. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25).

26. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30–35.

27. Дембіцька С. Підготовка кадрів органів державного управління у сфері надання послуг населенню України. *Науковий вісник*. Львів: ЛьВДУВС, 2023. № 3. С. 170–176.

28. Дубенко С. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. Київ: Ін Юре, 2014. 244 с

29. 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. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

30. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 7. С. 341-347.

31. Економіка праці: навч. посіб.; за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

32. Економіка праці і соціально-трудова відносини : метод. посіб. для проведення семінарських та практичних занять; Укл.: З. І. Кобеля, С. І. Тодорюк, Л. Д. Водянка, Н. В. Філіпчук. Чернівці : Рута, 2019. 80 с.

33. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.

34. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія «Управління»*. Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В.П. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка. Київ : ВПЦ АМУ, 2018. Вип. 3 (2013). С. 50-59.

35. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах державного регулювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.

36. Іртищева І. О. Оцінка науково-кадрового потенціалу України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 8/2. С. 186–188.

37. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. URL : [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/39.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf).

38. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки: збірник наукових праць. МОН України. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. № 861. С. 138-144.

39. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підруч.. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

40. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38.

41. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. *Збірник науково аналітичних матеріалів, нормативно правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні*. Київ : ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар», 2010. 258 с.

42. Куйбіда В. С., Петров О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

43. Кузьменко Г. О. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. № 4(10). С. 61-72.

44. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: *Збірник наукових праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2013. Вип. 1, Т.2. 348 с.

45. Маклаков С. М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірник тез доповідей Міжнародної науково-

практичної інтернет-конференції, 21-22 березня 2018 року, м. Кропивницький. Кропивницький : «ЕксклюзивСистем», 2018. С. 260-263.

46. Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11). С. 1-9.

47. Мосумова А. К., Гавкалова Н. Л. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів державного регулювання. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*: електронне наукове видання : збірник. 2020. № 3 (9). квітень. С. 274–281.

48. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 66-67.

49. Проблеми розвитку публічного управління в Україні : пленар. засід. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (13 квітня 2018 р., м. Львів); за наук. ред.чл.-кор. НАН України С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 124 с.

50. Ситник Н. І. Організаційні аспекти створення систем управління знаннями на вітчизняних підприємствах. *Актуальні проблеми економічної кібернетики*. Київ : Вид-во Стилос. 2015. С. 65-74.

51. Сторожев Р. І. Досвід формування позитивного іміджу державної служби: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2. С. 212-222.

52. Толкованов В. В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби та служби в органах державного регулювання в Україні. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_23).

53. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 2 (4). Частина 2. С. 115-120.

54. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 34–44.

55. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. Луцьк. 2010. Вип.7 (26). Частина 3. С. 3-11.

56. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

57. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом організації : теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

58. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21.14. С. 314–319.

59. Шкода Т. Н., Падалко Ю. О. Сутність людського потенціалу підприємства. URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/332/321>.

60. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства : управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 131–136.

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Лю Чжен

**Співавтор:**

**Назва:** МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Науковий керівник:** професор Марина Білинська

**Підрозділ:** Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

**Коефіцієнт подібності 1:**15.16%

**Коефіцієнт подібності 2:**7.23%

**Мікропробіли:** 0

**Заміна букв:** 0

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 0

**Дата створення звіту:** 2026-05-29 20:32:11.0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

**Обґрунтування:**

*Дата*

експерт