Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Кадрова політика у сфері державної служби»

(за матеріалами УПРАВЛІННЯ БУДІВНИЦТВА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ, м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
ІІ курсу, групи ПУА-21з(м),
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
заочної форми навчання

Тодосійчук
Тетяни
Миколаївни

Науковий керівник
д.е.н., професор

Боковець
Вікторія
Вікторівна

Гарант освітньої програми
к.н.держ.упр., доцент

Ніколіна
Ірина
Іванівна

Вінниця 2021

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ 8

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ БУДІВНИЦТВА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ 17

2.1. Організаційно-економічна характеристика Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації 17

2.2. Аналіз кадрової політики Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації 27

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ БУДІВНИЦТВА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІ 34

3.1.Особливості системи пошуку та відбору кадрів Управлінням будівнцитва Вінницької обласної державної адміністрації 34

3.2. Особливості моделювання системи пошуку та відбору кадрів Управлінням будівництва Вінницької обласної державної адміністрації 40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 54

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. З набуттям незалежності перед Україною постали складні та стратегічно важливі завдання щодо проведення комплексу реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Питання реформування та модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів української влади. Сучасний розвиток України як заможної, міцної європейської держави неможливий без проведення реальних реформ, у тому числі й адміністративних. Однією з важливих складових розвитку держави є кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу.

У рамках проведення адміністративної реформи було розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних потрібно виділити Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» тощо.

Стратегією державної кадрової політики України визначено основні напрями кадрових реформ в усіх сферах суспільного життя, вагоме місце серед яких відводиться сфері державного управління, оскільки від професіоналізму кадрового потенціалу державного управління залежить конкурентоспроможність держави і сталий соціально-економічний розвиток.

Ефективність державного та муніципального управління залежить від їх людського ресурсного забезпечення, що потребує відповідної роботи з кадрами, яка являє собою плановий і контролюючий процес, спрямований на підвищення кваліфікаційного рівня державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у тому числі й у кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність державної кадрової політики, визначити її нові напрями та пріоритети.

Недостатня кількість службовців належної кваліфікації висуває на перший план стратегічне завдання створення корпусу відповідних кадрів, що володіють ґрунтовними науковими знаннями, навичками та вміннями, готових до ефективного втілення цілей і функцій держави в своїй практичній діяльності.

Недостатня наукова розробка питань кадрового забезпечення в органах державної влади, підвищення престижу державної служби та статусу державного службовця на законодавчому рівні визначає актуальність даної роботи.

Теоретичною базою випускної кваліфікаційної роботи стали праці представників вітчизняної й зарубіжної науки, зокрема: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, О. Дьоміна, Я. Жовнірчика, Ю. Ковбасюка, А. Крусяна, Г. Лелікова, В. Лобанова, В. Лугового, В. Малиновського, Т. Мотренка, П. Надолішнього, Н. Нижника, О. Носик, О. Оболенського, В. Олуйка, Т. Пахомової, С. Серьогіна та інших провідних вчених.

Гіпотеза дослідження полягає у визначенні сутності, змісту та особливостей реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні та виробленні на цій основі пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення зазначеної сфери і підвищення ефективності практичної реалізації завдань реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення особливостей формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади на підставі комплексного

аналізу існуючих наукових положень, законодавства, практики України, а також формування відповідних наукових висновків, розроблення рекомендацій у цій сфері.

Зазначена мета зумовила наступні *завдання дослідження:*

1) визначити поняття, принципи, завдання державної кадрової політики;

2) проаналізувати правове забезпечення державної кадрової політики в Україні;

3) охарактеризувати сучасний стан формування державної кадрової політики в органах державної влади і органах місцевого самоврядування;

4) проаналізувати правові засади вступу на державну службу і службу в органах місцевого самоврядування;

5) окреслити проблемні сфери кадрової політики у сфері державної служби;

6) визначити пріоритети розвитку кадрової політики в органах публічної влади.

Об'єктом дослідження є УПРАВЛІННЯ БУДІВНИЦТВА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.

Предметом дослідження виступають наукові положення з визначеної проблематики, нормативно-правові акти України, що регулюють суспільні відносини у сфері формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади, а також практика їх застосування.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків. Методологічну основу дослідження становлять діалектичний метод наукового пізнання, системний та структурно-функціональний підходи до аналізу управлінських явищ і процесів. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано також комплекс взаємопов'язаних наукових методів, зокрема: методи аналізу і синтезу, метод системного узагальнення, статистичний метод тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі комплексного теоретичного дослідження проблем формування та реалізація кадрової політики у сфері державної служби сформовано відповідні наукові висновки та розроблено рекомендації у цій сфері та узагальнено концептуальні засади правового регулювання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в системі кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, а також конкурсного відбору кандидатів на відповідні посади.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності, матеріали Управління будівництва Вінницької обласної державної, а також результати особистих досліджень автора. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко–економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані: у подальших наукових дослідженнях; при підготовці нових та внесенні змін до чинних актів законодавства, а також у практиці реалізації такого законодавства; у навчальній діяльності під час викладання відповідних дисциплін.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Участь була у двох конференціях та за їх результатами опубліковано 2 наукові статті:

1) X Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» з публікацією статті на тему «Кадрова політика та її вплив на ефективність діяльності суб’єктів господарювання» (м. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 21.04.2021).

2) VIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» з публікацією статті «Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби» (м. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 08.10.2021).

Кваліфікаційна робота за своєю структурою складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 50 сторінок, містить 4 рисунки, 7 таблиць та додатки. У кваліфікаційній роботі використано 55 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить, насамперед, від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення. Отже, одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, зокрема органів державної служби, є вироблення кадрової політики [3;4,с. 33-34].

На сьогодні серед науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики [7]. Не вдаючись до детального аналізу підходів вчених щодо визначення поняття “кадрова політика”, вважаємо доцільним буде її визначити як нормативно закріплену та цілеспрямовану діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу.

Вагомий внесок у дослідження проблем формування державної кадрової політики України зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Амосов О. Ю., Базаров Т. Ю., Балабанова Л. В., Бутенко І. А., Веснин В. Р., Виноградський М. Д., Воронков В. Г., Гавкалова Н. Л., Гавриш О. А. та інші.

Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку. Сьогодні до кадрової політики висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки однією з головних причин негативних явищ у суспільстві, і як наслідок - неналежне

виконання державою своїх функцій стала недосконаліть кадрової політики в галузі державного управління. Кадрова політика державної організації спрямована на забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, своєчасне забезпечення структурних підрозділів висококваліфікованими співробітниками, створення сприятливих умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу організації та задоволення інтересів працівників. Основною метою кадрової політики є своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення продуктивності праці персоналу через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей організації. Пріоритетними напрямами державної кадрової політики сьогодні є: комплектування органів державної влади, закріплення державних службовців, стимулювання професійного зростання, кар'єри та ефективного виконання обов'язків на державних посадах, зміцнення службової дисципліни; підвищення престижу державної служби, вирішення питань соціальної захищеності кадрів; формування кадрового потенціалу та резерву з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку державних органів, а також освітніх та вікових змін у складі кадрів; формування та розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на основі державного замовлення, підвищення ефективності та якості навчання; перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб, уперше прийнятих на держслужбу, і їх професійна адаптація на відповідних державних посадах[8].

Кадрова політика визначає генеральну лінію і загальні завдання в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Вона формується державою, зокрема органами законодавчої та виконавчої влади, керівництвом державних підприємств, і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки державних службовців. В ринковій економіці істотно змінюється сутність і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості. Кадрову політику можна ще визначити як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які

визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей. Основним завданням кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; створення умов реалізації, передбачених законодавством та підзаконними нормативними актами, прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства, організації чи установи[17].

На нашу думку, кадрова політика в сфері державної служби повинна здійснюватися за такими напрямками:

1) формування кадрового резерву державної служби;

2) формування складу державних службовців;

3) професійне навчання державних службовців;

4) професіоналізація державної служби;

5)забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі;

6) удосконалення діяльності кадрових служб;

7) удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення громадської довіри до них;

8) підсилювання мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та підвищення їх соціальної захищеності;

9) посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції;

10) міжнародне співробітництво з кадрових питань[13].

