

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Публічна служба в Україні»

на тему:

«ТИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ»

Студентки 2 курсу, групи 2АПУА
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Серги Анжеліки Володимирівни

Керівник: д. держ. упр., проф. **Лазор О. Д.**

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка ECTS _____

Члени комісії:

_____ (_____)

Підпис

Прізвище та ініціали

_____ (_____)

Підпис

Прізвище та ініціали

_____ (_____)

Підпис

Прізвище та ініціали

Вінниця-2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ОСНОВА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	6
1.1. Поняття та сутність кадрової політики.....	6
1.2. Принципи формування та реалізації кадрової політики у публічній службі.....	10
1.3. Правове забезпечення кадрової політики у публічній службі.....	13
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТИПІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	16
2.1. Активна, пасивна, реактивна та превентивна кадрова політика.....	16
2.2. Аналіз поточного стану кадрової політики у державних органах.....	20
2.3. Інституційне забезпечення кадрової політики у сфері публічної служби.....	22
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	26
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система публічної служби виконує важливу роль у підтримці функціонування державного апарату, забезпеченні якісного надання послуг громадянам, а також у розв'язанні актуальних соціальних, економічних та політичних завдань. Формування та впровадження ефективної кадрової політики є ключовим фактором для досягнення цих цілей, адже саме вона визначає механізми підбору, навчання, оцінювання, мотивації та розвитку державних службовців.

Питання типів кадрової політики в публічній сфері набуло особливого значення на тлі сучасних викликів, зокрема таких, як війна, нестабільність економіки та соціальні потрясіння. Відсутність або неефективність чітко визначеної кадрової політики може призвести до значного відтоку кваліфікованих кадрів, низької мотивації, втрати професійних стандартів, що, своєю чергою, впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій та стабільність публічного управління загалом.

Аналіз типів кадрової політики дозволяє визначити, які підходи є найбільш дієвими залежно від специфічних умов та завдань. Наприклад, деякі державні установи орієнтовані на реактивний підхід, де основна увага приділяється вирішенню проблем у міру їх виникнення. Інші структури можуть застосовувати превентивні методи, спрямовані на завчасну підготовку до викликів, а також активні заходи щодо професійного розвитку персоналу.

Обрана тема є актуальною ще й тому, що вона охоплює важливі аспекти адаптації іноземного досвіду, використання сучасних технологій управління людськими ресурсами та впровадження стратегічного планування в кадрових питаннях. Відповідно дозволяє створити основу для сталого розвитку системи публічної служби, її адаптації до швидкозмінних умов і підвищення ефективності роботи у довгостроковій перспективі.

Вступ до теми кадрової політики в органах публічної влади демонструє, що це питання є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної діяльності

державних органів. Зокрема, розгляд теоретико-методологічних засад кадрової політики в органах публічної влади був широко досліджений в працях таких вітчизняних учених, як О. Аксьонова, О. Воронько, Н. Гончарук, О. Костенко, В. Олуйко, Т. Мотренка, А. Рачинського, А. Турчинова, О.Лазор, І.Юнік.

Вони висвітлюють основні аспекти, пов'язані з теоретичними основами кадрової політики, її принципами та методами реалізації в органах публічної влади, що є важливими для формування сучасних підходів до управління кадровими ресурсами в державному секторі.

Література, яка була використана в рамках цього дослідження, включає як наукові статті, так і нормативно-правові акти, що детально описують механізми кадрового забезпечення, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Серед використаних джерел можна виділити роботи таких авторів, як О. Аксьонова, В. Красников, О. Костенко, Л. Мельник, В. Князев, О. Пархоменко-Куцевіл та інші, чия наукова діяльність має значний вплив на розвиток теоретичних та практичних аспектів кадрової політики в Україні.

Особливо важливо зазначити, що робота над цією темою була підтримана викладачами кафедри публічного управління та адміністрування, зокрема такими фахівцями, як Лазор О. Д. Лазор О. Я., чия наукова та педагогічна діяльність допомогла глибше розкрити питання управління кадровими ресурсами в державних органах.

Метою дослідження є визначення та характеристика основних типів кадрової політики, що застосовуються в органах публічного управління, а також оцінка їх впливу на ефективність функціонування публічної служби.

Основні завдання дослідження:

- розглянути теоретичні засади кадрової політики у сфері публічної служби;
- визначити принципи формування та реалізації кадрової політики у публічній службі;
- здійснити аналіз правового забезпечення кадрової політики у публічній службі;

- дослідити інституційне забезпечення кадрової політики у сфері публічної служби;
- вивчити класифікацію типів кадрової політики, таких як активна, пасивна, реактивна та превентивна;
- проаналізувати поточний стан кадрової політики у державних органах України;
- визначити основні виклики та перешкоди в реалізації кадрової політики в сучасних умовах;
- вивчити роль інститутів та органів, які здійснюють кадрову політику в публічній службі, зокрема Національного агентства з питань державної служби;
- здійснити порівняльний аналіз ефективності різних типів кадрової політики в органах державної влади;
- оцінити вплив реформ у сфері публічної служби на кадрову політику та кадровий потенціал державних органів.

Об'єктом дослідження курсової роботи є типи кадрової політики у сфері публічної служби, зокрема їх формування, реалізація та вплив на ефективність управління кадрами в державних органах.

Предметом дослідження є типи кадрової політики у сфері публічної служби.

Методологічний базис дослідження становлять загальнонаукові методи: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, аналогія, класифікація.

