

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

Завідувачка кафедри публічного управління

та державної служби

к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ
АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавиця

Здобувачка 2 курсу, групи ЗПУА -1-23

С.А. Коваленко

Науковий керівник

д.ю.н., доцент

С. М. Клімова

Харків – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1 Сутність, цілі та принципи кадрової політики в органах публічної влади	8
1.2. Реалізація кадрової політики України в умовах інформатизації суспільства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІЙСЬКОВО- ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ.....	19
2.1 Аналіз правових форм кадрового забезпечення та управління персоналом у військово-цивільних адміністраціях Донецької області.....	19
2.2 Аналіз кадрового забезпечення та управління персоналом у Дружківській міській військовій адміністрації Краматорського району Донецької області.....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В У ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ З РАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	39
3.1 Зарубіжний досвід формування кадрової політики в органах державної влади	39
3.2 Заходи з підвищення ефективності управління кадрами військовий цивільних адміністрацій	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	80

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ

ВА НП – військова адміністрація населеного пункту

ЄС – Європейський Союз

Закон № 1700 – Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. №1700-VII

Закон № 889 – Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII.

Закон №389 – Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 №389-VIII.

КМУ – Кабінет Міністрів України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ВСТУП

Питання формування кадрового потенціалу військових цивільних адміністрацій є актуальним і сьогодні, але в умовах постійних реорганізаційних змін та оновлення законодавчої бази потребує наукового супроводу, ретельного аналізу та моніторингу. Продовжує залишатися актуальною проблема діяльності військово-цивільних адміністрацій у контексті реалізації повноважень, що належать виключно органам місцевого самоврядування. З цієї причини деякі науковці та практики пропонують розширити компетенцію військово-цивільних адміністрацій. Однак, на наш погляд, важливим аспектом у цьому питанні є не лише розширення повноважень через зміни в законодавстві, але й забезпечення конституційності таких змін [29, с.50].

Внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, станом на 03.11.2023, з 39 центрів надання адміністративних послуг працює лише 33 ЦНАП, що обмежено надають окремі види послуг. Встановлено відсутність належного доступу населення до якісних соціальних послуг, які надаються мережею установ і закладів, зокрема територіальних центрів соціального обслуговування в рамках системи соціального захисту. Зростаюча потреба населення в покращенні житлових умов, що обумовлена, зокрема, високим рівнем зносу житлового фонду, а також масштабними руйнуваннями та пошкодженнями житлових будівель в області внаслідок бойових дій. Недосконалість системи попередження та реагування на надзвичайні ситуації, а також ліквідації наслідків, зокрема наслідків військової агресії Російської Федерації на території області [73].

На цьому фоні та в контексті інституційних реформ, що відбуваються у сфері державного управління в Україні, особливу увагу привертають останні зміни у законодавстві, яке регулює цю сферу загалом та сферу державної служби зокрема. Слід зазначити, що необхідність таких змін продиктована навіть не стільки недосконалим попереднім законодавством про державну службу, скільки

якісно відмінним євроінтеграційним просуванням української держави, помітною переоцінкою українськими громадянами ключових громадських установок, морально-моральними метаморфозами у суспільній ментальності внаслідок, перш за все, значимих соціальних. зовнішньої військової інтервенції. Зміни, яких зазнало законодавство у сфері державної служби, торкнулися аспекту деполітизації державної служби (заборона членства в політичних партіях держслужбовцям категорії «А»); розмежування політичних та адміністративних посад; диференціювання категорій посад державних службовців (категорії «А» (вищий корпус державної служби), «Б» та «В») та їх квотування (кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності); зменшення суб'єктивного впливу керівника на структуру зарплати [55, с.77].

Проблема, яка потребує розв'язання – удосконалення форм і методів роботи дієвих служб управління персоналом у кожному органі влади, зокрема, шляхом посилення їх спроможності з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами у напрямку європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні було предметом дослідження таких науковців як А. Андрєєв, Л. Величко, С. Газарян, Н. Гончарук, Т. Горецька, Р. Дарміць, І. Данильєва, А. Довгань, О. Дрозд, В. Євдокимов, П. Євдокимов, Я. Жовнірчик, В. Золотарьов, М. Їжа, Т. Кагановська, Ю. Ковбасюк, В. Куйбіда, І. Лаврінчук, А. Ліпенцев, І. Луциків, В. Мартиненко, Л. Набока, В. Олуйко, Н. Плахотнюк, С. Серьогін та інші.

Питання кадрового аспекту в податкових органах досліджували такі автори: І. Арсеньєв, О. Нагорічна, Ю. Мельник, Е. Молдован, В. Хома та інші.

Проте у своїх наукових працях вищезгадані науковці дещо фрагментарно розглянули питання щодо кадрового забезпечення військових цивільних адміністрацій, що зумовило необхідність і актуальність обраної теми магістерської роботи.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та розробка заходів щодо

підвищення ефективності кадрової політики військових цивільних адміністрацій.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно вирішити такі завдання:

- визначити теоретичні засади кадрової політики в Україні;
- розглянути сутність, цілі та принципи здійснення кадрової політики в Україні;
- дослідити нормативно-правову базу формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- здійснити аналіз кадрового забезпечення конкретної військової адміністрації населеного пункту;
- провести аналіз управління персоналом у Дружківській міській військовій адміністрації Донецької області;
- сформулювати пропозиції по вдосконаленню кадрової роботи військових цивільних адміністрацій;
- використати зарубіжний досвід під час удосконалення професійного навчання у військових цивільних адміністраціях України.

Об'єкт дослідження – формування кадрової політики в органах державної влади.

Предмет дослідження – удосконалення кадрової роботи у військових цивільних адміністраціях.

Методи дослідження обрані з урахуванням цілей та завдань дослідження, його об'єкта та предмета. Методологічну основу дослідження складає сукупність сучасних методів наукового пізнання, застосування яких ґрунтується на діалектиці та системному підході. Використання діалектики дозволяє аналізувати проблему кадрового забезпечення військових цивільних адміністрацій, встановити особливості управління кадрами у Донецькій області. Системний підхід став основою виділення функцій служб з управління персоналом, процедур під час своєї діяльності.

Нормативною основою роботи є Конституція України, Податковий кодекс України, закони України у сфері кадрового забезпечення публічної служби та розпорядження начальників військових цивільних адміністрацій у Донецькій області.

Інформаційну та емпіричну базу дослідження склали аналітичні результати опрацювання проектів законів, звітів Національного агентства України з питань державної служби, Програма розвитку Донецької області на 2024 рік.

Наукове значення отриманих результатів полягає в визначенні напрямів оптимізації процесу формування кадрової політики в цивільно-військових адміністраціях на прикладі Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області.

Використання сформульованих авторкою заходів по вдосконаленню роботи з кадрами може бути використано в роботі військових цивільних адміністрацій (рецензія на магістерську роботу).