Розглянемо виділені вище напрямки кадрової політики більш детальніше. Так, передумовою кадрового забезпечення державної служби є створення резерву заміщення посад державних службовців усіх категорій для просування їх по службі, цілеспрямована робота з кадровим резервом. Формування кадрового резерву в сфері державної служби вимагає: урахування впливу передбачуваних змін в економічному, політичному та соціально-культурному

житті на кадровий склад державної служби; комплексного вирішення питань добору державних службовців для всіх посад державної служби; визначення реальних потреб щодо працівників для державних органів різного рівня; урахування рівня освіти претендентів на державну службу, їх професійної підготовки, етики поведінки, сумлінності та чесності; недопущення до державної служби осіб, що мають установлені законом обмеження щодо прийняття на державну службу. Кадровий резерв повинен формуватися із спеціалістів представницьких органів та органів місцевого самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, державних службовців, рекомендованих для просування по службі, випускників вищих навчальних закладів. До ефективних заходів роботи з резервом ми відносимо: комплектування та організацію його навчання; створення умов для самоосвіти і стажування; періодичне (раз у чотири роки) атестування державних службовців; залучення претендентів до виконання доручень, пов'язаних з можливою майбутньою роботою, а також до вивчення роботи близьких за змістом діяльності ділянок; вивчення індивідуальних особливостей претендентів і думки про них у колективі. Важливим під час формування кадрового резерву має стати те, що останній повинен створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну посаду державного службовця. У структурі всіх органів державної служби необхідно передбачити підрозділи або окремі посадові особи, які займалися б питаннями формуванням кадрового резерву, контролювали виконання річних планів підвищення кваліфікації фахівців, узагальнювали практику формування кадрового резерву, вносили пропозиції щодо його поліпшення керівництву державного органу[11].

Наступним напрямком кадрової політики є формування складу державних службовців, тому що посилення інтелектуального забезпечення економічних та соціальних реформ досягається шляхом залучення до державної служби фахівців вищої кваліфікації, передусім для середньої ланки державного апарату. Ця робота повинна проводитися на основі постійного аналізу фактичного складу державних службовців, прогнозування кількісних та якісних змін у суспільно-

політичному та економічному житті, у законодавстві, та, викликаного у зв'язку з цим, оновлення функцій державних органів. Формування складу державних службовців передбачає створення, постійне ведення і оновлення Головним управлінням державної служби України комп'ютерного банку даних, а також Державного реєстру посад державних службовців, Державного реєстру центральних і місцевих органів державної виконавчої влади[37].

Відповідно до офіційних даних Національного агентства України з питань державної служби "Державна служба в цифрах" станом на 01.01.2021 р. в Україні налічується 380257 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що становить 0,88% від загальної чисельності населення (42928,9 тис. осіб). Динаміка зміни чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за період 2012 – 2021 рр. представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Динаміка загальної чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2012 – 2021 рр., чоловік

Показники	Роки									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Загальна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	339016	350770	364263	379289	384197	379283	367308	372856	433269	380257
Зокрема, посадові особи місцевого самоврядування	91925	95641	98948	100582	100789	99783	99204	98117	97999	84548
державні службовці	247124	255129	265315	278707	283408	279500	268104	274739	335270	295700

Складено на основі [22]

В основу реформування професійного навчання як одного з напрямків кадрової політики в сфері державної служби має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти. У процесі професійного навчання державних службовців особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності, прийняття рішень, стратегічного менеджменту тощо. Основними напрямами цих питань мають стати:

забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій її органів; запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу; удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву та новопризначених державних службовців; оптимізація мережі навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби; запровадження дистанційного навчання, що надають можливість розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи[26].

Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Освітньо-професійні та професійні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні органічно поєднувати мету навчання, вимоги до професійної та загальнокультурної освіченості особи, зміст, форми, методи і засоби навчання з урахуванням функціональної та галузевої спеціалізації навчання державних службовців[19].

Важливим напрямком кадрової політики в сфері державної служби є її професіоналізація, яка передбачає: поступову і планомірну зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення в перспективі стану, коли переважна більшість державних службовців буде мати професійну освіту у галузі державного управління; цільову підготовку висококваліфікованих фахівців державного управління, в тому числі з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління та державної служби, держави і суспільства в цілому; проведення ліцензування та акредитації закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби;

поступовий перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Забезпечення об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі, як один із напрямків кадрової політики, передбачає розроблення та запровадження більш досконалих, прозорих та об'єктивних процедур прийняття на державну службу, запровадження єдиного порядку проведення відкритого конкурсу та стажування зі складанням іспиту. З метою пошуку потенційних лідерів, наділеної неординарними якостями молоді доцільно розробити порядок прийняття на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфер. Необхідно також розробити чіткий механізм просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців[31].

Важливим напрямком кадрової політики є удосконалення діяльності кадрових служб, які мають зосередитися, в першу чергу, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи. Удосконалення діяльності кадрових служб має супроводжуватися впровадженням єдиної державної комп'ютерної системи "Кадри"[24].

У ході реформування системи державної служби необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення адміністративної культури державних службовців, домогтися зміни громадської думки щодо негативного іміджу державної служби. З цією метою слід регулярно проводити вивчення оцінки населення щодо якості та ефективності роботи органів державної влади. Необхідно розробити критерії оцінки надання державних послуг фізичним і юридичним особам, принципи взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з громадськістю та громадянами,

запровадити принципово новий тип взаємовідносин між громадянами і державними службовцями, в основі яких були б пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, висока культура спілкування.

З метою підвищення престижу державної служби, заінтересованості державних службовців у продуктивній та ефективній роботі, запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням необхідно продовжити роботу з удосконалення системи оплати праці державних службовців. Для цього слід підвищити стимулюючу роль посадових окладів. Потрібно консолідувати структуру зарплати та зменшити кількість її компонентів, усунути міжвідомчі та місцеві розбіжності щодо оплати праці. Принципово умови оплати праці кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом всього періоду роботи[38].

Посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції, як один із напрямків кадрової політики в сфері державної служби, передбачає створення чіткого і прозорого механізму покарання державних службовців. Державний службовець у встановленому порядку має нести відповідальність за допущені ним порушення законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків. Потрібно активізувати роботу щодо запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням, запровадити періодичну ротацію кадрів на окремих посадах, а також спеціальні перевірки щодо осіб, яких висувають на керівні посади. Для здійснення систематичного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями службовців варто передбачити запровадження системи оцінок під час щорічного підбиття підсумків виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань, а також проведення періодичної атестації державних службовців[42].

Стратегічне завдання міжнародного співробітництва в сфері державної служби полягає у забезпеченні участі України у світових процесах

удосконалення державних і міждержавних управлінських структур, комплектування їх висококваліфікованими фахівцями. Пріоритетними напрямами міжнародного співробітництва з кадрових питань є: створення системи прямих зв'язків центральних та місцевих органів виконавчої влади з відповідними органами, установами та навчальними закладами за кордоном; запровадження контрактної системи обміну педагогічними та науковими працівниками системи державної служби; створення спільних із іноземними державами центрів навчання державних службовців та підвищення їх кваліфікації; запровадження у сфері кадрового забезпечення державної служби системи обміну необхідними виданнями, створення відповідного банку даних та інформаційної мережі з іноземними державами; активізація вивчення міжнародного досвіду державного управління і навчання державних службовців шляхом ретельного відбору, перекладу та видання відповідної літератури; участь українських фахівців у міжнародних семінарах, конференціях, нарадах з питань кадрового забезпечення державної служби; використання, відповідно до законодавства, різноманітних форм міжнародної допомоги; розширення співробітництва з відповідними міжнародними організаціями; запровадження спеціалізованого обміну з метою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців України за кордоном, передусім за рахунок міжнародної технічної допомоги та благодійних фондів, а також запрошення іноземних радників для роботи в державних установах України[15].

Таким чином, здійснення в Україні економічних та соціальних перетворень, надання державними службовцями управлінських послуг можливо лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні проводиться широкомасштабна адміністративна реформа, невід'ємною складовою якої є кадрова політика державної служби, якій відводиться одна із провідних ролей у цьому процесі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ БУДІВНИЦТВА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації

Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації (далі – Управління) є структурним підрозділом Вінницької обласної державної адміністрації, підпорядковується Голові обласної державної адміністрації, а також підзвітне й підконтрольне Міністерству розвитку громад та територій України (далі – Мінрегіон України).

Управління є правонаступником майнових прав та обов'язків Департаменту будівництва, містобудування та архітектури Вінницької обласної державної адміністрації відповідно до розпорядження Голови обласної державної адміністрації від 06 березня 2020 року № 174 «Про припинення Департаменту будівництва, містобудування та архітектури Вінницької обласної державної адміністрації шляхом поділу на управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації та управління містобудування та архітектури Вінницької обласної державної адміністрації».

Основним завданням управління є:

1. Реалізація повноважень виконавчих органів міської ради в галузі будівництва, які визнані законом України " Про місцеве самоврядування в Україні", та іншими нормативними актами.

2. Забезпечення виконання завдань з реконструкції та будівництва житлових будинків, об'єктів освіти, охорони здоров'я, зв'язку, транспорту, торгівлі, громадського харчування, комунального господарства, культурно-

побутового й іншого призначення та ефективного використання капітальних вкладень, що спрямовуються н цю мету.

3. Сприяння впровадженню в будівництво прогресивних проектних рішень, нових будівельних матеріалів, конструкцій та виробів.

Управління у своїй діяльності керується Конституцією України та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Мінрегіону України, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями Голови обласної державної адміністрації, а також цим Положенням.

Повне найменування Управління – управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації.

