

DOI: [10.32702/2307-2156-2022.1.30](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30)

УДК 351.82.332.12

- О. В. Аксьонова,*
к. е. н., доцент кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0003-0380-9035
- А. М. Волківська,*
к. е. н., доцент, заступник директора з науково-методичної роботи,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-1254-6057
- О. М. Яценко,*
д. е. н, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».
ORCID ID: 0000-0003-4399-2217
- В. П. Яacobчук,*
к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та
публічного управління, Поліський національний університет
ORCID ID: 0000-0003-2147-7994
- А. А. Завгородній,*
магістрант кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-1541-1692

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

- О. Aksonova*
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute of PJSC "IAPM", Zhytomyr
A. Volkivska
PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Director for Scientific and Methodological Work,
Zhytomyr Institute of PJSC "University" MAUP ", Zhytomyr
О. Yatsenko
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
V. Yakobchuk
PhD in Economics, Professor,
Head of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration,
Polissya National University
A. Zavhorodni
Master's student of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute of PJSC "IAPM", Zhytomyr

THEORETICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY IN STATE AUTHORITIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Сучасні процеси державного реформування вимагають вирішення питання щодо формування ефективної кадрової системи управління в органах державної влади та місцевого самоврядування. Тому, вагомого значення має оцінка проблем створення й реалізації національної кадрової політики в державних органах, оскільки від трудових ресурсів залежить успіх провадження загальної державної стратегії.

Розробка кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування відноситься до категорії складних і суперечливих процесів, які можуть бути ефективним на основі дотримання комплексу умов та узгодженого виконання науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно-управлінських заходів. Тому, метою дослідження є вивчення теоретичних та організаційних засад формування кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Аналіз теоретико-методологічних засад концепції державної кадрової політики дозволяє встановити, що кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування є цілеспрямованою загальнодержавною стратегією тривалого періоду діяльності уряду, яка спрямована на пошук, навчання, розвиток та раціональне використання й відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації національних інтересів, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державного суверенітету, територіальної цілісності України. Щодо механізму реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування, то він являє собою систему теоретичних знань, ідей, принципів і точок зору, а також відносин й організаційних дій та практик державного управління, які спрямовані на визначення цілей, завдань й характеру цієї політики. Крім того, механізму реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування має мати спрямованість на формування високого рівня професіоналізму та культури управління, а також технологічних процесів кадрового забезпечення всіх сфер громадської діяльності й обслуговування за умов, що мотиваційна складова та створення привабливого іміджу державних службовців має пронизувати всі підсистеми та супроводжувати кожну складову системи кадрового управління.

Отже, кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування належить до центральних проблем державотворення, а їх ефективність та результативність безпосередньо залежить від кадрового потенціалу органів державного управління. Окремі процеси кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування зазнають постійних змін, уточнень, нововведень тощо та потребують ґрунтовних досліджень з метою визначення їх соціально-економічної значимості.

Modern processes of state reform require addressing the issue of forming an effective personnel management system in public authorities and local governments. Therefore, it is important to assess the problems of creating and implementing national personnel policy in public bodies, as the success of the overall state strategy depends on human resources.

Personnel policy development in government and local self-government belongs to the category of complex and contradictory processes that can be effective on the basis of compliance with a set of conditions and coordinated implementation of scientific and methodological, legislative, political, organizational and managerial measures. Therefore, the aim of the study is to study the theoretical and organizational foundations of personnel policy in public authorities and local governments.

Analysis of the theoretical and methodological foundations of the concept of state personnel policy shows that personnel policy in public authorities and local governments is a purposeful national strategy for a long period of government, aimed at finding, training, development and rational use and reproduction of human capital to ensure national implementation. interests, the implementation of which guarantees the preservation of national values, state sovereignty, territorial integrity of Ukraine. As for the mechanism of personnel policy implementation in public authorities and local self-government, it is a system of theoretical knowledge, ideas, principles and points of view, as

well as relations and organizational actions and practices of public administration, aimed at defining goals, objectives and nature of this policy . In addition, the mechanism for implementing personnel policy in public authorities and local governments should be aimed at forming a high level of professionalism and culture of management, as well as technological processes of staffing all spheres of public activity and service, provided that the motivational component must permeate all subsystems and accompany each component of the personnel management system.

Thus, staffing of public authorities and local self-government is one of the central problems of state-building, and their efficiency and effectiveness directly depend on the human resources of public administration. Some processes of staffing of public authorities and local governments are undergoing constant changes, clarifications, innovations, etc. and require thorough research to determine their socio-economic significance.

Ключові слова: зміст; функції; принципи; механізм кадрової політики.

Key words: content; functions; principles; mechanism of personnel policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні реформа державної служби є одним із пріоритетних для розвитку України. Суспільство незадоволене якістю послуг, що надаються чиновниками, фактами корупції й хабарництва, зайвим бюрократичним навантаженням, недостатньою прозорістю та невизначеністю адміністративних процедур, відсутністю реального громадського контролю тощо. Тому, сьогодні вкрай необхідно визначити концептуальні основи кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розробки та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування містяться в працях багатьох вітчизняних науковців: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенко, З. Гладун, Я. Жовнірчик, А. Крусян, Г. Леліков, В. Луговий, В. Маліновський, Т. Мотренко, П. Надолішний, С. Серьогін, В. Олуйко, Т. Пахомова, О. Оболенський та інші вчені. Проте, сучасні державні реформаційні процеси вимагають вирішення питання щодо формування ефективної кадрової системи управління в органах державної влади та місцевого самоврядування, що може включати низку кадрових установ, які сприяють здійсненню комплексного управління кадровими процесами, а також подальшого дослідження формування державної кадрової політики з метою її обґрунтованого удосконалення.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є вивчення теоретичних та організаційних засад формування кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Відповідно до визначеної мети поставлено такі завдання:

- 1) вивчити економічний зміст, функції та принципи кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування;
- 2) дослідити механізм формування кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування;
- 3) узагальнити організаційні аспекти реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Теоретичною основою дослідження є концептуальні основи вітчизняних вчених у галузях загальної економічної теорії, державного управління, державної служби, економіки праці та управління персоналом, теорії регіонального розвитку, стратегічного управління персоналом. У контексті дослідження були використані загальноновизнані в економіці методи: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, системний аналіз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ

У 50-их роках ХХ століття в багатьох країнах відбувається значне реформування систем державного управління та місцевого самоврядування з метою їх більш ефективного реагування на новітні виклики, що виникли. Це спричинило те, що поступово сформувалася нова культура та стиль державного управління та місцевого самоврядування, які були орієнтовані на потреби та вимоги населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг та ресурсів, зростання ефективності діяльності органів державного управління та реалізації прийнятих ними рішень тощо.