Структура та обсяг курсової роботи. Робота складається зі змісту, вступу, основної частини, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг курсової роботи становить 35 сторінок, список використаних джерел складає 26 найменувань.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності публічної служби, яка визначає ключові напрямки розвитку та функціонування органів влади. Визначення поняття кадрової політики в контексті публічної служби включає комплекс заходів і процедур, спрямованих на управління людськими ресурсами, що мають на меті досягнення оптимальної ефективності державних органів. Вона базується на принципах професіоналізму, відкритості, прозорості та результативності. Успішне формування та реалізація кадрової політики прямо впливає на якість виконання державних функцій і завдань.

Принципи кадрової політики, які виокремлюються в рамках публічної служби, включають справедливість, рівність можливостей, ефективність, а також відповідність кадрів конкретним потребам та завданням державної служби. Ці принципи мають бути чітко закріплені в нормативно-правових актах і сприяти створенню здорового середовища для кар'єрного розвитку державних службовців. Виконання кадрової політики має бути безперервним процесом, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни, адаптуватися до нових вимог і технологій в управлінні людськими ресурсами.

Правове забезпечення кадрової політики є основою для її реалізації та ефективного функціонування. Закони, підзаконні акти, накази та інші нормативні документи визначають не лише права і обов'язки державних службовців, а й механізми їх підготовки, атестації, просування по службі. Вони є гарантією того, що процеси, пов'язані з управлінням персоналом, відбуваються в межах правового поля, забезпечуючи захист прав як державних службовців, так і самих державних органів.

Особливості реалізації різних типів кадрової політики в органах публічної служби вказують на необхідність застосування активних, пасивних, реактивних та превентивних підходів в управлінні людськими ресурсами. Активна кадрова політика полягає в ініціативних діях щодо залучення нових кадрів і розвитку існуючих. Пасивна кадрова політика передбачає здебільшого мінімізацію втручання, що може призвести до зниження якості кадрового складу. Реактивна кадрова

політика відповідає на виклики та зміни ззовні, а превентивна полягає в запобіганні проблемам через прогнозування та планування.

Аналіз поточного стану кадрової політики у державних органах демонструє існуючі проблеми та виклики, зокрема, кадрові дефіцити, низьку ефективність деяких політик щодо залучення кваліфікованих кадрів і забезпечення стабільності на державній службі. Водночас, існуючі інституційні структури, які займаються кадровою політикою, повинні забезпечити постійне оновлення та вдосконалення процесів управління персоналом для підтримки стабільності та результативності органів влади.

Інституційне забезпечення кадрової політики, у свою чергу, визначає відповідальність різних органів і установ за реалізацію кадрової політики, включаючи їх роль у наборі, підготовці, атестації та просуванні державних службовців. Успішне інституційне забезпечення є гарантією належної реалізації кадрової політики, а також створення умов для професійного розвитку службовців і забезпечення ефективності роботи державних органів.

Таким чином, кадрова політика є важливою складовою управління публічною службою, і її ефективність залежить від правильно організованого процесу формування та реалізації на всіх рівнях управління. Враховуючи постійні зміни в соціально-економічному середовищі та нові виклики, які постають перед державними органами, кадрова політика повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на досягнення максимальних результатів у забезпеченні якісного виконання державних функцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А.. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. Електронне видання. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>
2. Від початку вторгнення рф із роботи звільнилися близько 6 000 держслужбовців – Немцінов. Електронне видання. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3481936-vid-pocatku-vtorgnenna-rf-iz-roboti-zvilnilisa-blizko-6-000-derzsluzbovciv-nemcinov.html>
3. Гордієнко Л. Ю. Сутність механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державної служби*: матер. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 8 грудня 2017 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 106–108.
4. Григор'єва С. Основні тенденції розвитку підготовки державних службовців в країнах Європи. *Державне управління та місцеве самоврядування* : збірник наук. пр. – Д.: ДРІДУНАДУ, 2010. Вип.3(6). Електронне видання. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_3/10gsmske.Pdf
5. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. 352 с
6. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-п#Text>
7. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні». Київ, 2017. Електронне видання. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit>

8. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 27 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 18.11.2024).
9. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82.
10. Красников Є.В. Сучасні вимоги до якості кадрового забезпечення діяльності органів публічної влади. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. № 4(28), 2023. С. 17-25.
11. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С.61-67. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.11>
12. Лановецький Ю. Виклики реалізації кадрової політики органу публічної влади в умовах воєнного стану. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. С. 370-372. Електронне видання. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46067/1/Юліан%20ЛАНОВЕЦЬКИЙ.pdf>
13. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.
14. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Державне управління: теорія та практика*. К.: НАДУ, 2008. № 1(7). Електронне видання. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.
15. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195
16. Моздир О.Я. Принципи формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади України. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління, 2012 р., № 1 (37). С. 34-38

17. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. Електронне видання. URL: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf
18. НАДС: Торік кількість державних службовців в Україні скоротилася більше, аніж на 5.5 тисяч осіб. *Офіційний вебсайт Урядовий портал*. 2024. Електронне видання. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nads-torik-kilkist-derzhavnykh-sluzhbovtiv-v-ukraini-skorotylasia-bilshe-anizh-na-55-tysiach-osib>
19. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. *Економіка України*. 2019. № 7. С. 123-129
20. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 30 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 18.11.2024).
21. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 18.11.2024).
22. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493- III / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2001, № 33, ст. 175. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
23. Статистичні дані про склад державних службовців. Сайт Національного агентства України з питань державної служби. Електронне видання. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>
24. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / Воронкова В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Воронкової. Запоріз. держ. інж. акад. Київ: Професіонал, 2015. 567 с.
25. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г.Вагонова, О.В.Горпинич, С.М.Ісіков, Л.В.Касьяненко; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП », 2019. 59 с.

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