Скорочене найменування Управління – управління будівництва облдержадміністрації.

Управління в установленому законодавством порядку та у межах повноважень взаємодіє з іншими структурними підрозділами, апаратом обласної та районних державних адміністрацій, органами місцевого самоврядування, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, а також підприємствами, установами та організаціями, з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків, періодичності одержання і передачі інформації, необхідної для належного виконання покладених на нього завдань та здійснення запланованих заходів.

Управління очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади Головою обласної державної адміністрації, згідно із законодавством про державну службу, за погодженням з Мінрегіоном України в установленому законодавством порядку.

Штатний розпис та кошторис Управління затверджує Голова обласної державної адміністрації за пропозицією начальника Управління, відповідно до Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 228.

Управління не має права розподіляти отримані доходи (прибутки) або їх частини засновнику, працівникам (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членам органів управління та іншим, пов'язаним з ними особам.

У разі припинення Управління як юридичної особи (у результаті його ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) активи передаються одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховуються до доходу бюджету.

Управління є юридичною особою публічного права має самостійний баланс, рахунок в органах Казначейства, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки.

Розглянемо фінансово-економічну характеристику Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації. В якості періоду дослідження використовується: 2018 – 2020 рр.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-економічних показників Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації за 2018 - 2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід, тис. грн.	5 030 848	9 117 059	1 304 929	4 086 211	-7 812 130	81,22	-85,69	-74,06
Собівартість, тис. грн.	4 914 573	9 037 227	1 305 289	4 122 654	-7 731 938	83,89	-85,56	-73,44
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	116 275	79 832	-360	-36 443	-80 192	-31,34	-100,45	-100,31
Частка основних засобів у активах	0,03	0,03	0	0	-0,03	0	-100	-100

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	0,09	0,51	0,01	0,42	12,5	466,67	537,5
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	0,04	0,01	-	-0,03	-	-75	-
Фондовіддача, обороти	-	1,17	0,32	-	-0,85	-	-72,65	-
Фондоємність	-	0,85	3,1	-	2,25	-	264,71	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	0,88	0,14	-	-0,74	-	-84,09	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	2,31	0,88	-0,03	-1,43	-0,91	-61,9	-103,41	-101,3
Матеріалоємність	0,14	0,53	0,19	0,39	-0,34	278,57	-64,15	35,71
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	-	692,77	2,32	-	-690,45	-	-99,67	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	25,22	2,32	-	-22,9	-	-90,8	-

В 2018 р. Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації сформувало обсяг виручки в розмірі 5 030 848 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 1 304 929 тис. грн., що на 74,06% менше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на нездатність Управління діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегмента ринку. Це призводить до того, що у Управління залишається менше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів свідчить чистий дохід, який скорочувався більш швидкими темпами (на 74,06%), ніж собівартість (на 73,44% за 2018 - 2020 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації.

Валовий прибуток Управління будівництва був від'ємним на кінець 2020 р. і становив -360 тис. грн. проти 116 275 тис. грн. в 2018 р., що вказує на неефективні операційні процеси, які не дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, Управління немає додаткових фондів, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Управлінці не виконують свою роботу, а саме - не шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів, про що свідчить скорочення показника на -2,34 в 2018 - 2020 рр.

Управління менш дбайливо використовує обмежені матеріальні ресурси, так як відбувається зростання матеріаломісткості в 2018 - 2020 рр., тобто вартість витрачених ресурсів на кожну одиницю чистого доходу збільшується.

Таблиця 2.2.- Динаміка активів Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018

Кінець таблиці 2.2

Незавершені капітальні інвестиції	232 201 691	231 480 032	194 043 633	-721 659	- 37 436 399	-0,31	-16,17	-16,43
Основні засоби:	7 791 253	7 796 978	296 709	5 725	- 7 500 269	0,07	-96,19	-96,19
Інші необоротні активи	423 236	400 544	364 549	-22 692	- 35 995	-5,36	-8,99	-13,87
Необоротні активи	240 416 180	239 677 554	194 704 891	-738 626	- 44 972 663	-0,31	-18,76	-19,01
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1 477 200	18 756 743	-	17 279 543	-18 756 743	1 169,75	-100	-100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	28 419	-	28 419	-28 419	-	-100	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	185 890	-	185 890	-185 890	-	-100	-
Гроші та їх еквіваленти	522 724	716 786	27 337	194 062	-689 449	37,13	-96,19	-94,77
Оборотні активи	2 185 814	19 687 838	27 337	17 502 024	-19 660 501	800,71	-99,86	-98,75
Баланс	242 601 994	259 365 392	194 732 228	16 763 398	-64 633 164	6,91	-24,92	-19,73

Негативно впливали на суму такі елементи активів Управління будівництва Віноблдержадміністрація :

- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (-100%)

- дебіторська заборгованість за виданими авансами (-100%)

- гроші та їх еквіваленти (-94,77%)

- незавершені капітальні інвестиції (-16,43%)
- основні засоби: (-96,19%)
- інші необоротні активи (-13,87%)

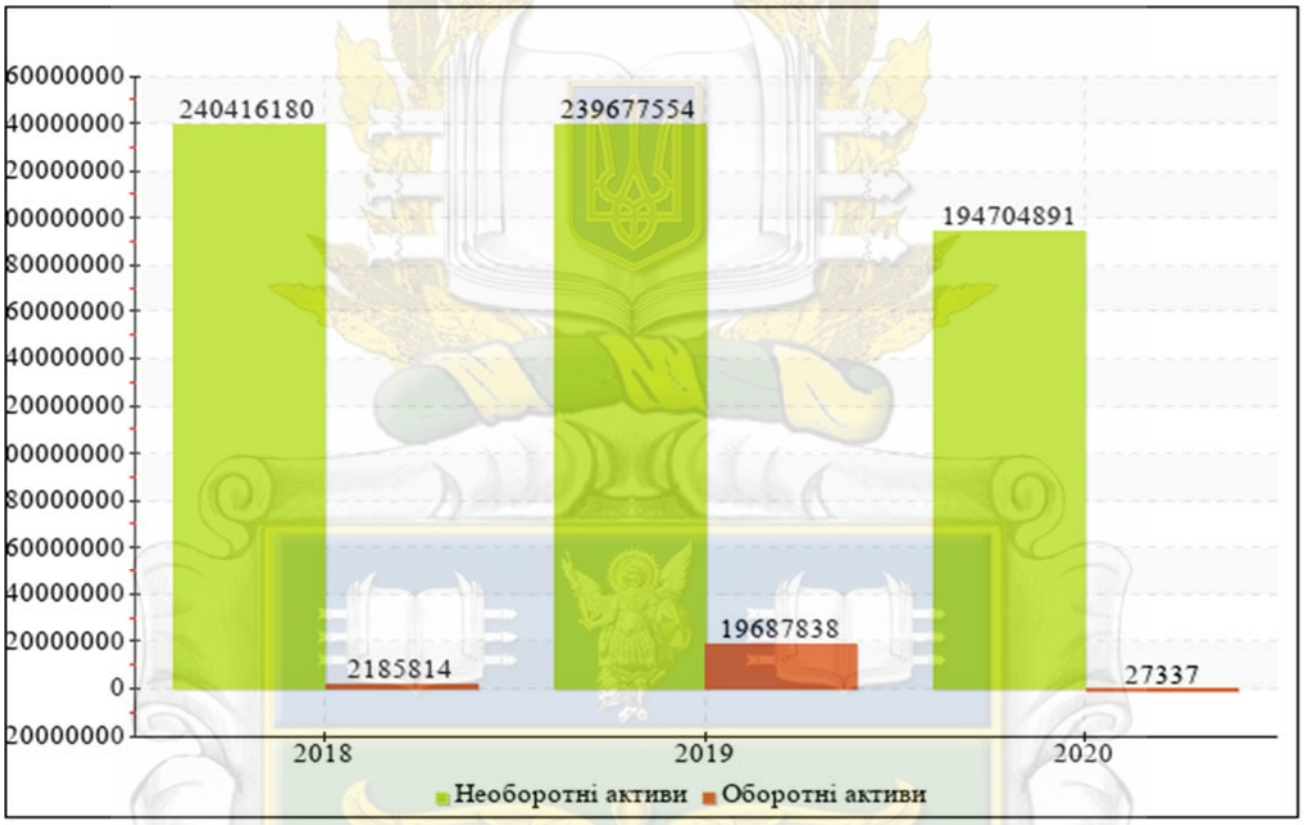

Рисунок 2.1 - Динаміка активів Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації

Основні засоби Управління будівництва менш активно використовуються в щоденній діяльності. Їх вартість скоротилася з 7 791 253 тис. грн. в 2018 р. до 296 709 тис. грн. в 2020 р. Як результат, господарський потенціал Управління знижується.