Ключові слова: кадри, кадрова політика, управління персоналом, професіоналізація державної служби, військові цивільні адміністрації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність, цілі та принципи кадрової політики в органах публічної влади

Можна відзначити, що публічне управління здійснюється значною кількістю державних службовців, які обіймають різні за своїм призначенням та рівнем компетенції посади в різноманітних органах публічної адміністрації, підприємствах, установах та організаціях. Однак це створює необхідність визначення єдиної системи критеріїв та основ організації їхнього кадрового забезпечення, оскільки головною метою цієї діяльності є забезпечення органів публічної адміністрації кадрами, їхнє ефективне використання та професійний та соціальний розвиток для оптимального виконання публічних завдань і функцій.

Державне управління, як основна форма реалізації виконавчої влади та вид державної діяльності, володіє рядом характеристик. Ключовою серед них є його практично-організуєчий характер, що проявляється у здатності та бажанні органів виконавчої влади ефективно організовувати практичне втілення загальних директив для досягнення конкретних результатів. Другою важливою рисою державного управління є його неперервний та циклічний характер.

Розглянемо взаємозв'язок між поняттями «державне управління» та «виконавча влада». Велике теоретичне значення в цьому плані мають висновки В.Б. Авер'янова, який вказує на те, що ці поняття не збігаються за змістом.

Розглянемо два аспекти формування кадрової політики, які описані у наукових роботах [14, с.18-19].

Кадрова політика, як явище соціального характеру, охоплює багатопланову

структуру і охоплює більший спектр аспектів, ніж державна кадрова політика, де основним суб'єктом виступає держава. Держава обмежена у розв'язанні всіх кадрових питань, існує ряд інших учасників кадрової політики, таких як політичні партії, громадські об'єднання, підприємницькі структури, трудові колективи тощо.

Зазначається про наявність інших суб'єктів кадрової політики, таких як політичні партії, громадські об'єднання, підприємницькі структури, трудові колективи тощо. В багатьох випадках, коли розглядається кадрова політика певного інституту влади, міністерства чи регіону, важко відрізнити політичну діяльність від кадрової роботи, хоча використання терміну “політика” може бути недоречним.

Державна кадрова політика – це стратегія та політичний підхід до управління кадрами на рівні всього держави [57, с.297]. Вона може бути ефективною або малоефективною (неефективною взагалі). Серед цих проблемних аспектів варто відзначити військові цивільні адміністрації, а також підприємства, установи та організації, які належать до сфери управління цих адміністрацій.

Під кадровою роботою Ю.С. Мельник розуміє як діяльність органів держави, а також управлінських структур конкретних організацій, служб управління персоналом і посадових осіб на різних рівнях ієрархії спрямована на впровадження та реалізацію кадрової політики. Її складовими є: «формування системи управління персоналом і її стратегії; планування кадрової роботи, наймання, відбір і прийняття кадрів; службове оцінювання, профорієнтація і адаптація персоналу; навчання, управління кар'єрою і просуванням по службі; мотивація, організація праці та забезпечення безпеки діяльності персоналу; управління змінами в кадровій роботі, створення нормального психологічного клімату в колективі» [51, с.40].

Кадрову політику не ототожнюють з поняттям публічної кадрової політики як «... політики держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу ...» [22, с.41].

При цьому метою кадрової політики є не тільки забезпечення компетентними кваліфікованими кадрами, необхідними для успішної реалізації політики держави, а й підтримка їх належного професійного рівня, впровадження системи стимулювання та оцінки ефективності персоналу тощо [51, с.41].

У тій або іншій мірі досліджувана проблематика висвітлювалася у працях численних вчених, зокрема уваги заслуговують такі представники науки: А.В.Авер'янов, М.Г. Александров, Н.Б. Болотіна, В.С. Венедіктов, С.В. Газарян, Н.Т. Гончарук, М.І. Іншин, В.В. Жернаков, Т.Є. Кагановська, С.В. Ківалов, В.М. Мартиненко, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, П.Д. Пилипенко, С.М. Прилипко, О.С. Продаєвич, В.І. Прокопенко, В.Г. Ротань, П.В. Сидоренко, О.В. Смирнов, Фенхао Чжан. Розвиток механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби в умовах євроінтеграції Г.І. Чанишева, Н.М. Хуторян, О.М. Ярошенко та інші.

У науковій літературі такі категорії, як «кадри», «персонал», «штат» тощо, вживаються як синоніми. У російсько-англійському словнику слова «кадри» і «персонал» перекладаються так: «personnel» – кваліфіковані та наукові кадри, підбір кадрів; «cadre» – військові та партійні кадри; в англоросійському словнику «cadre» перекладається як термін, що означає військові кадри, кадровий склад, а «personnel» – як персонал, особовий склад, кадри (підприємства, установи) [64]. Таким чином, зміст та сутність наведених понять не є тотожною, а тому потребує розмежування.

Термін «кадри» представляє собою загальний термін, який описує колектив працівників, що знаходяться у трудових відносинах з роботодавцем і працюють під його керівництвом. Визначення цього терміну акцентує увагу на тому, що вказані учасники правовідносин є основними, залишаючи за межами інших (неосновних) працівників. Такий підхід може виглядати застарілим, оскільки термін «кадри» охоплює всіх працівників – як постійно, так і тимчасово зайнятих, штатних і позаштатних тощо. В інших джерелах термін «кадри» визначається як основний штатний склад кваліфікованих працівників

організації, обладнаних спеціальними знаннями та трудовими навичками, які виконують різноманітні виробничо-господарські функції [111, с. 148]. З наведеного вбачається, що досліджувана категорія науковцями трактується як така, що опосередковує основну групу працівників. Це істотним чином звужує її зміст. Крім того, вчені включають у поняття «кадри» саме кваліфікованих працівників, що обмежує кількість загалом працівників того або іншого підприємства, установи або організації, оскільки за таких обставин до кадрів не належать технічні співробітники, які не є кваліфікованими фахівцями. За визначенням Р. З. Дарміць «кадри» – це основний (штатний) склад працівників [23, с. 28].

Отже, «кадри» представляють собою кваліфікованих та досвідчених працівників, які займають постійно або тимчасово певну посаду на підприємстві, в установі або організації і розглядають її як основне місце роботи. Однак таке розуміння досліджуваного терміну є дуже суб'єктивним, оскільки воно не надає чіткого визначення учасникам трудових правовідносин, які належать до категорії «кадри» [3].

Н.Т. Гончарук поняття «кадри державної служби» пропонує визначати як сукупність працівників основного складу апарату державного управління, до якого входять і керівні працівники, що виконують функції управління [19, с. 175]. Робота з персоналом на підприємствах, в установах та організаціях, зокрема і в органах державної влади України, має бути проведена системно, комплексно і прогнозовано, що має знайти відображення у чіткій та послідовній кадровій діяльності, відомої також як кадрове забезпечення. Це включає в себе питання, пов'язані із наймом нових працівників, включаючи державних службовців, їхнім подальшим професійним розвитком (кар'єрним зростанням), вирішенням питань щодо звільнення та інші. Таким чином, термін «кадрове забезпечення» визначається як складна категорія. Загалом, у науковій літературі термін «забезпечення» визначається як забезпечення чогось у достатній кількості, задоволення певних потреб, створення надійних умов для реалізації чого-небудь, гарантування, захист від небезпеки тощо [8, с. 19]. З наведеного

вбачається, що сутністю відповідної категорії є створення умов для діяльності, функціонування певних явищ та процесів з наданням всіх необхідних для цього засобів, знарядь, матеріалів тощо.