Аналогічний процес відбувається і в Україні. «Розпочата адміністративна реформа передбачає реалізацію плану заходів щодо оновлення територіальної організації влади шляхом реформування місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою» [2, с. 45]. «Для реалізації нової парадигми соціальних цінностей українського суспільства органами державної влади та місцевого самоврядування необхідно надання якісних, оперативних та професійних послуг населенню. У сучасних умовах особливістю надання адміністративних (комунальних) послуг є не лише кардинальна зміна ставлення державних службовців та місцевих посадовців до громадян, а й необхідність адаптації адміністративних (комунальних) послуг до

європейських стандартів. стандарти та умови міжнародного співробітництва [1, с. 12].

Людська оцінка результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування «...залежить від задоволеності громадян послугами, які надає влада, ступеня їхньої довіри до цих органів, а також реальної можливості брати участь у розробці та прийнятті рішень на всіх рівнях» [9, с. 51]. Отже, кадрове забезпечення органів державного управління та місцевого самоврядування належить до центральних проблем державотворення, а їх ефективність та результативність безпосередньо залежить від кадрового потенціалу органів державного управління та місцевого самоврядування, а, найважливішим є те, що впливає на життя країни, добробут її громадян, міжнародну репутацію держави.

Динамічний та ефективний розвиток територій, регіонів та держави напряму залежить від професійної компетентності працівників, які приймають різні державні рішення, їх прагнення до самовдосконалення та кар'єрного розвитку, тобто від якості трудового потенціалу. «Класична модель якості трудового потенціалу структурно складається з шести основних компонентів, які разом становлять її загальні властивості. Перший – біографічний компонент: вік, освіта, досвід, стать. Другий – це кваліфікація, що характеризується технічними знаннями та навичками для виконання відповідної роботи. Третє – мотивація до активної роботи. Четверте – здоров'я працівників (фізичне та психічне). П'яте – креативність як прояв творчого підходу до завдань і пристосування до мінливих ситуацій. По-шосте – мораль, яка проявляється у відповідальному ставленні до своїх обов'язків та повазі до навколишнього середовища» [23, с. 176]. Отже, кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування – це комплекс властивостей та схильностей, а також громадянських, моральних та професійних здібностей, якими володіє службець та які визнаються і розвиваються в процесі професійної діяльності, а також їх приховані особистісні характеристики-резерви, які за необхідності можна створити для досягнення поточних і майбутніх цілей на благо громади. Можна з упевненістю сказати, що людські ресурси органів державного управління та місцевого самоврядування – це обличчя влади, а також особливий інструмент ефективної та послідовної реалізації зовнішньої та внутрішньої державної політики, яка має реалізуватися чере виважену державну кадрову політику.

Кадрову політику доцільно розглядати як соціальне явище з багаторівневою структурою, що має значно ширший зміст, ніж кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування, де держава є суб'єктом, який не може самостійно вирішувати всі кадрові питання (табл. 1). Суб'єктом кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування є сама держава, яка її розробляє та реалізує. Об'єктом кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування є система відносин з державними службовцями, до якої залучений персонал. Тому, держава розглядає весь людський потенціал суспільства, усі людські ресурси як об'єкт свого впливу. Об'єктом безпосереднього державного управління є також кадри державної служби, які становлять основу управлінського апарату.

Таблиця 1.
Трактування сутності поняття «кадрова політика»

| Джерело | Визначення |
|-----------------|--|
| 1 | 2 |
| Гурне Б. | «... сукупність принципів, методів, форм організації формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання» [7, с. 100]. |
| Золотарьов В. | «... основний напрям у роботі з персоналом, сукупність принципів, реалізованих відділом кадрів компанії» [12, с. 89]. |
| Малиновський В. | «... сукупність правил і положень, цілей та ідей, що визначають напрям і зміст роботи з працівниками. Кадрова політика реалізує цілі та завдання управління персоналом і тому є ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, яке реалізується кадровою службою при виконанні її працівниками своїх функцій» [17, с. 226]. «... сукупність соціальних, організаційних, економічних і психологічних заходів держави щодо формування, використання та відтворення трудового (кадрового) потенціалу» [17, с. 337]. |
| Падалко Г. | «... відображає моделі розвитку процесів, відносин та об'єктивних відносин персоналу, надаючи їм певні якісні характеристики, що визначають основні характеристики та принципи роботи персоналу» [21, с. 44]. «... розуміють систему теоретичних поглядів, ідей і принципів, що визначають основні напрями роботи з працівниками, їх форми та методи» [21, с. 90]. |
| Пирожков С. | «... політика, головною метою якої зараз і в майбутньому є оснащення кожної посади та кожного робочого місця працівниками відповідної кваліфікації, щоб підбирати, навчати та оцінювати працівників, мотивувати їх до ефективної роботи, соціальних функцій тощо» [22, с. 124]. |
| Серьогін С. | «... система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з працівниками, і це положення поширюється на весь персонал, всередині якого відбувається лідерство» [23, с. 172]. |
| Яковенко О. | «... розроблена стратегія, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління персоналом» [26, с. 22]. |
| Яцуба В. | «... політика, яка розроблена з метою адекватного підбору, найму та врахування їх переміщення» [27, с. 150]. |

Джерело: складено авторами

Отже, аналіз вищезазначених визначень дає підстави стверджувати, що кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування – це державна політика на державній службі, основною метою якої є вдосконалення людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції Української держави та самоврядування в межах наданих їм повноважень. Вона призначена для визначення стратегічного бачення освіти, підготовки та раціонального використання персоналу, усіх людських ресурсів України, а також цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Крім того, сучасна кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування має бути інноваційною, що позитивно впливатиме на якість та ефективність різних посад (вимогою сьогодення є використання сучасних кадрових технологій в органах державної влади та місцевого самоврядування, які представляють собою ряд специфічних дій, прийомів, методів та організаційних процедур, які спрямовані на статус і характеристики персоналу). Інноваційні технології реалізації кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування дозволяють виробити новий стиль кадрового забезпечення органів державної влади висококваліфікованими керівниками, які здатні задовольняти потреби та очікування населення шляхом надання високоякісних адміністративних послуг.

На думку В. Г. Яцуби «зміст кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування полягає в наступному:

- забезпечення високоякісної робочої сили органів влади та місцевого самоврядування;
- передбачати та планувати потреби в кадрах;
- аналіз прийому, звільнення та плинності кадрів;
- раціональне використання персоналу, його оптимальний підбір і розміщення;
- заходи адаптації співробітників;
- розробка критеріїв оцінки персоналу;
- безперервне навчання працівників;
- розвиток персоналу, професійна орієнтація та перепідготовка, атестація та оцінка кваліфікації, організація просування по службі;
- удосконалювати організацію та стимулювання праці, забезпечувати техніку безпеки, створювати та використовувати резерв кадрів на керівні посади» [27, с. 90].