Таблиця 2.3 - Динаміка джерел фінансування Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Зареєстрований (пайовий) капітал	8 481 730	8 523 876	609 655	42 146	-7 914 221	0,5	-92,85	-92,81
Додатковий капітал	441 373	576 322	67 164	134 949	-509 158	30,57	-88,35	-84,78
Інші резерви	233 678 891	250 236 775	194 043 633	16 557 884	-56 193 142	7,09	-22,46	-16,96
Власний капітал	242 601 994	259 336 973	194 720 452	16 734 979	-64 616 521	6,9	-24,92	-19,74
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	5 542	0	5 542	-5 542	-	-100	-
Інші поточні зобов’язання	0	0	11 776	0	11 776	-	-	-
Поточні зобов’язання і забезпечення	0	28 419	11 776	28 419	-16 643	-	-58,56	-
Баланс	242 601 994	259 365 392	194 732 228	16 763 398	-64 633 164	6,91	-24,92	-19,73

Зниження власного капіталу на 19,74% в 2018 - 2020 рр. свідчить як про нездатність досягати мети, так і про ослаблення фінансового потенціалу Управління будівництва. Обсяг власного капіталу Управління будівництва дорівнює 194 720 452 тис. грн. на кінець 2020 р. проти 242 601 994 тис. грн. в 2018 р.

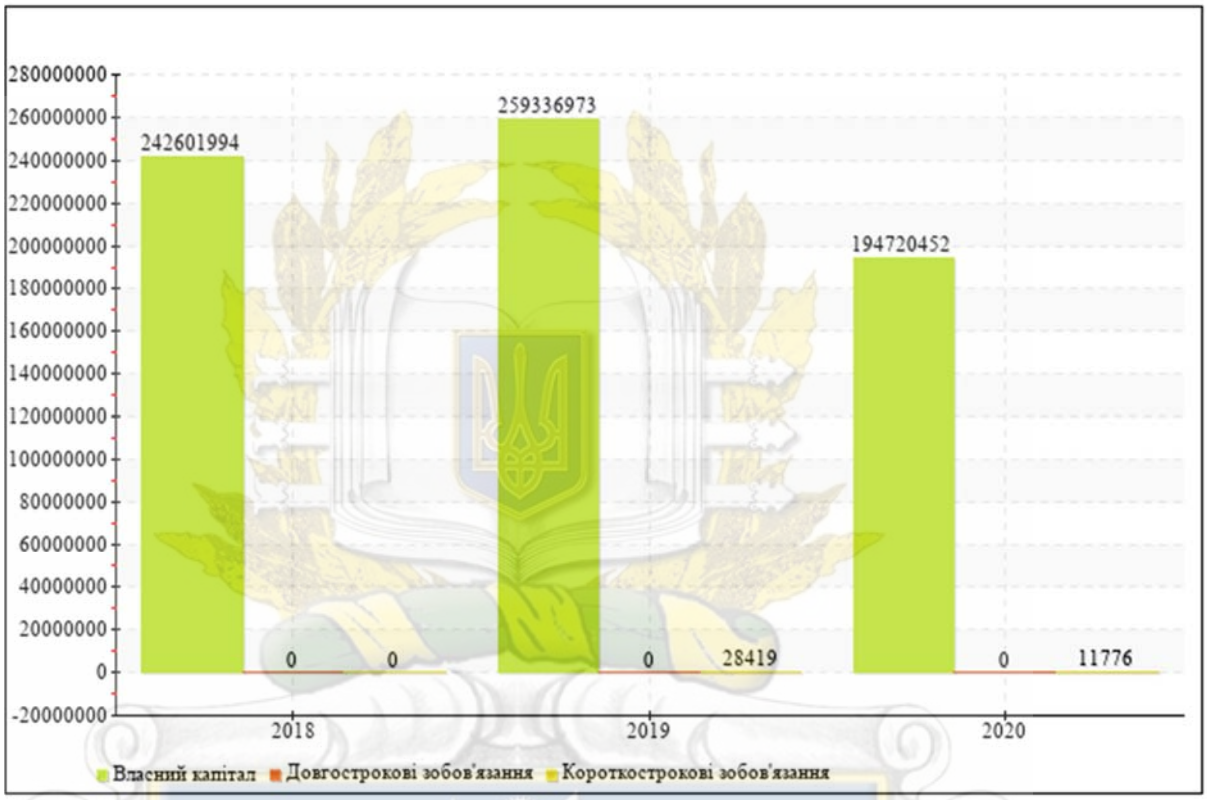

Рисунок 2.2 - Динаміка пасивів Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Плинність кадрів залишалася на стабільному рівні протягом періоду дослідження.

Варто зауважити, що в 2020 р. коефіцієнт плинності кадрів становив -, що є найнижчим значенням. В таких умовах можна очікувати на стабільну якість роботи персоналу.

З огляду на низьку конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати, можна стверджувати, що Управління будівництва ефективно використовує нефінансові методи мотивації персоналу.

В середньому в 2018 - 2020 рр. коефіцієнт поповнення персоналу склав 0. Значення нижче одиниці означає, що відбувається спад робочої сили і скорочення робочих місць.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності управління мотивацією і персоналом Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Рентабельність витрат на оплату праці, %	3,36	2,28	-0,04	-1,08	-2,32	-32,14	-101,75	-101,19
Зарплатовіддача	1,26	1,23	1,23	-0,03	0	-2,38	0	-2,38
Зарплатоємність	0,69	0,38	0,66	-0,31	0,28	-44,93	73,68	-4,35

Важливим показником, який вказує на ефективність управління персоналом і мотивацією є рентабельність витрат на персонал. Зниження показника з 3,36% до -0,04% вказує, що в цілому політика управління кадрами є неякісною, тому що кожн гривню витрат на персонал приносить менший результат для Управління.

Зарплатовіддача також знижується, що підтверджує висновок про низьку ефективність управління мотивацією, персоналом і витратами на оплату праці.

Зарплатоємність на кінець періоду знизилася в порівнянні з початком періоду дослідження, що вказує на зростання ефективності мотиваційної політики.

Після проведених розрахунків відзначимо, що слабким місцем на сьогоднішній день для організації є співвідношення власних коштів над позиковими, оскільки норматив складає більше 100%. Станом на 2017 рік значення даного коефіцієнта – 99%. Оскільки власні кошти не перевищують над позиковими повністю, то не можемо говорити про фінансову стійкість даного підприємства.

Таким чином, в результаті проведеної оцінки можна зробити висновок, що організація має нестійке фінансове становище, тому необхідно розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності його діяльності.

2.2. Аналіз кадрової політики Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації

Державна кадрова політика в органах публічної влади є складовою державної кадрової політики, мета якої – забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Актуальність аналізу державної кадрової політики в органах публічної влади зумовлено високою мірою неефективності державних інститутів в Україні, що фіксується як численними світовими індексами якості державного управління, так і оцінками представників вітчизняного і міжнародного експертного співтовариства.

Необхідність організацій та установ у персоналі обґрунтовується значенням людини у процесі надання відповідних послуг. Без людей не може бути організації, оскільки це важливий елемент здійснення операційного процесу. Без керівників, фахівців і робітників установа не зможе досягати поставлених цілей і нормально функціонувати.

З практичної точки зору персонал являє собою важливий ресурс організації, ефективна реалізація потенціалу якого потребує спеціальних рішень залежно від особливостей певних виробничих завдань. Персонал організації як соціальна система формується, видозмінюється та розвивається згідно з цілями організації.

Кадровим службам в сучасних умовах недостатньо, як це було раніше лише оформляти накази на зарахування працівників і зберігати кадрову

інформацію (трудові книжки), вони поступово повинні перетворюватися на центри по розробці та реалізації стратегії організації праці, тобто здійснювати формування кадрів організації, розвиток працівників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці – акумулювання передового міжнародного досвіду з управління кадрами.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби. Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби. Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу. Суть кадрової роботи полягає у визначенні того, що, ким, як та за допомогою чого повинно здійснюватися на практиці в даний момент у сфері управління персоналом.

Для забезпечення ефективного адміністрування роботи з кадрами в державній організації одне з ключових місць в організаційній структурі Управління будівництва відведено головному спеціалісту по роботі з персоналом. За організаційно-правовою формою в управлінні відсутній самостійний структурний кадровий підрозділ, а діє лише спеціаліст з питань персоналу. Така структура кадрової служби зумовлюється обсягом і змістом виконуваної нею роботи.

Кадрова політика в організації проводиться відповідно до Концепції управління кадрової політики, затвердженої наказом по даному Управлінню. Система управління кадрової політикою – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування персоналу в організації та повне використання його можливостей в процесі діяльності для досягнення поставленої мети.

Управління трудовими ресурсами є одним із важливих аспектів управління в організації освітньої сфери. Система управління персоналом (рисунок 2.3) націлена на порядок, принципи відбору та найму працівників управління, їх

адаптацію, навчання, збереження, підтримку необхідної кваліфікації персоналу протягом усієї трудової діяльності, створення ефективної матеріальної та моральної мотивації праці, постійне стимулювання до самовдосконалення, атестації створення умов для кар'єрного росту та матеріальної підтримки.