Фенхао Чжан дослідив механізми професіоналізації кадрів системи публічної служби в умовах євроінтеграції та ввів у науковий сектор такий термін як «кадри публічної служби» та «кадровий потенціал» [131], що цілком відповідає процесам інтеграції України до Європейського Союзу та адаптації законодавства про державну службу до стандартів ЄС.

Р.З. Дарміць та Г.П. Горішина пропонують розуміти «кадрове забезпечення» як комплекс заходів, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення попередньо визначених відносин з робочою силою, як на внутрішньому рівні підприємства для подальшого розвитку кар'єрних можливостей, так і на зовнішньому рівні для нового найму тимчасових або постійних працівників [23, с. 32]. Із цього твердження випливає, що кадрове забезпечення – це комплексне явище, за допомогою якого врегульовуються відносини працівника з його роботодавцем.

А.П. Горзов та В.В. Устименко категорію «кадрове забезпечення» визначають як комплекс дій, направлених на пошук, оцінку і встановлення правовідносин з працівниками як для подальшого кар'єрного зростання у самій установі, організації, на підприємстві, так і для нового найму працівників на тимчасовій чи постійній основі [20, с. 43].

Важливо враховувати два аспекти в межах наведеного поняття:

- 1) зовнішній, який охоплює добір нових працівників;
- 2) внутрішній, що включає в себе взаємодію з працівниками, які вже зайняті трудовими правовідносинами з роботодавцем, стосовно виконання ними визначеної трудової функції.

А.М. Шехлович розглядає «кадрове забезпечення» як систему компонентів індивідуальних трудових можливостей окремих працівників [115]. Вищезазначена визначення є надто загальною і не може повністю розкрити всі або, принаймні, більшість характерних ознак обраної категорії. У таких умовах

ця авторська точка зору, ймовірно, не може бути врахована при науково-теоретичному вивченні проблеми «кадрового забезпечення» в контексті трудового права загалом, а також безпосередньо кадрового забезпечення державної служби України. І.С.Процик, Х.С. Передало та О.Я. Шалак тлумачать категорію «кадрове забезпечення» як комплекс дій, спрямованих на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптацію, мотивацію, навчання, оцінювання і розвиток, що гарантує ефективне виконання мети та завдань підприємства [94, с. 294-295]. З наведеного вбачається, що вчені дають визначення, розкриваючи компоненти розглядуваного терміну. Тобто, в області дослідження кадрове забезпечення представляє собою загальну категорію, що включає різні види діяльності з управління персоналом на підприємствах, в установах та організаціях.

Державна стратегія управління персоналом в органах державної влади становить складову частину загальної кадрової політики, мета якої тривалий час полягала в забезпеченні всіх сфер функціонування держави кваліфікованими фахівцями, необхідними для втілення національних інтересів в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Залежно від принципів реформування державної служби змінюються форми взаємодії служб управління персоналом, які «...забезпечують організаційний розвиток державного органу через відбір персоналу, що може кваліфіковано виконувати службові обов'язки, на основі нової системи конкурсного відбору» [36, с.73].

Р.З. Дарміць та Г.П. Горішина наголошують, що в усіх підприємствах різних форм власності та галузей діяльності завдання залучення потрібної кількості персоналу (кадрове забезпечення) з відповідними професійними та особистісними характеристиками є одним із ключових аспектів управління персоналом. Це особливо важливо, оскільки кадровий резерв є визначальним для конкурентоспроможності компанії. При формуванні персоналу підприємства необхідно уважно враховувати різноманітні аспекти, такі як джерела, фінансові

можливості, характер виробництва та праці, і взяти до уваги ці особливості під час вибору оптимальних стратегій та засобів для швидкого та ефективного залучення необхідних фахівців [23, с. 33].

Щодо структури кадрового забезпечення в органах державної влади, були зроблені проміжні висновки. Організаційна структура визначає суб'єктний склад та посадових осіб, які відповідають за виконання функцій у галузі кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації. Взаємодія організаційної структури з функціональною структурою кадрового забезпечення дозволяє встановити рівень та суб'єкта виконання конкретних завдань, аналізувати відповідність повноважень рівню компетенції та обсягу виконуваних функцій. Аналіз вертикальних та горизонтальних зв'язків між суб'єктами кадрового забезпечення допомагає визначити рівень та обсяг їх повноважень, удосконалити систему зв'язків і впроваджувати сучасні методи управління. Організаційна структура чітко відділяє суб'єктів управління кадровим забезпеченням від об'єкта їх впливу. Визначення конкретних суб'єктів кадрового забезпечення та їх функцій у процесі дозволяє виявляти недоліки, порушення та визначати винних у цих проблемах [3].

Все це є свідомством того, що категорії «кадрова політика», «кадрове забезпечення», «управління персоналом» є взаємопов'язані і взаємозалежні, але їхній зміст не збігається.

1.2. Реалізація кадрової політики України в умовах інформатизації суспільства

У менеджменті розрізняють три системи управління персоналом: американську, японську та європейську. Американська модель зосереджена на досвіді управління персоналом і включає три рівні: професіонал (PHR), старший професіонал (SPHR) та міжнародний професіонал (GPHR). Японський стиль

управління характеризується постійним навчанням і залученням персоналу до ефективного управління. Основою японської системи є концепція «гнучкого працівника», що передбачає підготовку співробітників за кількома спеціальностями та їхнє постійне підвищення кваліфікації.

Усі ці системи зазнали змін в умовах інформаційного суспільства.

Використання термінології «інформаційного суспільства» стало популярним в Україні знову на початку 2000-х років, коли проводилися підготовчі заходи для участі делегації України в першому і другому зібранні Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства. Також цей термін широко використовувався під час спроб впровадження Рішень цього саміту після 2005 року. У 2005 році в Україні були проведені Парламентські слухання з цього питання [97] і за їх результатами на початку 2007 року був прийнятий Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства України на 2007-2015 роки» [79].

Продовжує бути чинною національна програма інформатизації, яка ввела у правове поле такі терміни як «електронна демократія», «електронне урядування», «інформатизація», «робота з інформації» тощо.

Серед дев'яти основних завдань Національної програми інформатизації стало таке:

- розробка, впровадження і застосування інформаційно-комунікаційних технологій в сферах державного управління, місцевого самоврядування та громадського життя;
- проведення заходів з реалізації та впровадження електронного урядування та електронної демократії;
- створення та розвиток системи державних інформаційних ресурсів;
- забезпечення рівного доступу до інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення рівня інформаційної грамотності громадян;
- організація інформаційної взаємодії між державними органами та органами місцевого самоврядування через електронний документообіг;
- створення систем підтримки інформаційної та аналітичної діяльності

державних та місцевих органів;

– підвищення ефективності вітчизняного виробництва за допомогою використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій [78].