Аналіз теоретико-методологічних засад концепції державної кадрової політики дозволяє встановити, що кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування є цілеспрямованою загальнодержавною стратегією тривалого періоду діяльності уряду, яка спрямована на пошук, навчання, розвиток та раціональне використання й відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації національних інтересів (інтересів особистості, суспільства та держави в різних сферах життя), реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державного суверенітету, територіальної цілісності України як демократичної соціальної держава з розвинутою ринковою економікою. При чому маємо зазначити, що обсяг та межі державного регулювання процесів управління персоналом, ступінь їх децентралізації та демократизації залежать від подальшої стратегії розвитку держави.

Розробка кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування відноситься до категорії складних і суперечливих процесів, які можуть бути ефективним на основі дотримання певних умов та узгодженого виконання певної кількості науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно-управлінських заходів. Науковці О. О. Костенко та Н. М. Грущинська стверджували, що «при розробці кадрової політики в органах влади та муніципалітетів важливо розрізняти:

- розвиток кадрової доктрини;
- розроблення концепції кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування, визначення її змісту (цільової системи, пріоритетів, принципів тощо);
- розробка програм (цільових, комплексних тощо);
- розробка та адаптація механізмів реалізації кадрової політики з метою вирішення своїх окремих проблем різні» [16, с. 78].

Отже, при розробці базових основ кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування необхідно враховувати:

- наукові основи пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальну складову);
- критичне мислення та творче застосування наукових знань, зібраних у сфері управління персоналом та діяльності;
- фактичний стан державних кадрів;
- критичний аналіз зарубіжного досвіду роботи з працівниками, їх адаптації в Україні з урахуванням традицій та особливостей менталітету.

Кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування повинна мати певні характеристики (рис. 1), які у перспективі можуть стати її принципами, які наділяють кадрову політику в органах влади та місцевого самоврядування значною цілісністю та захищеністю.



Рис. 1. Змістовні риси кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: адаптовано авторами за [19].

На думку Т. Є. Кагановської, «розробка та реалізація науково обґрунтованої кадрової політики в органах влади та місцевих громад є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації в державній та місцевій стратегії інноваційного розвитку, спрямованої на економічне зростання та досягнення високого рівня життя» [13, с. 32]. Вона має ґрунтуватися на системі забезпечуючих принципів. Можна виділити наступні принципи, які відповідають сучасним глобальним процесам соціального розвитку та демократичним стандартам (рис. 2).

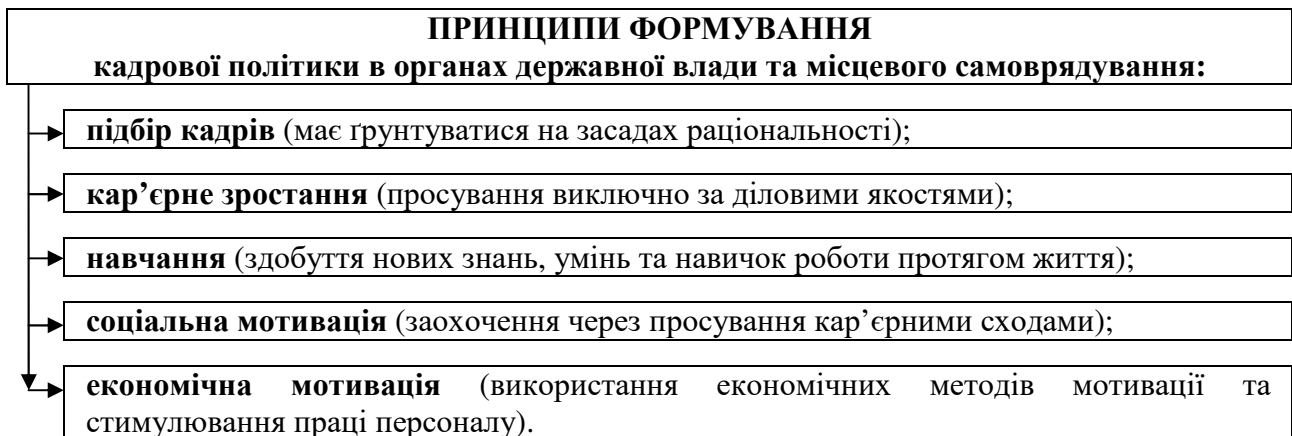


Рис. 2. Принципи формування кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: адаптовано авторами за [13]

Основна мета кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування визначається тим, що має забезпечити кожне робоче місце кваліфікованими кадрами зараз і в майбутньому. У своєму науковому дослідженні І. Дробот стверджував, що «досягнення кінцевої мети кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування має включати такі основні функції:

- розробка та корекція стратегії навчання та використання трудового потенціалу відповідно до еволюції умов праці;
- підбір та навчання необхідних категорій персоналу (підбір, профорієнтація, підбір, адаптація);
- навчання відповідній професійній діяльності (загальна підготовка, підвищення кваліфікації, підвищення кваліфікації);
- оцінка персоналу (перевірка відповідності персоналу конкретним потребам діяльності, аналіз комерційних якостей працівників, просування на конкретну посаду, переведення);

- мотивація дотримання правильного способу роботи та висока продуктивність;
- постійний контроль за охороною праці (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечують соціальний захист працівників органів державної влади та територіальних громад;
- встановити постійні контакти між керівництвом компанії (керівниками всіх рівнів) та представниками робочих груп (спілок)» [8, с.146].

Отже, метою кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення ефективного функціонування державного управління, виховання, навчання, розстановка та раціональне використання висококваліфікованих працівників місцевого самоврядування, тобто, створення національної правлячої еліти. Щодо основних завдань кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування та способів їх вирішення, то, на думку групи дослідників, якими є І. І. Бригілевич, С. І. Ванько та В. А. Загайний, це такі як:

- «своєчасне забезпечення кадрами Державної установи в необхідній якості та в достатній кількості;
- створення умов для реалізації громадянами прав та обов'язків, визначених законодавством про працю;

- раціональне використання трудового потенціалу;
- навчання та належне функціонування робочих груп» [4, с. 117].

Ці завдання «... можна вирішувати різними способами з наступними альтернативами:

- звільняти або утримувати працівників; якщо він зберігається, то в якому вигляді;
- самостійно навчати працівників або знаходити людей, які вже мають необхідну підготовку;
- набирати персонал із зовнішніх джерел або перенавчати персонал, який повинен бути звільнений з установи;

- зробити додатковий набір або задовольнитися наявною кількістю, якщо її використовувати більш раціонально;

- вкладати гроші в навчання «менш дорогих», але вузькоспеціалізованих або «дорогих», але більш спритних працівників тощо» [4, с. 118].