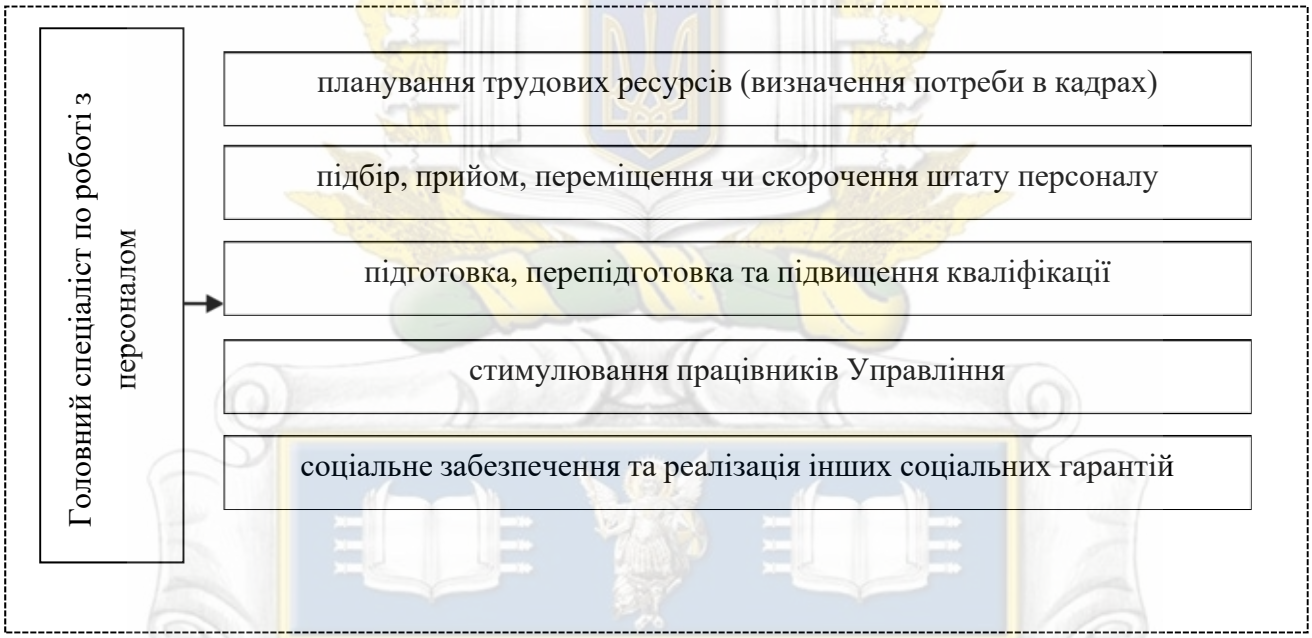

Рисунок 2.3 –Система управління кадровою політикою

Планування чисельності персоналу в управлінні освіти здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік. Так, середньооблікова чисельність на 2020 рік склала 49 працівників, з них 23 - жінки та 26 чоловіків (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура працівників Управління будівництва Вінницької обласної держадміністрації

Категорії персоналу	Попередній період (2019 р.)		Звітний період (2020 р.)			
	осіб	Питома вага, %	за планом		фактично	
			осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Працівників всього, чол.	47	100	49	100	49	100
з них:						
керівники, чол.	5	10,64	5	10	5	10
службовці, чол.	34	72,34	36	74	36	74
допоміжні працівники, чол.	8	17,02	8	16	8	16

**складено за даними відділу кадрів управління будівництва*

Аналізуючи чисельність працівників, було визначено структуру, яка характеризує частку окремих груп (категорій) працівників у їх загальній чисельності.

За матеріалами досліджуваного управління видно, що питома вага працівників є стабільною. Частка службовців у кількісному вираженні зросла з 72,34 до 74,0%, тобто на 1,66% (однак, це не зробило істотного впливу на загальну зміну структури персоналу). Стабільність складу кадрів є суттєвою передумовою зростання продуктивності праці та ефективності процесу надання послуг.

Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими соціально-демографічними ознаками.

Для проведення аналізу якісного складу персоналу доцільно розрахувати такий склад кадрів в управлінні (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Якісний склад працівників Управління будівництва Вінницької обласної держадміністрації

Показник	Значення за роками					
	2018	%	2019	%	2020	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	44	100	47	100	49	100
Жінок, чол.	28	56,36	21	47,23	23	47,76

Чоловіків, чол.	16	43,64	26	52,77	26	52,24
Спеціалістів (з вищою освітою), чол.	35	79,55	38	80,85	40	81,63
Фахівців з вищою освітою, чол.	31	70,45	35	74,47	37	75,51
Фахівців без вищої освіти, чол.	9	20,45	9	19,15	9	18,37
Робітників без кваліфікації, чол.	4	9,10	3	6,38	3	6,12

**складено за даними відділу кадрів управління будівництва*

Отже, спостерігаємо тенденцію до того, що в Управлінні дипломованих спеціалістів набагато більше, аніж фахівців без вищої освіти.

Наявність відповідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками – необхідна умова і основне завдання кадрового забезпечення підприємства. За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрове забезпечення в Управління будівництва Вінницької обласної держадміністрації побудоване на належному рівні.

За результатами планів щодо чисельності персоналу здійснюють підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу.

Обов'язковою умовою прийому або переміщення персоналу є відповідність професійній компетентності співробітника посади, яка визначається за результатами професійного тестування, а також результатами співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення конкретних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу.

Відбір кадрів та подальше їх переміщення передбачає постійну роботу не тільки з пошуком людей, придатних за своїми якостями до професіональної діяльності, а із їх подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Вирішення цього завдання передбачає перш за все створення кадрового резерву – групи працівників, потенційно спроможних до діяльності, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть прийматися на посади. Резерв формується з метою підготовки працівників для наступногозаміщення конкретних посад. У практиці не виключається можливість висунення та призначення осібна посади і поза резервом на умовах конкурсу на зайняття вакантних посад в органах місцевого самоврядування.

Загалом, у 2020 році Управлінням будівництва було прийнято 2

працівника, а вибуло протягом останніх двох років – жодного. Таким чином, в організації не існує проблеми інтенсивності звільнення персоналу, що свідчить про достатньо ефективну кадрову політику в державній організації.

Одним із напрямків кадрової роботи є стимулювання працівників. Стимулювання службової активності кадрів передбачає застосування моральних і матеріальних засобів впливу на працівників, спонукаючи їх до активізації своєї службової діяльності, підвищення її ефективності. На жаль, в державній організації діюча система оплати праці і преміювання не є стимулом працівників для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. Середній рівень заробітної плати (мале фінансування), відсутність системного підходу до принципового вирішення проблем стимулювання ефективної праці гальмує економічне зростання, стабілізацію і підвищення рівня життя працівників. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу. Вона має зацікавлювати працівників у підвищенні ефективності праці, сприяти розвитку творчої активності. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-економічного значення заробітної плати, її організації, відсутність яких призводить до появи негативних тенденцій серед працівників Управління будівництва.

Розмір посадових окладів щорічно визначають органи місцевої влади, в основу закладений розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб на перше січня відповідного року. У 2021 році їх розмір буде збільшено у зв'язку із підвищенням мінімальної заробітної плати в Україні.

В рамках заходів соціального захисту співробітників, керівництво та профспілковий комітет забезпечують надання матеріальної допомоги в зв'язкуз одруженням, народженням дитини, виходом на пенсію, на лікування,поховання близьких родичів тощо.

З метою збереження традицій культурно-виховної роботи в Управлінні запроваджена практика проведення корпоративних заходів, зокрема, відзначення державних свят, професійного свята будівельника. Ці заходи

сприяють згуртуванню колективу, створенню здорового морально-психологічного клімату.

Також під час аналізу досліджуваній державного Управління будівництва було виявлено, що недостатньо уваги приділяється розвитку працівників. За 2020 рік лише двох працівників в Управлінні будівництва було направлено на підвищення кваліфікації. Було б доцільно виявити можливості мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та самовдосконалення.

Таким чином, діагностика форм і методів процесу управління кадровою політикою в Управлінні будівництва Вінницької обласної держадміністрації засвідчує про те що, цей процес є опорною підсистемою у структурі управління. Процес управління виконує основні необхідні функції: укомплектування установи, забезпечення працівників заробітною платою,гідними умовами праці, надання соціальних пільг та гарантій, організація перепідготовки, підвищення кваліфікації та атестації працівників. Однак потребує удосконалення система оплати праці і матеріального стимулювання працівників та організація професійно - кваліфікаційного росту державних службовців та їх якість.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ БУДІВНИЦТВА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Особливості системи пошуку та відбору кадрів Управлінням будівництва Вінницької обласної державної адміністрації

В Управлінні будівництва прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців, вирішення інших питань, пов’язаних із службою, здійснюються з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціальних звань, що їм присвоюються.

1. Ранги державних службовців є видом спеціальних звань.

2. Встановлюється дев’ять рангів державних службовців.

Співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями встановлюється для випадків призначення осіб, яким присвоєно такі спеціальні звання, на посади державних службовців, на яких може бути присвоєно нижчий ранг. У такому разі особі присвоюється ранг державного службовця на рівні рангу, який вона мала відповідно до спеціальних законів.

Присвоюються такі ранги:

- державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "Б", - 3, 4, 5, 6 ранг;
- державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "В", - 6, 7, 8, 9 ранг.

Ранги державним службовцям присвоює керівник державної служби, крім випадків, передбачених законом.

Ранги державних службовців присвоюються одночасно з призначенням на посаду державної служби, а в разі встановлення випробування - після закінчення його строку. Державному службовцю, який вперше призначається на посаду державної служби, присвоюється найнижчий ранг у межах відповідної категорії посад.

Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється державному службовцю через кожні три роки з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності, термінів неухильно дотримано без порушень.

Протягом строку застосування дисциплінарного стягнення, а також протягом шести місяців з дня отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності черговий ранг державному службовцю не присвоюється. Такі періоди не зараховуються до строку присвоєння чергового рангу.

За особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг, але таких випадків в Управлінні не зафіксовано.

Дострокове присвоєння чергового рангу може здійснюватися не раніше ніж через один рік після присвоєння попереднього рангу.

Випадків, коли б за сумлінну службу державному службовцю у зв’язку з виходом на пенсію був присвоєний черговий ранг поза межами відповідної категорії посад не було.

У разі переходу на посаду нижчої категорії або звільнення з державної служби за державним службовцем зберігається раніше присвоєний йому ранг.

Випадків, коли б державного службовця позбавляли рангу за рішенням суду в Управлінні будівництва не було.

В усіх особових справах державних службовців робиться запис про присвоєння, зміну та позбавлення рангу державного службовця.

Відомості про присвоєння, зміну та позбавлення рангу державного службовця вносяться до реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування в порядку, встановленому Пенсійним фондом України за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері соціального захисту населення. На вимогу державного службовця у трудовій книжці державного службовця робиться запис про присвоєння, зміну та позбавлення рангу державного службовця.

Просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу відповідно до Закону України «Про державну службу».

Державний службовець з урахуванням його професійної підготовки та професійних компетентностей може бути переведений без обов'язкового проведення конкурсу на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті), - за рішенням керівника державної служби, в особі начальника Управління будівництва.

В Управлінні не було переведень на вищу посаду державної служби без проведення конкурсу.

Переведення здійснювалось лише за згодою державного службовця, шляхом написання відповідних заяв. В жодному разі переведення не могло бути прихованим покаранням.

Зміною істотних умов державної служби вважається зміна:

1) належності посади державної служби до певної категорії посад;

2) основних посадових обов'язків;

3) умов (системи та розмірів) оплати праці або соціально-побутового забезпечення;

4) режиму служби, встановлення або скасування неповного робочого часу;

5) місця розташування державного органу (в разі його переміщення до іншого населеного пункту).

Про зміну істотних умов служби керівник Управління письмово повідомляв державних службовців не пізніш як за 30 календарних днів до зміни істотних умов державної служби, зміни стосувались основних посадових обов'язків.

У разі незгоди державного службовця на продовження проходження державної служби у зв'язку із зміною істотних умов державної служби він подає керівнику державної служби заяву про звільнення на підставі пункту 6 частини першої статті 83 цього Закону або заяву про переведення на іншу запропоновану йому посаду не пізніш як за 30 календарних днів з дня ознайомлення з повідомленням про зміну істотних умов державної служби. Таких в управління не виявилось.

Протягом 30 календарних днів з дня ознайомлення державних службовців з повідомленнями про зміну істотних умов служби від них не надходило інших заяв, отже вони вважалися такими, що погодились на продовження проходження державної служби.

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджений постановою Кабінету Міністрів України, від 23 серпня 2017 року № 640.

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції,

виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу.

Державні службовці Управління будівництва, які підлягали та проходили оцінювання, були ознайомлені з результатами оцінювання їх службової діяльності під підпис протягом трьох календарних днів після проведення оцінювання.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням. Державні службовці, які отримали відмінні оцінки були премійовані відповідно до Закону України «Про державну службу».

Стаж державної служби дає право на встановлення державному службовцю надбавки за вислугу років, надання додаткової оплачуваної відпустки, що постійно виконується та відбувається згідно Порядку обчислення стажу державної служби, який затверджується постановою Кабінету Міністрів України, від 25 березня 2016 року № 229.

Державним службовцям створені умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

Професійне навчання державних службовців проводиться через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги.

Сектором персоналу управління постійно надається консультативна допомога та проводиться роз’яснювальна робота щодо освітніх платформ,

майданчиків для пошуку шляхів проходження навчання, самоосвіти тощо, керуючись у роботі Положенням про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Керівником державної служби підтримується забезпечення організації професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях).

Виконується норма щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки.

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

В Управлінні забезпечується професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення шляхом проходження спеціалізованої програми «Державним службовцям про державну службу».

Державними службовцями за результатами оцінювання службової діяльності, разом із службою управління персоналом, було складено індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яка погоджувалась його безпосереднім керівником.

Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби.

3.2 Проблеми реалізації кадрової політики в Управлінні будівництва та шляхи їх вирішення

Головним завданням держави було і є найбільш повне використання знань та можливостей громадян, підвищення їх професіоналізму, формування якісного кадрового потенціалу як важливого ресурсу суспільства, що забезпечує зростання ефективності державної влади, розвиток країни, її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Люди вагаються із вступом на державну службу. І для цього є багато складових.

Для з'ясування наявності обставин, які перешкоджають вступу особи на державну службу, а саме:

1) щодо визнання в установленому законом порядку особи недієздатною або дієздатність якої обмежена;

2) щодо судимості за вчинення умисного кримінального правопорушення, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;

3) щодо позбавлення права займатися діяльністю, пов’язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади відповідно до рішення суду;

4) щодо адміністративного стягнення за правопорушення, пов’язане з корупцією, - протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;

5) щодо громадянства іншої держави;

6) щодо не проходження спеціальної перевірки або не нанадання згоди на її проведення;

7) щодо того, чи підпадає під заборону, встановлену Законом України «Про очищення влади», проводиться спеціальна перевірка у передбаченому

законодавством Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171.

При призначенні особи, в якої немає довідки про результати перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади», така перевірка розпочинається згідно чинного законодавства.

Додатково повідомляємо, що факт належності чи неналежності до громадянства іншої держави претендент на посаду зобов’язаний зазначити у пункті 10 особової картки державного службовця.

У період 2020-2021 р. р. вищезгаданих подібних випадків в Управлінні виявлено не було.

Щодо прямої підпорядкованості близькій особі або прямого підпорядкування близьких осіб (ч. 1 ст. 32 Закону України «Про державну службу»), то уникненню порушень вказаного обмеження сприяє чітке усвідомлення майбутніми посадовими особами його змісту та можливих негативних наслідків, виконання особами обов'язку повідомити керівництво органу, на посаду, в якому вони претендують про працюючих у цьому органі близьких їм осіб.

У вересні 2021 року був проведений конкурс на заміщення вакантної посади головного державного інспектора відділу з питань додержання законодавства про працю, зайнятість та інших нормиативно правових актів, переможницею стала Ярова Юлія Миколаївна. Згідно її заяви, на посаді заступника начальника згаданого відділ перебуває Партій В. М., яка є дружиною рідного брата її свекрухи.

Відповідно до вимог частини другої статті 28 Закону України «Про запобігання корупції» державні службовці зобов'язані вживати заходів щодо

недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів та його врегулювання.

Відповідно до частини п'ятої статті 28 Закону України «Про запобігання корупції», у разі існування в особи сумнівів щодо наявності у неї конфлікту інтересів, вона має право звернутися за роз'ясненням до Національного агенства з питань запобігання корупції.

Для успішного розвитку кадрової політики в Управлінні будівництва слід спрямувати зусилля на реалізацію таких заходів, як:

1) сприяти розвитку позитивного іміджу державного службовця, а не навпаки;

2) застосовувати такі мотиваційні заходи, щоб могли підвищувати престиж державної служби;

3) формування такої кадрової політики, яка б допомагала оновлювати якісно управлінський кадровий потенціал;

4) залучення громадськості до формування та реалізації кадрової політики;

5) вивчення подальше методів ділових та професійних якостей державних службовців Управління;

6) перетворення системи управління людськими ресурсами в процесі реформування державної служби;

7) подальша реалізація «Стратегії кадрової політики в умовах Європейської інтеграції України».

Виявлені механізми дадуть можливості реалізації кадрової політики в Управлінні будівництва Вінницької обласної державної адміністрації.

В сучасних умовах демократичні принципи в Україні супроводжується зміною ролі державної кадрової політики у сфері державного управління.