Всі вище вказані нормативно-правові акти утворюють засади та практично-правове підґрунтя процесу формування інформаційного суспільства в сучасній Україні.

Сучасні засади чинної кадрової політики державної служби України були закладені іще в Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, прийнятій 11 грудня 2014 року [83]. У даному документі визначено наступні завдання вищого органу в системі органів виконавчої влади України у сфері поліпшення кадрового забезпечення державної служби України: зменшення чисельності державних службовців на 10% і відповідне підвищення заробітної плати (2015-2016 роки); оновлення кадрів державної служби, включаючи конкурсний відбір на нових засадах (з 2015 року); впровадження особистої відповідальності державних службовців (з 2015 року). Ще одним важливим аспектом, який значно вплинув на розглянутий нами інститут, є розробка та підтримка ухвалення нового Закону України «Про державну службу», в якому проведено та закріплено вказану оптимізацію. Таким чином, шляхом нормативного врегулювання в Законі № 889 [67].

Були проведені останні заходи на сьогодні з метою оптимізації кадрового забезпечення державної служби України, зокрема:

1) підвищено розмір оплати праці державних службовців шляхом зменшення їх кількості та підвищення стандартів вступу на державну службу. Це рішення сприяло поліпшенню матеріального забезпечення державних службовців і підвищенню конкурентоспроможності посад у сфері державної служби. Підвищення стандартів вступу також ускладнило відбір осіб, які не відповідають вимогам посад та компетентності;

2) збільшено відповідальність державних службовців, що сприяло усвідомленню важливості належної реалізації своєї компетенції. Це також призвело до того, що на державну службу потрапляють лише мотивовані особи,

готові добросовісно виконувати свої службові обов'язки. Ці аспекти частково враховано в програмах діяльності КМУ [83; 84].

Пізніше, урядом та президентом України було прийнято кілька стратегічних документів, серед яких також були ті, що включають реформування правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України.

Одним із них є «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 року [88]. У досліджуваній сфері даним підзаконним нормативно-правовим актом передбачено у першу чергу реалізацію низки заходів, спрямованих на посилення контролю за діяльністю та особистим життям державних службовців.

Показники оцінки діяльності служб управління персоналом органів державної влади, на думку Л. Набоки, мають включати як критерії економічної ефективності (наприклад, співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей), так і оцінки організації внутрішніх процесів у службі: ступінь відповідності результатів її діяльності потребам розвитку та функціонування різних груп споживачів, оцінку наданих послуг і ступінь задоволеності обслуговуванням їх споживачами тощо. А це вже оцінка якості роботи служби, тобто визначення міри відповідності послуги вимогам і очікуванням клієнтів та зацікавлених осіб.

Також варто відзначити, що більшість дослідників, оцінюючи якість, враховують лише споживачів, тобто персонал органу влади. Для цього персоналу важливими є створення умов для професійного самовираження, максимального виявлення та розвитку творчих здібностей, комфортного самопочуття в колективі, забезпечення психофізіологічного та психоемоційного здоров'я, а також належна матеріальна оцінка їхньої діяльності, така як заробітна плата тощо. Однак формування та реалізація кадрової політики в органі влади залежить від великої кількості замовників послуг цього підрозділу.

Ці замовники включають керівництво органу влади, яке визначає стратегію розвитку організації і вимагає, щоб персонал був готовий до виконання нових завдань і реалізації інноваційних підходів та технологій. Тому кадрова

служба повинна завчасно спланувати розвиток, вдосконалення та набуття нових компетентностей працівниками. Крім того, вона повинна провести аналітичні дослідження організаційних змін, які можуть відбутися в органі влади, і спланувати їх впровадження.

Інші замовники включають керівників структурних підрозділів, громадян як споживачів адміністративних послуг, інші органи публічної влади та сферу управління. Ці замовники вносять вимоги до фахових знань та навичок претендентів на посади державної служби, здійснюють оцінку відповідності компетентностей у процесі реалізації функцій та вимог системи публічного управління. Також вони висувають вимоги до рівня обслуговування, консультування, толерантної та етичної поведінки державних службовців [54].

Основні проблеми кадрового забезпечення і роботи з персоналом у військово адміністраціях населених пунктах:

- 1) не престижність публічної служби, що не дозволяє залучати висококваліфікований кадровий склад до роботи в ВА НП;
- 2) відсутність гарантій просування публічною службою;
- 3) недосконале фінансове забезпечення публічної служби в ВА НП;
- 4) неможливість забезпечити через систему органів ВА НП підвищення кваліфікації та подальше професійне навчання кадрового складу ВА НП.

Дослідження різних аспектів кадрового забезпечення ВА НП, яке проведено у цьому розділі магістерської роботи, свідчить про необхідність подальших досліджень різними науковими школами економічного, юридичного та управлінського напрямку функцій, форм і методів роботи службовців з управління персоналом у ВА НП. Потребують удосконалення управлінські технології, що застосовуються цими службами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз правових форм кадрового забезпечення та управління персоналом у військово-цивільних адміністраціях Донецької області

В Донецькій області на сучасному етапі розвитку суспільства утворено і діють обласна та районні державні адміністрації, обласна та районні військово-цивільні адміністрації, військово-цивільні адміністрації населених пунктів, виконавчі органи рад територіальних громад, територіальні органи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Усі органи публічної влади забезпечені кадрами.

Розвиток законодавства України у галузі управління персоналом відбувається під впливом євроінтеграційних процесів. З іншого боку, свій вплив в розвитку законодавства справила реформа управління. Розвиток зазначеного законодавства здійснюється з метою одержати передбачувані та бажані результати правового впливу на інститут державної служби, які полягають у його забезпеченні професійними, патріотичними, ефективними, політично об'єктивними кадрами органів державної влади.

Перш ніж визначимо актуальні напрямки розвитку такого законодавства, у роботі з'ясуємо види правового регулювання.

Основними базовими законодавчими актами, які регулюють принципи кадрового забезпечення державної служби в Україні та Республіці Молдова є закони про державну службу. Якщо національне законодавство має таку мету прийняття: визначення принципів, правових та організаційних засад забезпечення державної служби, яка є публічною, професійною, політично неупередженою, ефективною та орієнтованою на громадян і функціонує в

інтересах держави і суспільства. Також визначає порядок реалізації громадянами України права на рівний доступ до державної служби, що ґрунтується на їхніх особистих якостях та досягненнях [67], то закон Молдови регулює загальний режим державної посади, статус державного службовця, правовідносини державних службовців з органами публічної влади (далі – службові відносини), а також інші відносини, що з них випливають. Метою цього закону є забезпечення виконання стабільної, професійної, неупередженої, прозорої та ефективної державної служби на користь суспільства та держави [30].

Базовими законами встановлено в першому випадку: державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави; в другому випадку: державна служба – діяльність у суспільних інтересах, організована та здійснювана органом публічної влади [30].