Реформування сучасної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування є дуже складним і багаторівневим процесом, який включає послідовну реалізацію законодавчих, організаційних, управлінських, науково-дослідних та інших заходів у оптимальній збалансованості між інноваційністю та безперервністю, перспективністю та прагматизмом. «Надання якісних, оперативних та професійних послуг населенню необхідне для впровадження нової парадигми соціальних цінностей українського суспільства органами державної влади та місцевого самоврядування. У сучасних умовах особливістю надання адміністративних (комунальних) послуг є не лише кардинальна зміна ставлення державних службовців та місцевих чиновників до громадян, а й необхідність адаптації адміністративних (комунальних) послуг до європейських стандартів та умов. міжнародне співробітництво» [3, с. 70]. «У контексті реформування місцевого самоврядування важливо забезпечити перехід від класичної консервативної моделі місцевого самоврядування до нової, більш креативної та інноваційної моделі, яка робить акцент на наданні якісних послуг громадянам та гарантії сталого місцевого розвитку» [10, с. 200]. Отже, ми повністю погоджуємося з висновком визнаного науковця в Україні, яким є М. Д. Виноградським, що «вирішальним чинником модернізації місцевого самоврядування є ефективна кадрова політика в широкому розумінні, яка включає тиражування кадрових ресурсів місцевого самоврядування, їх зайнятість, правове регулювання виробничих відносин, механізмів організації та підбору кадрів процес мотивація, оцінка, удосконалення, просування, переміщення працівників, формування в них високої корпоративної культури» [5, с. 334].

Кадрова політика в усіх сферах управління сьогодні потребує зміни принципу підготовки вищого керівництва органів виконавчої влади за політичними критеріями та кадровими методами, виходячи з принципу професіоналізму та компетентності. Алгоритм розробки системи формування персоналу в органах державної влади та органів місцевого самоврядування наведено на рисунку 3. Отже, кадрова політика на державній службі та механізм її реалізації спрямовані на досягнення основних стратегічних цілей, якими є формування високого рівня професіоналізму та культури управління, а також технологічних процесів кадрового забезпечення всіх сфер громадської діяльності й обслуговування. Маємо зазначити, що мотиваційна складова та створення привабливого іміджу державних службовців має пронизувати всі підсистеми та супроводжувати кожен складову системи кадрового управління. Ми вважаємо, що першою частиною процесу кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування є розробка державної кадрової політики у сфері підготовки кадрів. Це потребує формування нового покоління підсистем підготовки кадрів, що дозволить сільським, селищним та міським керівникам одночасно готувати кандидатів на заміщення вакантних посад та готувати команди в системі дієздатних органів державної влади та місцевого самоврядування.

ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ:

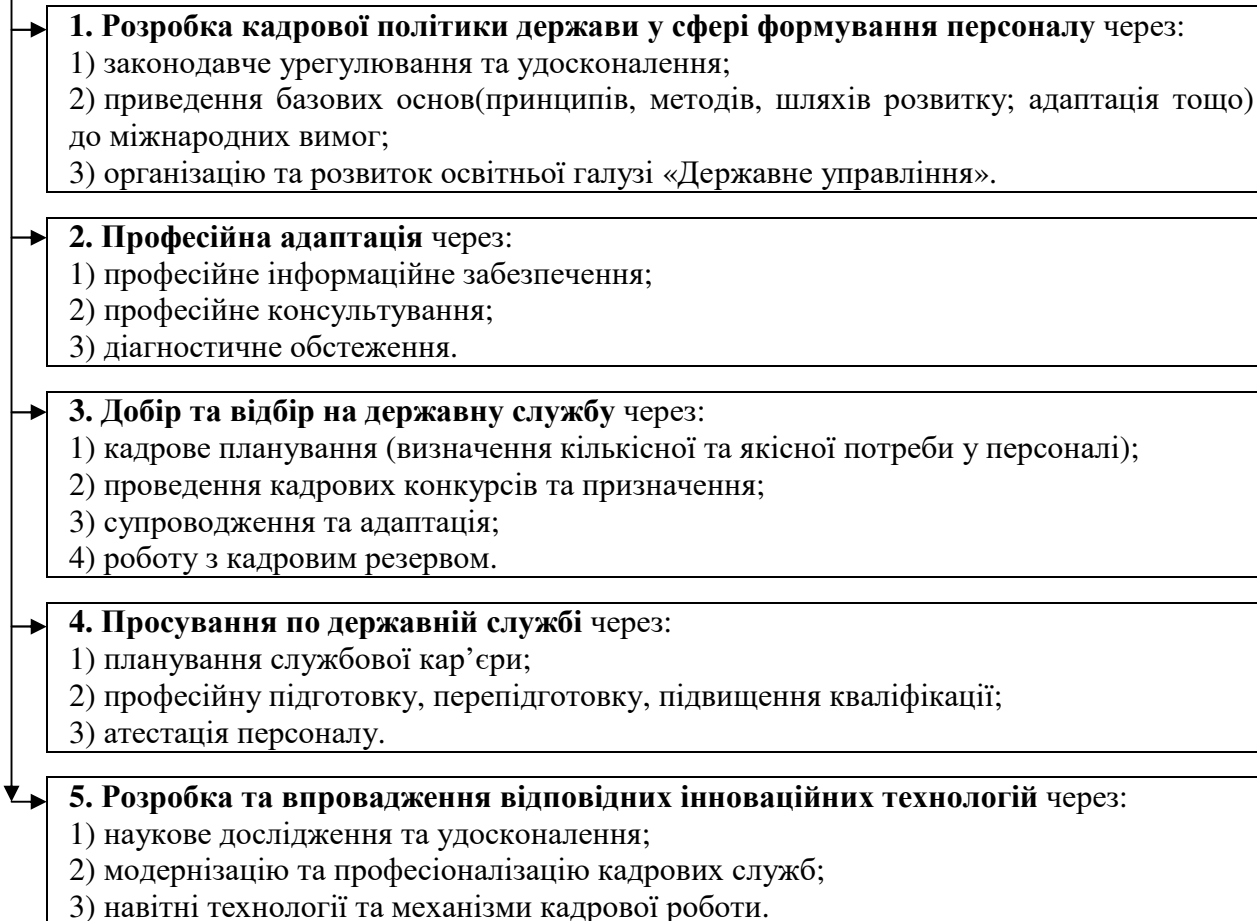


Рис. 3. Алгоритм розробки системи формування персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: адаптовано авторами за [13]

Організація планування, відбору та навчання кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування потребує розробки та реалізації різних заходів. Так, С. Пирожков та А. Павлюк, вважають, що в Україні «вживаються такі заходи:

– закон, який встановлює чіткі вимоги до професійної підготовки кандидатів для успішної роботи на муніципальній службі, принаймні, на керівних посадах з урахуванням рівня та спрямованості освіти, досвіду професійного та практичного досвіду, навичок та відповідальності;

– положення, що стосуються процедури відбору, корисно доповнити таблицями оцінки досвіду кандидатів на відповідні посади. Розглянути резервування на посади в органах виконавчої влади, які призначаються спеціальними комісіями, підпорядкованими цим органам. Внести дві-три рекомендації установ та/або посадових осіб у процесі відбору з урахуванням їхніх державних повноважень. Розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо визначення мотивації кандидатів у контексті їх оцінки при відборі на посаду;

– створити профорієнтаційну програму для виявлення талановитої та перспективної молоді та підготовки її до керівних посад в органах виконавчої влади громади, включаючи всі рівні вищої освіти та кваліфікації;

– реструктуризувати роботу по створенню заповідника. Резерв повинен складатися з найбільш обізнаного і технічно кваліфікованого персоналу і не повинен мати знаків і обмежень, пов'язаних з галуззю, місцем розташування, партією, «командуванням». Резерв повинен бути фундаментальним кроком у плануванні кар'єри;

– для визначення основної мети відбору персоналу є підготовка його кадрової бази – еліти професійних кадрів. Забезпечити належний соціальний захист і державну підтримку цих кадрів, а також доступність і відкритість їх навчання для громадян» [22, с.124-125].