Кадрове забезпечення Управління будівництва, потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед:

- недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового

забезпечення сфери державного управління;

- нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі;

- непрозорістю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядуванняв кадровій сфері;

- низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності;

- недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу;

- не престижністю державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- відсутністю цілісної кадрової системи та нерозвиненістю інститутів професіоналізації системи державного управління, передусім підготовки та використання кадрового резерву;

- недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органівдержавної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінкиїх роботи.

Пріоритетними напрямами реалізації державної кадрової політики в державному управлінні мають стати:

- забезпечення професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо на-дання якісних управлінських послуг;

- формування управлінської ланки за професійно-ціннісними ознаками; здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами;

- розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого само-врядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби;

- прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методики аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

- створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення; визначення основних принципів і порядку його формування; нормативно- правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;

- створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі; посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів;

- упровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників; формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

- розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методики моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування,

розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління, створення на рівні окремих регіонів консультаційно-наглядових рад (із числа керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників політичних партій, громадських об'єднань, провідних науковців, представників ЗМІ та інших), наділених дорадчими функція- ми щодо призначення осіб на керівні посади в регіоні;

- удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження системи цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній галузі "Державне управління" з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, створення й ефективне використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів;

- запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевогосамоврядування;

- вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування, поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

- здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування.

Крім того, необхідно розробити та впровадити програму з децентралізації державно-управлінських відносин за такими напрямами: "держава - громадянське суспільство", "органи влади - людина", "державна виконавча влада - місцеве самоврядування", "керівництво установи - структурні підрозділи", "керівник - підлеглі".

Саме дані напрямами реалізації державної кадрової політики Управлінням будівництва дадуть вагомі результати.

Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу Управління є також стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку.

На підставі отриманих результатів наукового дослідження, вітчизняного і зарубіжного досвіду можна дати такі практичні рекомендації щодо оптимізації кадрового менеджменту: здійснити функціональний аналіз посадових обов'язків державних службовців з метою усунення дублювання при виконанні ними завдань і на його основі підготувати нові посадові інструкції; розробити новий кваліфікаційний довідник посад державних службовців, у якому окремо виділити характеристики усіх посад державних органів. Цей довідник має забезпечити прозорість при прийнятті громадян на державну службу та конкретизувати професійні вимоги до знань, вмінь та навичок пов'язаних з посадою, які будуть головними чинниками впливу при прийнятті рішення про наймання чи атестації кадрів;

Створити банк вакансій та потенційних кандидатів на посади державних службовців для забезпечення кількісної і якісної потреби у фахівцях; активізувати роботу щодо формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом.

Виконання вказаних рекомендацій дасть змогу підвищити ефективність

використання особистісного і професійного потенціалу кожного державного службовця як активного суб’єкта в діяльності державного органу.

Проте у більшості керівництво орієнтуються на миттєві потреби, загальна, стратегічна концепція кадрового управління, як правило, не опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового поліпшення ситуації і не дозволяє усунути увесь комплекс проблем, існуючих у сфері кадрового менеджменту організації. Вирішення ряду вище зазначених проблем, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників.

Важливим фактором для політики сталого розвитку державної кадрової політики є бажання змінити застаріле бачення роботи кадрових служб, впровадженні нових кадрових технологій, модернізації кадрових служб, досягненні консенсусу між різними поколіннями кадрового корпусу державної служби. Тому пріоритетними напрямами подальших досліджень, на нашу думку, є вивчення регіонального рівня і особливостей децентралізації у контексті сталого розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо становлення і утвердження сталого розвитку державної кадрової політики у сфері державної служби, розвитку професійного потенціалу керівних кадрів державної служби України у контексті державноуправлінських реформ.

Процеси соціально-економічної й політичної трансформації українського суспільства обумовили істотні зміни кадрової політики в сфері державного й муніципального керування.

Виникла потреба в людях, що мають глибокі знання в галузі менеджменту, права, політології, державне бачення проблем і професійні навички керування в нових умовах. Розвиток демократичних інститутів вимагає докорінного перетворення політичної культури управлінських кадрів. Нарешті, радикальні перетворення правового середовища, зміни у правовій системі обумовлюють принципово інший рівень юридичної культури, вимог до правового забезпечення кадрової політики. Таким чином, сформувалася настійна

необхідність в адаптації державних управлінських кадрів до потреб нової соціально-економічної і політичної, політико-правової системи.

Нові вимоги до правового забезпечення кадрової політики, що проводиться в органах виконавчої влади, зумовлені ще й тим, що в Україні державний апарат традиційно є найважливішим провідником реформ економічної й політичної систем, впливає на функціонування всіх галузей влади, на всі сфери громадського життя.

Відповідно, підвищення ефективності його діяльності шляхом проведення ефективної кадрової політики допоможе забезпечити діюче й стабільне проведення реформ, спрямованих на створення правової демократичної держави із соціально орієнтованою економікою.

Специфічність будь-якої системи соціального керування виявляється в тому, що люди одночасно є й суб'єктами, й об'єктами керування. Без людського ресурсу - персоналу - вона б являла собою формальні структури, сукупність абстрактних правових статусів і схематичних взаємозв'язків.

В органах державного й муніципального керування носієм статусу суб'єкта керування є державні службовці, від якості підготовки й відбору яких залежить успішне функціонування державного механізму. Забезпечити умови успішного функціонування державної служби можна за допомогою зваженої, цілеспрямованої кадрової політики, здійснюваної за безпосередньої державної участі, проведеної, насамперед, у сфері її правового забезпечення.

У зв'язку із цим важливо визначити першочергові завдання державної кадрової політики в якісно нових умовах.

Важливим чинником розв'язання проблем кадрової політики у сфері державної служби є нова редакція Закону України «Про державну службу».

Закон встановлює новий підхід до навчання держслужбовців, а саме підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, що проводиться у відповідних вищих навчальних закладах шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за професійними програмами, за

програмами спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування або в інших формах у порядку, що визначає Нацдержслужба України.

Організацію підвищення рівня професійної компетентності забезпечує керівник державної служби в державному органі у межах витрат.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться у разі потреби, але не рідше одного разу на три роки (у попередньому Законі – раз на 5 років).

Закон передбачає підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, здійснюється в перший рік з дня їх призначення.

Законом передбачає розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби, що створить необхідність підготовки спеціалістів за профілями компетентності для отримання спеціальних знань, умінь, навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків.

Перспективи дослідження полягають у розробці конструктивних, ефективних взаємозв’язків елементів системи пошуку та добору кадрів, процесів управління, механізму самовдосконалення управлінської системи, яка прагне до рівноваги з метою самозбереження; подальшому впровадженні науково обґрунтованої кадрової політики, органічним і важливим елементом якої є нормативно врегульована процедура добору кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі були описані та обґрунтовані теоретичні, та практичні рекомендації щодо кадрової політики у сфері державної служби.

Управління будівництва Вінницької обласної державної адміністрації є виконавчим органом, який утворився обласною радою, є підзвітним і підконтрольним їй. Організаційна структура організації є раціональною та досконалою, адже в результаті функціонування цієї системи забезпечується досягнення всіх поставлених цілей управління.

На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки та виявлені причини недоліків в роботі кадрової служби Управління будівництва:

1. Недосконалість системи управління персоналом. Кадрова служба Управління замість системної роботи з підбору персоналу, формулювання кваліфікаційних вимог до нього, вирішення питань рівномірного розподілу відповідальності всередині апарату та підготовки посадових інструкцій, планування навчання та кар'єрного зростання державних службовців та посадових осіб, виконують технічні функції, пов'язані з веденням кадрової документації.

2. Недосконалість системи призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів. Для цієї системи характерна відсутність прозорості при вступі на державну службу в Управлінні, чітких кар'єрних перспектив, що в цілому підриває авторитет та призводить до високого рівня плинності кадрів.

3. Недостатніми є умови для розвитку та забезпечення стратегічної ролі кадрової служби в управлінні персоналом на державній службі, а також аналітичне та інформаційно-технологічне супроводження процесів управління персоналом. За умов наявного кількісного і якісного складу працівників кадрових служб досягти інших результатів досить проблематично. Очевидно, назріла необхідність спеціальної підготовки фахівців для роботи в службах

управління персоналом органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

4. Удосконалення механізмів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування кадрів Управління; інституціоналізацію професійної етики посадових осіб, правове забезпечення якісно нового механізму надання послуг населенню висококваліфікованими професійними управлінцями.

5. Надмірна політизація, як свідчить практика кадрової ситуації останніх років. Це відбувається тому, що досить часто з приходом до влади нової команди політиків добір кадрів на державну службу здійснюється не за принципом професійності й компетентності, а за належністю до певної партії або на основі особистої відданості конкретній особі.

6. Недостатньо ефективні заходи, які здійснюються щодо запобігання корупції.

7. Недосконалість системи оплати праці державних службовців. Середній рівень оплати їхньої праці залишається доволі низьким. Проблемою залишається й непрозорість, зумовлена низькою часткою посадового окладу порівняно з різними доплатами, розрив у заробітній платі керівників вищих рангів і рядових державних службовців та посадових осіб.

8. Недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб. Відповідно до нового законодавства про державну службу система професійного навчання має майже на 100% забезпечити державну службу фахівцями з вищою професійною освітою, а навчальні заклади системи підвищення кваліфікації повинні суттєво розширити свої можливості і на порядок збільшити кількість службовців, які пройдуть навчання у цих закладах.

9. Відсутність дієвого механізму закріплення молодих спеціалістів. Із випускників вищих навчальних закладів, що звертаються в Управління будівництва, кожен другий не розпочинає роботу за направленням і майже

половина звільняються протягом першого року роботи, пере-ходячи до інших сфер діяльності.

10. Встановлено, що питання управління персоналом системно та комплексно практично не досліджувались Управлінням будівництва. Процес управління персоналом є узгодженням кадрових рішень, які постійно приймаються і реалізуються посадовими особами та спрямовані, в кінцевому підсумку, на досягнення головної мети діяльності обласної державної адміністрацій.

11. Аналіз діяльності працівників показав, що перетворення в Управлінні будівництва будуть результативними за умови, якщо виконуватимуться такі послідовні етапи: перший – детальний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, позитивних і негативних організаційно-правових факторів, які впливають на державних службовців, а також можливості розвитку системи управління як Вінницької ОДА в цілому, так і управління персоналом Управління будівництва; другий – розробки концепції розвитку процесу управління персоналом, яка включає економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні методи, спрямовані на оптимальне формування, професійну стабілізацію і раціональне використання персоналу; третій – розробки проектів, програм законодавчих актів, інструкцій тощо, які мають регламентувати функції державних службовців, а також відповідного вдосконалення кадрової структури, яка є частиною структури Вінницької ОДА.

12. Аналіз організаційно-правового підґрунтя управління персоналом засвідчив, що розвиток державних службовців спрямовується на досягнення позитивних результатів та прискорення вирішення проблем реалізації покладених завдань.

13. Керівні особи Управління будівництва є основою персоналу Вінницької ОДА. Вони перебувають у центрі уваги при здійсненні політики держави і до них ставляться підвищені вимоги стосовно досвіду, який здобувається в процесі перебування на державних посадах. Функціональний

аналіз управління персоналом дав можливість виявити певні недоліки кадрової системи. Для забезпечення підвищення управлінського рівня посадових осіб слід запровадити цілісну систему пов'язаних між собою дій, починаючи від професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, добору та професійного розвитку особового складу і закінчуючи їх просуванням по службі та виходом на пенсію.

14. Визначено напрями розвитку функцій кадрового менеджменту, основними з яких є: покращання соціального забезпечення державних службовців з метою мотивування результативності їх роботи; запровадження тренінгів для керівників кадрових служб, спрямованих на оволодіння навичками сучасних технологій менеджменту персоналу.

15. Чітке визначення цілей у процесі планування і вирішення завдань, що їм необхідно зробити для позитивного і ефективного досягнення цілей, поставлених управлінням і державною адміністрацією; належна організація процесу управління в просторі і часі, а також встановлення осіб, які мають виконувати кожне конкретне завдання; досягнення узгодженості дій та встановлення гармонійних зв'язків між посадовими особами Управління будівництва на основі раціональності, чіткої взаємодії, оперативності і надійності та дотримання нормативно закріплених загальнообов'язкових правил.

16. Обґрунтовано основні заходи щодо розвитку технологій управління персоналом Управління будівництва в таких п'яти напрямах: 1) професійний відбір; 2) профорієнтація та адаптація працівників, які щойно прийнятті на роботу в Управління; 3) професійний розвиток; 4) оцінка професійних якостей та атестації з метою виявлення придатності до посади державних службовців; 5) мобільність переміщення, переведення, підвищення у посаді, відсторонення від виконання посадових обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про державну службу від 10.12.2015 р. Відомості Верховної Ради України. [Електронний ресурс].– Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua ›

2. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012 / Офіційний портал Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012

3. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. Москва: Логос, 1998. 200 с.

4. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с.

5. 10 країн: держслужбовці та громадяни. Інфографіка. URL: https://www.ukrinform.ua (дата звернення: 29.08.2020 р.).

6. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2015. № 1. С. 23–29.

7. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенка, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

8. Бакуменко В.Д., Червякова О.В. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін. *Наук. розвідки з держ. та муніципального управління.* ВПЦ АМУ, 2012. Вип. 2. С. 7–16.

9. Державна служба: підручник: у 2 т. / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) та ін. Київ; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

10. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб. / Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, В.І. Мельниченко та ін.; за заг. ред. Н.Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 2012. 164 с.

11. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. *Офіційний вісник України.* 2016. № 55. Ст. 1919.

12. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. *Офіційний вісник України*. 2016. № 79. Ст. 2647.

13. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні і прикладні аспекти): монографія /За заг.ред. О.М. Бандурки. Х.: Вид-во Ун-тувнутр. справ, 2019. 287 с.

14. Управління людськими ресурсами в державних організаціях: Лекційно-практичний курс. Ужгород: ЦДМУ, 2017. 122 с.

15. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник державної служби України*. 2001. № 2. URL: http://www.guds.gov.ua/ control/uk/publish/article?art_id=37667&cat_id=37402 (дата звернення: 12.08.2020 р.).

16. Европейская система квалификаций. URL: http://www.volsu.ru (дата звернення: 13.09.2020 р.).

17. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

18. Ефективність державного управління / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мартенс та ін.; за заг. ред. Ш. Розпутенка. Київ: К.І.С., 2012. 402 с.

19. Романько А.П. Управління кадровим потенціалом. М.: Прогрес, 2020. 270с.

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

21. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2019 рік. Публічність. Професійність. Неупередженість. URL: http://www.guds.gov.ua (дата звернення: 02.09.2020 р.).

22. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. 330 с.

23. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2014. 352 с.

24. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013.№ 3(43).С. 68–72.

25. Колісніченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ: Міленіум, 2019. 248 с.

26. Корупційні ризики в діяльності державних службовців: Роз'яснення Мін'юсту України від 12.04.2018 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11 (дата звернення: 12.09.2020 р.).

27. Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2015. № 2. С. 115–121.

28. Лендель М.О. Сучасні методики управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти. Ужгород, 2018. 283 с.

29. Луговий В. Концептуальні засади розроблення національної рамки кваліфікацій. *Вища школа.* 2016. № 9. С. 15–25.

30. Малиновський В. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк: Вежа, 2014. 558 с.

31. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www. academy.gov.ua (дата звернення: 18.07.2020 р.).

32. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування.* 2015. № 1. С. 139–146.

33. Рачинський А.П. Кадрове забезпечення - необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні // Зб. наук. пр. УАДУ /За ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. 2020. Вип.1. С.48-51.

34. Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток: монографія / за ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. Київ: Наук. світ, 2001. 237 с.

35. Организация управления и требования к гражданской службе в США. *Вестник государственной службы.* 1992. Август. С. 61–66.

36. Основы политологии. Краткий словарь терминов и понятий / под ред. В.С. Пусько. Москва: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2010. 212 с.

37. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики /Зазаг. ред. В.Б. Авер'янова. К.: Факт, 2021. 384 с.

38. Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2006). URL: htpp://www.center.gov.ua (дата звернення: 13.09.2020 р.).

39. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

40. Посібник з класифікації посад / Я. Гонціаж, Н. Гнидюк та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на держ. службі в Україні», 2012. 188 с.

41. Приходько В.А. Місцева влада у світлі сучасної державної кадрової політики. *Теорія та практика державного управління:* зб. наук. пр. Хакрів: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. Вип. 1 (24). URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf (дата звернення: 12.08.2020 р.).

42. Олуйко В.М. Державна кадрова політика // *Вісник УАДУ при Президентові України.* 2020. № 3. С.34-38.

43. Про основні напрями реформування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2016 р.: звіт. URL: http://nads.gov.ua (дата звернення: 02.09.2020 р.).

44. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.

45. Прудиус Л. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6. С. 66–76.

46. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2016. № 3 (55). С. 155–160.

47. Прудиус Л.В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. *Університетські наукові записки: зб. наук. пр.* 2016. № 60 (2–3). С. 161–172.

48. Прудиус Л.В. Професійні стандарти на державній службі України : реалії та перспективи. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 2 (58). С. 119–126.

49. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ: Конус-Ю, 2017. 735 с.

50. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

51. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

52. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан та перспективи / М.І. Мельник (кер. авт. кол.), Ю.В. Бакаєв, Т.Е. Василевська та ін. Київ: Нора-принт, 2012. С. 24–34.

53. Соколова Т.А. Вплив навчання на зростання кар‘єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. № 2(36). С. 225–232.

54. Стандарт підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: проект. URL: http://www.ipkkk.in.ua/standart (дата звернення: 04.09.2020 р.).

55. Тертишна О.А. Проблеми кадрового забезпечення органів влади в умовах адміністративної реформи. *Вища освіта України*. 2018. № 4. С. 39–41.