Система управління державною службою з точки зору інституційного забезпечення розписана досить детально. У Молдові діяльністю, що здійснюється державними службовцями, що передбачає реалізацію прерогатив публічної влади, є: розробка та координація розробки документів політик; розробка проектів законодавчих та нормативних актів, а також інших регламентуючих актів органу публічної влади; введення в дію законодавчих та нормативних актів; розробка необхідних для здійснення повноважень органу публічної влади адміністративних актів, спрямованих на застосування та виконання законодавчих та нормативних актів; внутрішній та зовнішній публічний контроль та аудит; керування кадрами державної служби; планування, управління та контроль публічних фінансових ресурсів; податкове адміністрування; подання в межах встановлених повноважень інтересів органу публічної влади, в якому державний службовець здійснює діяльність, у відносинах з фізичними чи юридичними особами публічного чи приватного права в країні та за кордоном, включаючи сферу юстиції [30].

На підставі базових законів про державну службу приймаються підзаконні акти, що вже розписують окремі етапи, форми і суб'єктів кадрового забезпечення

органу публічної влади.

Особливу групу джерел правового регулювання складають законодавчі акти.

Згідно із Законом України «Про місцеві державні адміністрації» виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації [6]. Разом з тим, вказана нормативна правова база та період функціонування держави стосується виключно мирно стану, а тому більшість наукових доробків щодо виявлення недоліків функціонування державних адміністрацій, шляхів удосконалення їх функціонування – не враховували воєнний стан. Після часткової окупації територій Донецької та Луганської областей, АРК Крим був прийнятий Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» [66]. Вказаний нормативний акт визначає організацію, порядок діяльності, основні повноваження військово-цивільних адміністрацій, що були утворені в районі проведення антитерористичної операції. Наступним етапом формування правової бази було прийняття Закону України про «Про правовий режим воєнного стану» [81] (далі – Закон №389), що врегулював питання вжиття заходів під час воєнного стану, в тому числі і цивільного захисту та громадської безпеки, заходів щодо забезпечення порядку і оборони. Закон № 389 визначає військові адміністрації, як тимчасові державні органи, що утворюються на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян [80]. Використовуючи нормативну базу, Я. Яковчук досліджує поняття «обласні військово-цивільні адміністрації» та «обласні військові адміністрації» [116].

Як показала практика, у межах територіальних громад, де було створено військово-цивільні адміністрації, як спеціальний, використовувався Закон України «Про військово-цивільні адміністрації». Але у процесі виконання ними

владних повноважень простежувалися певні особливості, пов'язані із процесами децентралізації, яка наділила громади більшими повноваженнями і водночас більшими обов'язками, а військово-цивільні адміністрації відчували певний брак повноважень. Разом із тим простежувались також випадки, що інноваційні практики децентралізації не могли бути запроваджені у зв'язку з особливостями управління. Тому вище названий закон потребує також доопрацювання у напрямку надання очільникам громад важелів впливу для розвитку громади у змінених умовах. Не менш актуальною для громад стала проблема існування інституту старости у територіальних громадах під юрисдикцією військово-цивільної адміністрації. Частково функції старост виконували колишні сільські та селищні голови, хоча юридично це не врегульовано, а повноваження таких радників керівника військово-цивільної адміністрації відрізняються від тих, якими наділені старости [29, с.50].

У 2024 році повноваження ВА НП були розширені і включено таке:

1) забезпечення організації призову громадян на військову службу за призовом осіб офіцерського складу та альтернативну (невійськову) службу, направлення для проходження базової військової служби, підготовки молоді до військової служби; сприяння в організації навчальних (перевірочних) та спеціальних військових зборів; забезпечення доведення до підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, а також населення розпорядження керівника місцевої державної адміністрації (військової, військово-цивільної) або керівника територіального центру комплектування та соціальної підтримки про проведення заходів мобілізації чи виклик військовозобов'язаних та резервістів до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

2) забезпечення на території відповідних населених пунктів ведення персонально-первинного військового обліку призовників, військовозобов'язаних і резервістів, забезпечення бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час, надання звітності з цих питань;

3) організації та здійсненні заходів, пов'язаних із мобілізаційною

підготовкою, мобілізацією, демобілізацією та цивільним захистом;

4) здійснення під час мобілізації своєчасного оповіщення і забезпечення прибуття громадян, які залучаються до виконання обов'язку щодо мобілізації, транспортних засобів та техніки на збірні пункти та у військові частини у порядку, визначеному Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», шляхом вжиття відповідних інформаційних та організаційно-технічних заходів [66].

Наведені повноваження ВА НП мають опосередковане відношення до кадрового забезпечення цих органів публічної влади.

С.М. Мельник виділяє такі особливості військових адміністрацій, як: багатомірність предмету відання, тимчасовість, розмежовано обсяг адміністративних повноважень військових адміністрацій в залежності від територіальних меж здійснення компетенції, специфіка повноважень, відмінність військових адміністрацій від військово-цивільних адміністрацій [50].

Районні та обласні військові адміністрації були утворені 24.02.2022 р. Указом Президента України № 68/2022 [91] на всій території України внаслідок повномасштабної агресії Російської Федерації проти нашої держави на базі існуючих районних та обласних державних адміністрацій (відповідних військово-громадянських). Донецька область, що перебуває в зоні бойових дій, має свої особливості.

Згідно з положеннями Закону України від 03.03.2022 № 2115-XI «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період воєнного стану або стану війни», органами державної статистики призупинено публікацію більшості офіційної статистичної інформації на час воєнного стану або стану війни, а також протягом трьох місяців після його припинення або скасування.

Складна макроекономічна ситуація в країні, що виникла внаслідок триваючої агресії Російської Федерації проти України, відсутність статистичних даних та наявність певних обмежень у різних секторах економіки, високий рівень невизначеності та непередбачуваності в сфері національної та регіональної

безпеки ускладнюють проведення об'єктивного аналізу та оцінки поточної соціально-економічної ситуації в адміністративно-територіальних одиницях, формування прогнозів та очікуваних результатів на поточний рік, а також складання прогнозів економічного і соціального розвитку регіону на 2024 рік у традиційній формі та розрізі показників.

У період дії воєнного стану в Україні та 30 днів після його припинення чи скасування:

1) начальники Дружківської, Костянтинівської та Слов'янської міських військових адміністрацій Краматорського району Донецької області:

– крім повноважень, віднесених до їх компетенції Законом України «Про правовий режим воєнного стану», здійснюють повноваження відповідних міських рад, їх виконавчих комітетів, відповідних міських голів;

– можуть затвердити тимчасову структуру виконавчих органів відповідної міської ради (для працівників, посади яких не включені до тимчасових штатних розписів, оголошується простій або здійснюється їх переведення на рівнозначну чи нижчу посаду);

2) апарати Дружківської, Костянтинівської та Слов'янської міських рад та їх виконавчі комітети, інші виконавчі органи (з урахуванням абзацу третього пункту 1 частини другої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»), комунальні підприємства, установи та організації Дружківської, Костянтинівської та Слов'янської міських територіальних громад підпорядковуються відповідно начальнику Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області, начальнику Костянтинівської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області та начальнику Слов'янської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області [76].