На даному етапі існує потреба у розробці та впровадженні ефективного механізму набору кадрів для органів державної управління (рис. 4).

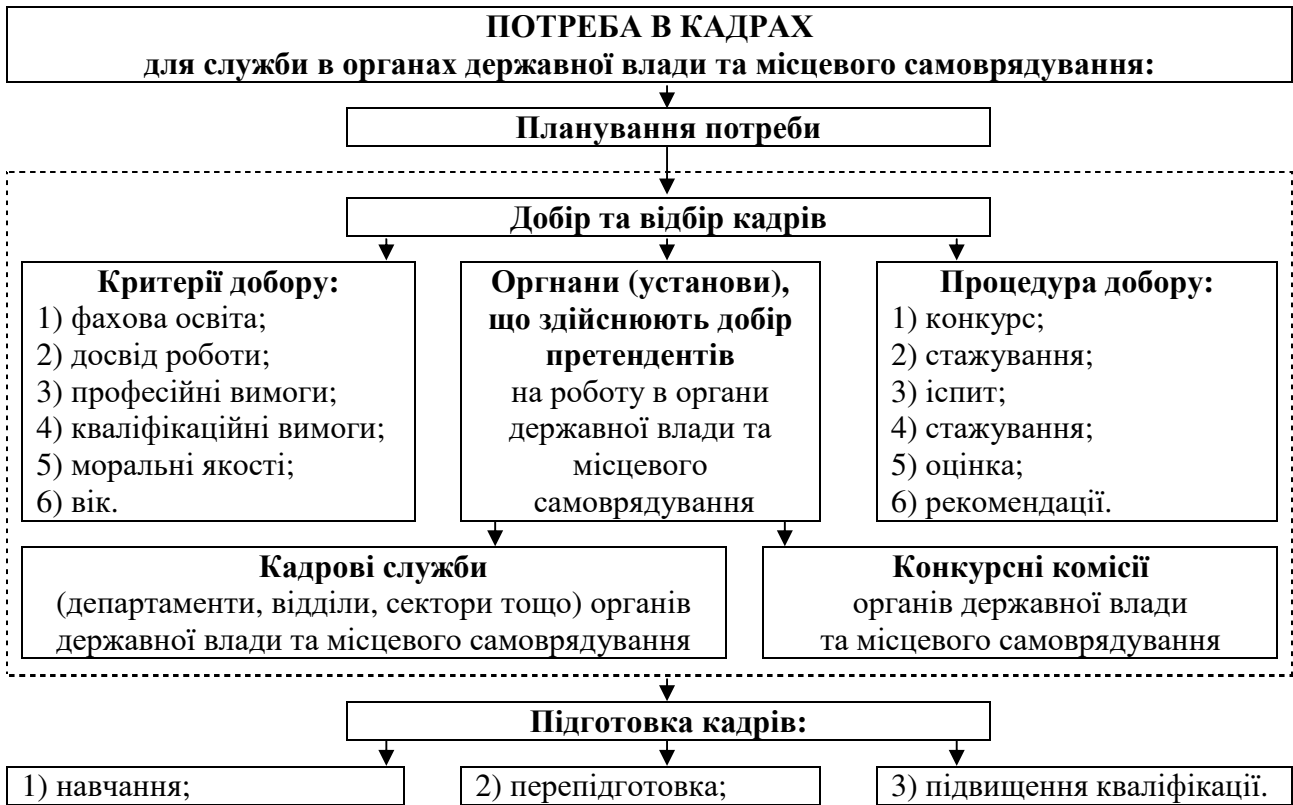


Рис. 4. Механізм забезпечення потреби в кадрах для органів державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: адаптовано авторами за [15]

Отже, ми переконані, що саме складова процесу підготовки кадрів у системі органів державної влади та місцевого самоврядування є стратегічною, теоретичною та політичною основою управління персоналом місцевих адміністрацій, що несе національні принципи в регулюванні відносин персоналу в усіх установах та на всіх рівнях влади.

Підготовка кадрового резерву є досить складним процесом, який вимагає постійної уваги на всіх етапах формування резерву. Складність створення кадрового резерву полягає в небажанні влади долучати перспективних фахівців до управління, побоюючись можливої власної заміни кращим працівником та бачучи у ньому свого потенційного конкурента. Робота з кадровим резервом включає складові: підготовку кадрового резерву до державної служби, безпосередню роботу з зареєстрованими в кадровому резерві та поглиблений щорічний аналіз складу резерву та ефективності роботи. Механізм формування кадрового резерву органів державної влади та місцевого самоврядування показано на рисунку 5.



Рис. 5. Механізм формування резерву кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: адаптовано авторами за [27]

«Формування кадрового резерву слід починати з розробки положення про роботу з кадровим резервом. Положення має бути нормативним актом, який визначає цілі, завдання, принципи та порядок роботи з кадровим резервом. Положення визначає перелік ключових посад, для яких організація бажає створити підготовлений кадровий резерв. До цього переліку в основному входять керівні посади, що впливають на конкурентоспроможність організації та досягнення її стратегічних цілей. Ключові посади – перший начальник, його заступники, керівники філій та відділів» [18, с. 187]. Однак, кадрові ресурси органів державної влади та місцевого самоврядування не обмежуються лише ключовими посадами вищого та середнього керівництва, а їх ефективному функціонуванню сприяє залучення до кадрового складу нижчих керівників, спеціалістів управлінських підрозділів з відповідним рівнем підготовки та потенціалом горизонтального кар'єрного розвитку. Формування кадрового резерву шляхом вивчення та оцінки кандидатів повинні базуватися на

використанні різних методів оцінки: технологічна складність робочого процесу, різноманітність, трудомісткість робіт, самостійність роботи, обсяг та управління складністю, додаткові обов'язки тощо.

Аналізуючи різні механізми реалізації кадрової політики, видно, що у сфері державного управління кадрова політика являє собою систему теоретичних знань, ідей, принципів і точок зору, а також відносин й організаційних дій та практик державного управління, які спрямовані на визначення цілей, завдань й характеру цієї політики. Досліджуючи це питання, Г. Т. Завіновська дійшла висновку, що кадрова політика передбачає «чотири фази її реалізації:

– визначення суб'єктів праці персоналу, співвідношення їх функцій (по вертикалі – між центральним, регіональним, місцевим рівнями; по горизонталі – на рівнях управління в органах виконавчої влади);

– визначення завдань і пріоритетів;

– вибір засобів, форм і технологій роботи з персоналом;

– вибір принципів організації кадрової політики держави» [11, с. 162].

Як свідчать дослідження, сьогодні в Україні є доречними виділити такі аспекти реалізації кадрової політики (рис. 6):

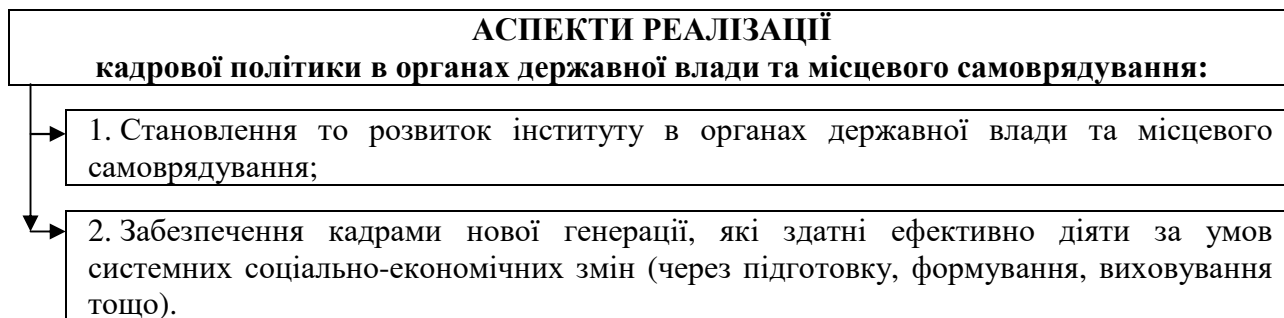


Рис. 6. Основні аспекти реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: адаптовано авторами за [13]

Реалізація кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування має ґрунтуватися на засадах Державної кадрової політики, яка являє собою стратегію та політичну роботу з кадрами на національному рівні. Найважливішими принципами формування Державної кадрової політики в Україні є соціальна справедливість, комплексність і послідовність реалізації, збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих соціальних груп, професіоналізм, баланс між досвідченими працівниками та молоддю, гендерна рівність, безперервність освіти. Метою Державної кадрової політики, як це прописано в Указі Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» було «забезпечення всіх сфер життя держави необхідними кваліфікованими кадрами для реалізації національних інтересів у рамках розвитку України, демократична соціальна держава з розвиненою ринковою економікою» [25].

«Проте на сьогодні в Україні відсутній законодавчий чи нормативний акт, який би чітко визначав концептуальні основи державної кадрової політики, її розробку та реалізацію, зокрема на регіональному та місцевому рівнях. Це, у свою чергу, впливає на якість надання адміністративних послуг» [28]. «Кадрова політика в Україні ще не повністю відповідає сучасним запитам і викликам. На різних рівнях влади досі відсутня програма дій з розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до спостереження негативних проявів у роботі з працівниками, які є причинами конфліктів. Характеризується нестачею висококваліфікованих кадрів, мотивації держслужбовців до роботи, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки персоналу та персоналу, прогнозування потреби в кадрах тощо. У відділах кадрів більшості органів влади відсутні програми розвитку персоналу» [29]. Отже, в Україні є необхідність щодо впровадження сучасної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування, яка спроможна забезпечити злагоджену дію всіх зацікавлених сторін, які організують свою діяльність відповідно до чинного національного законодавства, а її нормативно-правовою основою має бути Конституція України, трудові, адміністративні, цивільні та інші закони, закони Президента та Кабінету Міністрів України, що регулюють процеси управління персоналом. Щодо основних завдань професіоналізації органів державної влади та місцевого самоврядування, то на данному етапі вони мають забезпечити ефективну взаємодію служб органів державної влади та зацікавлених й активних посадових осіб з метою забезпечення сталого розвитку території.

Основою діяльності громадського сектору та місцевого самоврядування має бути постійне надання соціальної підтримки, а також проведення профілактичних заходів щодо недопущення зниження рівня життя населення. Дотримання цього принципу залежить, насамперед, від управління державним сектором, від його здатності компетентно реагувати на потреби громадян, а, отже, організувати виробництво товарів і послуг. Для цього необхідно вирішити питання щодо створення системи професіоналізації адміністрації та територіальних громад. «Причини створення системи професіоналізації в органах влади та місцевого самоврядування наступні:

1) перехід до панування знання шляхом запровадження нової концепції третього тисячоліття – концепції людського розвитку, яка визнає знання та творчість головною рушійною силою;

2) позитивні зміни в системі державної влади та місцевого самоврядування, що надає громадянам

території доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів;

3) радикальна зміна напряму кадрової політики, в основному через необхідність досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю» [24].

Маємо відзначити про проміжні цілі для досягнення стратегічної мети:

1) підвищення адміністративної спроможності державної служби;

2) розширення можливостей підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до наукових і практичних знань;

3) постійне вдосконалення та орієнтація на найвищу якість службової роботи.

Ми переконані, що такий підхід дозволяє ефективно взаємодіяти з усіма елементами системи професіоналізації державної служби на основі балансу інтересів і ресурсів та забезпечує наступність у розвитку служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням сучасних вимог. Разом з тим, постає необхідність щодо визначення складових (або етапів) формування органів державної влади, які, у свою чергу, мають стати основою для створення механізму використання людських ресурсів. У своєму дослідженні В. Олуйко виділяє 4 етапи реалізації кадрової політики, з якими ми повністю погоджуємося [складено за джерелом 13]. Це такі як:

1. Підготовка професійних управлінських кадрів в спеціалізованих ВНЗ.

2. Підбір персоналу через законодавчо закріплені процедури.

3. Діяльність державних службовців з надання публічних послуг через оцінку кадрового потенціалу.

4. Оцінка ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади.

Першим кроком у підборі персоналу, на думку О. О. Костенко та Н. М. Грущинської «є навчання професійних менеджерів. Незважаючи на велику кількість навчальних програм, система підготовки державних службовців сьогодні має певні недоліки, а саме:

– незначна роль кадрових служб органів державної влади та територіальних громад у розробці навчальних програм і планів, недостатня підготовка їх працівників для виконання якісно нових функцій і завдань;

– невирішеність питань із замовниками професійного навчання, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері державного управління та місцевого самоврядування;

– відсутність нормативно визначеної системи моніторингу потреб державних службовців у ПТО та моніторингу потреб органів влади у кваліфікованих кадрах;

– неналежна практична підготовка для випускників спеціальності «Державне управління» [16, с.80].

М. Карпа наполягає, що «основним вирішенням цієї проблеми є вдосконалення підготовки державних службовців безпосередньо у вищих навчальних закладах, коли випускник має знання та навички, необхідні для ефективної роботи в органах державної влади та територіальних громадах» [14, с. 381]. Отже, особлива увага ВНЗ має приділятися практичній підготовці майбутніх державних службовців та посиленню ролі професійної практики в адміністраціях та місцевих громадах, що надасть можливість майбутнім випускникам отримати необхідні знання. Крім того, зміни у зовнішньому середовищі влади вимагають постійного та безперервного оновлення програм навчання майбутніх працівників на основі практичного досвіду. Для цього необхідно розробити та впровадити інноваційний механізм підготовки та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади, що безумовно підвищить ефективність та результативність надання державних послуг.