ВА НП є тимчасовим державним органом, який утворюється Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування.

Підставою для утворення ВА НП може бути не здійснення сільським,

селищним, міським головою, відповідною радою та/або її виконавчими органами покладених на них Конституцією та законами України повноважень, а також інші передбачені Законом № 389 підстави.

Повноваження ВА НП поширюються на всю територію відповідного населеного пункту (ч. 3 ст. 4 Закону № 389) [65].

За загальним правилом ВА НП утворюються строком протягом дії військового стану та 30 днів після його припинення або скасування (ч. 8 ст. 4 Закону № 389) [65].

Утворення ВА НП тимчасово обмежує реалізацію місцевого самоврядування, оскільки з моменту її утворення до ВА НП переходять окремі повноваження органів місцевого самоврядування, визначені ч. 2 ст. 15 Закону №389 [65]. Серед них: низка самоврядних повноважень місцевого самоврядування, зокрема – складання, затвердження, внесення змін та управління місцевими бюджетами, управління майном та юридичними особами, утвореними територіальною громадою, забезпечення окремих публічних, соціальних та житлово-комунальних послуг на території і тощо.

Відповідно до ч. 2 ст. 15 Закону № 389 до моменту її утворення ВА НП переходять на всі делеговані повноваження ЗМС. Додаткових рішень для цього не потрібне, це прямо передбачено Законом №389 [80].

ВА НП утворюється як юридична особа та набуває відповідних прав з моменту державної реєстрації. При цьому ОМС як суб'єкти владних повноважень та як юридичні особи не припиняються. Просто змінюється обсяг рішень та дій, які вони можуть вчиняти, а також змінюється координація діяльності. З моменту утворення ВА НП усі рішення з питань, передбачених ч. 2 ст. 15 Закону № 389 приймає начальник ВА НП, і ОМС мають виконувати його законні доручення та вимоги з цих питань. Тобто, з моменту утворення ВА НП їхні повноваження суворо обмежені ч. 2 ст. 15 Закону № 389, а ОМС зберігають частину своєї самостійності.

Однак, може виникнути потреба у тимчасовій передачі ВА НП усіх функцій місцевого самоврядування на території. Це, як правило, відбувається

при відновленні влади на деокупованих територіях, для забезпечення прав мешканців та забезпечення відновлення влади на тимчасово окупованих територіях, а також на територіях, де ведуться бойові дії.

Що цілком обґрунтовано, адже керованість влади та можливість приймати швидкі рішення у координації з державними органами та військовим командуванням у таких умовах необхідні для зміцнення національної безпеки та оборони. Отже, якщо виникає така необхідність, Президент України звертається з поданням до Верховної Ради України, яка відповідно до ч. 2 ст. 10 Закону №389 може прийняти рішення про передачу начальнику ВА НП всіх повноважень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови.

Після прийняття такого рішення Парламентом у начальника ВА НП з'являється не тільки право вирішувати усі питання місцевого самоврядування на території конкретної територіальної громади (рис. 2.1).

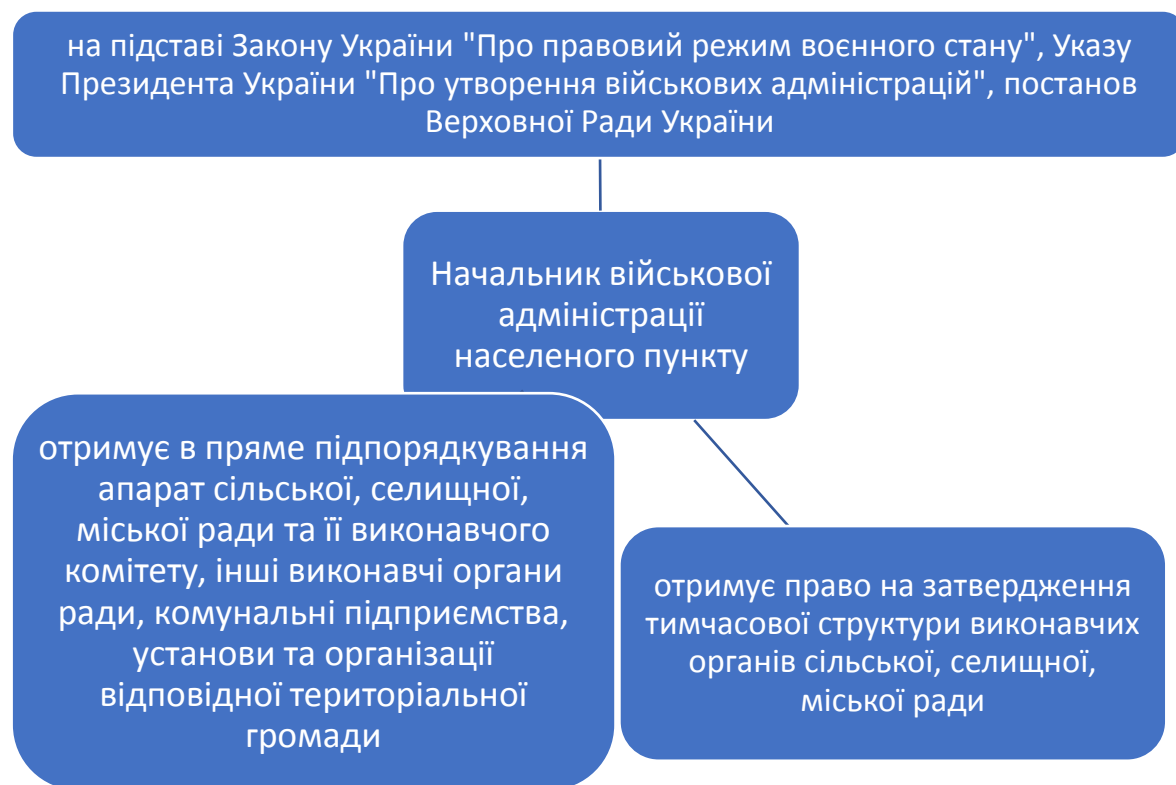


Рис. 2.1 – Повноваження начальника ВА НП

Закон обмежує термін, протягом якого начальник ВА НП виконує повноваження ОМС у всій повноті строком дії воєнного стану та плюс 30 днів після його припинення чи скасування. Однак, цей строк може бути як збільшений, так і зменшений. І це також регламентується Законом. Зокрема, у разі усунення загроз для безпеки і правопорядку на території області за поданням Президента України Верховна Рада України може прийняти рішення про поновлення роботи ОМС на території відповідної області до закінчення 30-денного строку, але не раніше дня припинення чи скасування воєнного стану. Також згідно з абз. 3 ч. 4 ст. 10 Закону № 389 якщо протягом 30-денного строку після припинення або скасування воєнного стану виникнуть визначені законом підстави для призначення позачергових виборів відповідної місцевої ради, начальник ВА НП продовжить здійснювати повноваження, передбачені ч. 2 ст. 10 Закону № 389, до обрання нового складу відповідних ОМС, якщо Президент України не прийме рішення про утворення на цій території військово-цивільної адміністрації (абз. 3 ч. 4 ст. 10 Закону № 389).

Тобто, як бачимо, ВА НП – це тимчасовий державний орган, який утворюється за чітко встановленою Законом № 389 процедурою на підставі визначених законом підстав для оперативного виконання заходів правового режиму воєнного стану та завдань місцевого самоврядування у особливих умовах. Це такий собі кризовий тимчасовий орган управління на певній території.

При цьому, утворення ВА НП та тимчасова передача військовій адміністрації повноважень ОМС саме по собі не тягне припинення ОМС (у т.ч. їх ліквідацію як юридичних осіб), а передбачає тільки тимчасову зміну їх безпосереднього підпорядкування від ради, виконкому чи мера – до начальника ВА НП. У разі необхідності структура виконавчих ОМС може бути тимчасово змінена. Але законодавець встановлює чіткі гарантії для працівників ОМС для таких випадків. По-перше, ця структура діє тільки на період воєнного стану та плюс 30 днів після його припинення чи скасування. По-друге, якщо тимчасова структура обумовить зменшення робочих місць у виконавчих органах ради, їхнім

працівникам на цей період має бути запропоновано переведення на рівнозначну чи нижчу посаду, або оголошено простій (абз. 3 п. 1 ч. 2 ст. 10 Закону № 389).

Після стабілізації ситуації на території місцеве самоврядування там відновлюється у повному обсязі, мер та депутати повертаються до виконання своїх повноважень, якщо не виникає інших підстав для дострокового припинення їх повноважень (загибель, притягнення до кримінальної відповідальності тощо) [52].

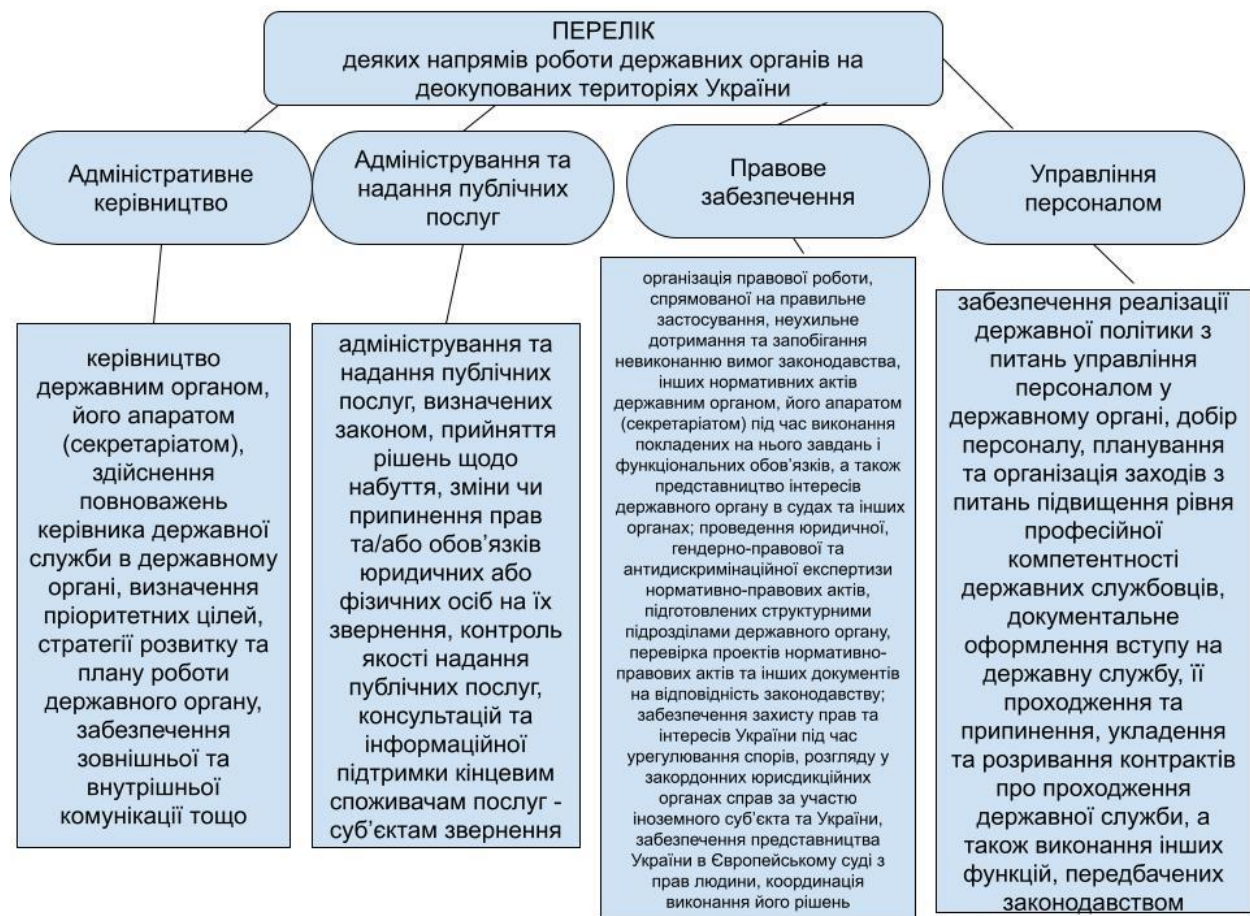


Рис. 2.2 – Деякі напрямки роботи органів влади на деокупованих територіях [використано джерело 85]

Усі повноваження місцевої ради передаються Парламентом начальнику ВА НП тимчасово, що прямо передбачено у ч. 2 та 4 ст. 10 Закону № 389. Там же сказано, що після завершення визначеного Законом періоду рада повертається до виконання своїх обов'язків, якщо не виникне загальних підстав для призначення

позачергових виборів та утворення військово-цивільної адміністрації. Ці підстави є загальними, вони передбачені законодавством ще до моменту повномасштабної збройної агресії проти України і в умовах воєнного стану жодних змін не зазнали (рис. 2.2).

Тобто утворення ВА НП не обумовлює припинення статусу депутатів місцевих рад чи ради як представницького органу чи юридичної особи – бюджетної установи. Воно тільки тимчасово обмежує обсяг повноважень депутатів. З моменту прийняття рішення про передачу начальнику ВА НП повноважень ради, депутати не збираються на засідання постійних комісій та не проводять сесій – бо вони не приймають у цей період рішень. Але вони зберігають свій статус та користуються усіма правами та гарантіями депутата місцевої ради, можуть подавати запити, подання тощо. Звісно, бажано це робити у координації з начальником ВА НП, щоб не перешкоджати роботі військового командування та органів публічного управління у цей період. На практиці, депутати місцевих рад у таких випадках активно працюють над питаннями відновлення територій, забезпечення гуманітарних потреб мешканців тощо [52].