Другим кроком є підбір персоналу, бо «процес підбору персоналу – це діяльність, спрямована на визначення придатності кандидатів для виконання функціональних завдань на певній посаді» [12]. На жаль, процедури прийому на державну службу не враховують індивідуальні особливості претендентів. В основному це випускники ВНЗ, які не мають досвіду роботи в місцевому управлінні (незважаючи на здобутий рівень знань та навичок). Для допуску до конкурсу на заміщення вакантних місць серед випускників ВНЗ, документи мають заповнити в приймальних адміністраціях. На нашу думку, має сенс законодавчо закріпити такі види конкурсів: перший – для випускників коледжу; другий – для молодих спеціалістів, третій – для працівників з досвідом (для просування в системі в державного управління та місцевого самоврядування).

Третій крок є безпосередня робота державних службовців з надання державних послуг. «Для надання високоякісних державних послуг державні службовці повинні розуміти потреби громадян, а отже, забезпечувати органи влади висококваліфікованими та компетентними кадрами. Забезпечення професіоналізму працівників має виявлятися певними якостями: зокрема професійними, особистісними, моральними. Цього можна досягти шляхом ефективного функціонування та вдосконалення системи підготовки державних службовців» [6, с. 100]. Отже, завданням кожного органу державної влади та місцевого самоврядування є реагування на потреби територіальної громади, що призводить до підвищення рівня життя населення території та покращення якості життя.

Четвертим кроком є оцінка ефективності кадрового забезпечення органів влади та місцевого самоврядування. На цьому етапі здійснюють оцінку кадрових ресурсів органів державної влади. У своїх дослідженнях С. Дубенко доводить, що «проблема розробки методичного підходу до оцінки кадрового потенціалу органів державної влади та місцевих громад є важливою в сучасних умовах, людські ресурси можна оцінити шляхом визначення їх рівня:

1) складає штатний склад органів державної влади та місцевого самоврядування;

2) обґрунтування вибірки та можливості моделювання особистісного потенціалу, максимально наближеного до потреб території (ідеального особистісного потенціалу) на основі теорії бажаності;

3) орієнтація при порівнянні компонентів не із середнім рівнем, а з бажаним рівнем;

4) проаналізувати складові, які позитивно впливають на кадровий потенціал органів державної влади та територіальних громад, та компоненти, що знижують їх рівень, з метою розробки комплексу заходів щодо

усунення їх негативного впливу» [10, с. 93].

Етап оцінки має бути спрямований на обґрунтування виплат персоналу та визначення прихованого кадрового потенціалу кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, результатом ефективного забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування є покращення якості життя громадян певної місцевості (громади), тобто це результат впливу уряду на населення даної території або країни через надання державних послуг.

«На ефективність кадрового забезпечення впливає декілька факторів, а саме:

- фактор виробництва, що виражається як частка від кількості державних послуг, надання яких підвищує добробут населення та рівень соціальної допомоги окремим категоріям громадян;
- якісний фактор, що дає змогу оцінити якість державних послуг» [8, с. 146]. Це означає, що загальна установка при визначенні ефективності управління, витрат і вигод з урахуванням специфіки кадрового забезпечення набуває іншого та глибшого змісту, коли результат ефективної кадрової роботи (підвищення якості життя населення території) порівнюється з умовами її виконання (витрати держави чи регіону на людські ресурси).

Важливим напрямом кадрової політики в контексті відтворення та ефективного використання людських ресурсів є сприяння самоосвіти. Необхідність державного впливу на розвиток самоосвіти визначається суспільними та особистісними потребами, зростанням ролі освіти в житті особистості та суспільства в сучасних умовах його розвитку. Особливе місце серед засобів реалізації стратегії займає посилення ролі молоді як пріоритету розвитку людських ресурсів держави, від якого значною мірою залежать реформування та оновлення, стабілізація та розвиток українського суспільства. Розробка та реалізація державної кадрової політики повинні базуватися на системній діяльності, яка поєднує науково-методичний, політико-правовий, соціально-економічний, морально-психологічний, соціально-культурний, економічний та інноваційний аспекти.

Отже, кадрове забезпечення є важливим аспектом діяльності державних органів та територіальних громад, організація цього процесу залежить від місії кожного відділу – задоволення потреб населення з метою "підвищення якості життя. Результатом ефективного кадрового забезпечення є надання (виробництво) якісних державних послуг, що, зумовлено, може активно впливати на підвищення добробуту населення території.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМУ

1. Кадрову політику доцільно розглядати як соціальне явище з багаторівневою структурою, що має значно ширший зміст, ніж кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування, яка є державною політикою на державній службі, основною метою якої є вдосконалення людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції Української держави та самоврядування в межах наданих їм повноважень. Розробка кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування відноситься до категорії складних і суперечливих процесів, які можуть бути ефективним на основі дотримання комплексу умов та узгодженого виконання науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно-управлінських заходів.

2. Механізм реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування являє собою систему теоретичних знань, ідей, принципів і точок зору, а також відносин й організаційних дій та практик державного управління, які спрямовані на визначення цілей, завдань й характеру цієї політики. Він має мати спрямованість на формування високого рівня професіоналізму та культури управління, а також технологічних процесів кадрового забезпечення всіх сфер громадської діяльності й обслуговування за умов, що мотиваційна складова та створення привабливого іміджу державних службовців має пронизувати всі підсистеми та супроводжувати кожну складову системи кадрового управління.

3. Кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування являє собою комплекс властивостей та схильностей, а також громадянських, моральних та професійних здібностей, якими володіє службець та які визнаються і розвиваються в процесі професійної діяльності, а також їх приховані особистісні характеристики-резерви, які за необхідності можна створити для досягнення поточних і майбутніх цілей на благо громади.

Отже, кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування належить до центральних проблем державотворення, а їх ефективність та результативність безпосередньо залежить від кадрового потенціалу органів державного управління. Окремі процеси кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування зазнають постійних змін, уточнень, нововведень тощо та потребують ґрунтовних досліджень з метою визначення їх соціально-економічної значимості.

Список використаних джерел.

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД, 2012. 35 с.
2. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.
3. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2017. № 11 (79). С. 69-73.
4. Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник. Київ : СПД Москаленко О.М., 2019. 432 с.
5. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ,

2019. 500 с.

6. Гринівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. К.: 2019. 128 с.
7. Гурне Б. Державне управління. К. : Основи, 2016. 165 с.
8. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. *Управління сучасним містом*. 2021. № 7–9. С. 145–153.
9. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. пр. УАДУ*. К.: Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50-57.
10. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. К.: Ін Юре, 2017. 244 с.
11. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2018. 300 с.
12. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
13. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.
14. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛПІ НАДУ*. Вип. 37. Львів: ЛПІ НАДУ, 2013. 470 с.
15. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.
16. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82.
17. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.
18. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.
19. Нижник Н. Р. Практикум з державного управління: навч. посібник. К., 2020. 265 с.
20. Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні. *Вісн. держ. служби України*. 2021. № 3. С. 67-73.
21. Падалко Г.В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правове дослідження: монографія. Харків: Право, 2019. 288 с.
22. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. *Економіка України*. 2019. № 7. С. 123-129
23. Сєрьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.
24. Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Taran.pdf
25. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
26. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. *Вісн. держ. служби*. 2021. № 3. С. 17-23.
27. Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - недуманих кроків бути не може. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення. К., 2015. 332 с.
28. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. *Conference on Civil Service Salary Systems in Europe*. Bucharest, 2017. P. 6. URL: sigmaweb.org/dataoecd/50/46/38690351.pdf
29. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. 225 с.

References.

1. Avramenko, T.P. (2012), *Kadrova polityka u reformuvannia sfery okhorony zdorovia: analit. dop.* [Personnel policy in health care reform: an analytical report], NISD, Kyiv, Ukraine, P. 35.
2. Bytiak, Yu. P. (2015), *Derzhavna sluzhba v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady: monohrafiia* [Civil service in Ukraine: organizational and legal principles: monograph], Pravo, Kharkiv, Ukraine, P. 304.
3. Bilynska, M. and Popchenko, T. (2017), "Development of intellectual and personnel management in public health management", *Glavnyj vrach*, vol. 11 (79), pp. 69-73.
4. Bryhilevych, I.I. Vanko, S.I. and Zahainyi, V.A. (2019), *Tsentry nadannia administratyvnykh posluh: stvorennia ta orhanizatsiia diialnosti: praktychnyi posibnyk* [Centers for the provision of administrative services: the creation and organization of activities: a practical guide], SPD Moskalenko O.M., Kyiv, Ukraine, P. 432.
5. Vynohradskyi, M.D. and Shkanova, O.M. (2019), *Upravlinnia personalom: navch. posib.* [Personnel management: textbook], 2nd ed., TsUL, Kyiv, Ukraine, P. 500.
6. Hrinivetska, N. M. (2019), *Derzhavna sluzhba yak sotsialnyi instytut: problemy kontseptualnoho analizu* [Civil service as a social institution: problems of conceptual analysis], Kyiv, Ukraine, P. 128.
7. Hurne, B. (2016), *Derzhavne upravlinnia* [Governance], Osnovy, Kyiv, Ukraine, P. 165.
8. Drobot, I. (2021), "Distance learning in the formation of the model of professionally competent head of

public administration”, *Upravlinnia suchasnym mistom*, vol. 7–9, pp. 145–153.

9. Dubenko, S. (2019), “Effective personnel policy is a key task of strengthening the capacity of the state”, *Zb. nauk. pr. UADU*, vol. 2, part 3, pp. 50-57.

10. Dubenko, S.D. (2017), *Derzhavna sluzhba i derzhavni sluzhbovtsi v Ukraini: navch.-metod. posib.* [Civil service and civil servants in Ukraine: textbook], In Yure, Kyiv, Ukraine, P. 244.

11. Zavinovska, H. T. (2018), *Ekonomika pratsi: navch. Posibnyk* [Labor economics: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 300.

12. Zolotarov, V.F. (2014), “Foreign practice of personnel process management in government”, *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1, available at: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe (Accessed 12 Dec 2021).

13. Kahanovska, T.Ye. (2020), *Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: monoh.* [Staffing of public administration in Ukraine: monograph], KhNU imeni V.N. Karazina, Kh., Ukraine, P. 330.

14. Karpa, M. (2013), “Methods of personnel process management in the context of the formation of public service in Ukraine”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr.*, LRI NADU, vol. 37, LRI NADU, Lviv, Ukraine, P.470.

15. Kovbasiuk, Yu.V. and Semenchenko, A.I. (2015), *Instytutsiine zabezpechennia kadrovoi polityky u derzhavnomu upravlinni: stanovlennia ta rozvytok* [Institutional support of personnel policy in public administration: formation and development], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 404.

16. Kostenko, O.O. and Hrushchynska, N.M. (2020), “Formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience”, *Ekonomichniy prostir*, vol. 158, pp. 77–82.

17. Malynovskyi, V. (2015), *Derzhavne upravlinnia* [Governance], Red.-vyd. vidd. "Vezha " Vol. derzh. un-tu im. Lesi Ukrainky, Lutsk, Ukraine, P. 558.

18. Mykhalevska, L.B. (2015), “The essence of the phenomenon "human resources of public authorities”, *Menedzher*, vol. 1, pp. 186–195.

19. Nyzhnyk, N. R. (2020), *Praktykum z derzhavnoho upravlinnia: navch. Posibnyk* [Workshop on public administration: textbook], Kyiv, Ukraine, P. 265.

20. Oluiko, V. (2021), “Features of public administration reform in Ukraine”, *Visn. derzh. sluzhby Ukrainy*, vol. 3, pp. 67-73.

21. Padalko, H.V. (2019), *Teoriia sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: munitsypalno-pravove doslidzhennia: monohrafiia* [Theory of service in local government in Ukraine: municipal legal research: monograph], Pravo, Kharkiv, Ukraine, P. 288.

22. PyrozHKov, S. and Pavliuk, A. (2019), “Administrative and territorial reform in Ukraine: current issues of methodology and practice”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 123-129

23. Serohin, S.M. and Honcharuk, N.T. (2011), *Kadrova polityka i derzhavna sluzhba : navchalnyi posibnyk* [Personnel policy and civil service: a textbook], Dnipropetrovsk, Ukraine, P. 352.

24. Taran, V. “Ways to improve staffing of local council executive bodies”, available at: http://lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik5/fail/+Taran.pdf (Accessed 12 Dec 2021).

25. The President of Ukraine (2012), Decree of the President of Ukraine "On the Strategy of State Personnel Policy for 2012-2020", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 12 Dec 2021).

26. Yakovenko, O. (2021), “State regional policy as a component of administrative reform”, *Visn. derzh. Sluzhby*, vol. 3, pp. 17-23.

27. Yatsuba, V.H. (2015), *Udoskonalennia administratyvno-terytorialnoho ustroiu - neobdumanykh krokiv buty ne mozhe. Administratyvno-terytorialnyi ustroi Ukrainy. Problemni pytannia ta mozhyvi varianty yikh vyrishennia* [Improving the administrative-territorial structure - there can be no ill-considered steps. Administrative and territorial structure of Ukraine. Problematic issues and possible solutions], Kyiv, Ukraine, P. 332.

28. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. Conference on Civil Service Salary Systems in Europe. Bucharest, 2017. P. 6. available at: sigma.org/dataoecd/50/46/38690351.pdf (Accessed 12 Dec 2021).

29. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. 225 p.

Стаття надійшла до редакції 24.12.2021 р.