Важливу роль у регулюванні кадрових питань у ВА НП відіграють локальні нормативні акти, що є підзаконними. Законом України «Про правотворчу діяльність» визначено, що підзаконний нормативно-правовий акт – це акт, прийнятий (виданий) суб'єктом правотворчої діяльності на основі та на виконання Конституції України, законів, чинних міжнародних договорів України та спрямований на їх реалізацію. Такий акт має відповідати Конституції України, законам, чинним міжнародним договорам України, підзаконним нормативно-правовим актам вищої юридичної сили та узгоджуватися між собою [82].

Прикладом локального регулювання кадрового забезпечення ВА НП є розпорядження начальника міської військової адміністрації «Про розподіл обов'язків між начальником, першим заступником, заступниками начальника Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області», «Про умови оплати праці Дружківської міської військової адміністрації

Краматорського району Донецької області», щодо безпосереднього підпорядкування структурних підрозділів Дружківської міської ради начальнику Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області, які наведено в додатку А [116]. Ці та інші розпорядження є основою для прийняття важливих кадрових рішень в одному з районів Донецької області.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення та управління персоналом у Дружківській міській військовій адміністрації Краматорського району Донецької області

На сучасному етапі відбуваються значні трансформації, які стосуються не лише соціальних відносин, а й методів управління персоналом в органах публічної влади.

Служби управління персоналом органів влади, за твердженням Л. Набоки, Здійснюють координацію процесів в єдиному комплексі як для органу влади в цілому, так і виконують завдання, що поставлені безпосередньо перед службою, такі як організаційний розвиток органу влади, впровадження кадрової політики, управління персоналом, аналіз результатів, витрат на утримання персоналу, його навчання, підвищення кваліфікації, дослідження рівня задоволеності роботою, оцінка ефективності та інші завдання [54].

Положення про службу управління персоналом розробляється на основі цього Типового положення та затверджується керівником державного органу.

На кожного працівника, прийнятого на роботу, оформляється особова справа, яку ведуть відокремлені організаційно служби управління персоналом.

Зміна функції з «кадрової роботи» на «управління персоналом» відбувалася поступово. До 2016 року в органах виконавчої влади існували кадрові служби [74]. Такі служби були реорганізовані і створено служби по управлінню персоналом.

Основними завданнями служби управління персоналом на сьогодні є:

1. Виконання державної політики щодо управління персоналом у державному органі.
2. Забезпечення ефективного виконання керівником державної служби своїх повноважень з управління персоналом.
3. Здійснення заходів для організаційного розвитку державного органу.
4. Проведення добору персоналу для органу влади.
5. Прогнозування розвитку персоналу, мотивація працівників до службової кар'єри та підвищення їхньої професійної компетентності.

Завдання відділу з питань управління персоналом Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області	1. Реалізація державної політики з питань управління персоналом в міській військовій адміністрації.
	2. Здійснення забезпечення організаційного розвитку міської військової адміністрації.
	3. Вивчення потреби в персоналі на вакантні посади та внесення відповідних пропозицій начальнику міської військової адміністрації.
	4. Здійснення обліку та обробки персональних даних з метою реалізації трудових відносин, соціального захисту, відносин у сфері управління персоналом та інших завдань покладених на відділ.
	5. Прогнозування розвитку персоналу, підвищення рівня їх професійної компетенції.
	6. Обчислення стажу роботи.
	7. Ознайомлює посадових осіб з правилами внутрішнього трудового розпорядку.
	8. Забезпечення підготовки матеріалів щодо призначення на посади та звільнення персоналу.
	9. Здійснення роботи, пов'язаної із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ працівників.
	10. Здійснює облік військовозобов'язаних і призовників в міській військовій адміністрації.
	11. Розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити на інформацію з питань законодавства про працю.
	12. Проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю в місцевій військовій адміністрації.

Рис. 2.3 – Завдання відділу управління персоналом

6. Аналіз та організаційна підтримка діяльності з кадрового менеджменту.

7. Організаційно-методичне керівництво і контроль за роботою з персоналом у територіальних органах, що підпорядковані.

8. Документальне оформлення вступу на публічну службу, проходження її та припинення [75].

Розглянемо конкретний приклад управління персоналом в ВА НП. Чисельність працівників наведено в додатку Б.

На 01 листопада 2023 року такий штат управління затверджено – 28 штатних одиниць, фактично працює – 23 особи.

Положенням визначено основні завдання і функції управління. Основні завдання зображено на рис. 2.3. Наведені завдання визначають групи функцій управління, які доцільно поділяти на групи, як було раніше запропоновано О.Ю. Оболенським. Під функціями державної служби він розуміє забезпечення здійснення функцій безпосередньо держави, оскільки державна служба забезпечує реалізацію завдань і функцій держави через її механізм, практичного виконання службовцями своїх посадових обов'язків, що визначаються компетенцією конкретних органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливу роль у розвитку кадрової роботи, удосконалення методів, які застосовують управління персоналом ВА НП відіграє Національне агентство з питань державної служби.

Консультативно-дорадчим органом при НАДС є утворена в 2018 році Рада управління людськими ресурсами [62]. На цей допоміжний орган НАДС покладаються важливі напрямки роботи, які забезпечують високий рівень кадрового забезпечення військово-цивільних адміністрацій на сучасному періоді розвитку публічної служби. Серед основних напрямків роботи таке:

1) розробка пропозицій щодо вдосконалення сучасного керування людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема, шляхом підготовки необхідних рекомендацій до методичних інструкцій та нормативних актів з питань управління персоналом;

2) залучення до визначення пріоритетів та механізмів інституційного,

інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

3) оцінка діяльності та покращення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів та структурних підрозділів з питань персоналу (фахівців з питань персоналу) органів місцевого самоврядування;

4) сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

5) розробка пропозицій щодо адаптації та практичного впровадження міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

6) стимулювання до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

7) підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

8) розробка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання;

9) узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [96].

Членами Ради є уповноважені представники (рис. 2.4). Специфічні загальні функції державної служби, з одного боку, торкаються діяльності персоналу органів державної влади, пов'язаної зі здійсненням державного примусу у сфері підтримання правопорядку, громадського порядку, проведення податкової політики тощо, а з іншого – можуть розглядатися як регулятивний чи інший організаційний вплив, який передбачає обмежене й доцільне втручання в сферу економіки та соціально-культурного будівництва, де не рідко об'єкти управління не належать державі й мають значну самостійність у виборі рішень і їх реалізації.



Рис. 2.4 – Склад Ради управління людськими ресурсами при НАДС

Допоміжні функції не менш важливі для органу публічної влади. За допомогою них здійснюється обслуговування діяльності органів публічної влади. Кадрове забезпечення правильніше відносити до спеціальних функцій [57, с.117].

Чжан Фенхао розглядає професіоналізацію як процес планування та засвоєння необхідних знань, умінь і навичок з метою успішної адаптації до професійного середовища, зокрема в євроінтеграційних умовах [109, с.117].

За методологією визначення спроможності служб управління персоналом державних органів аналізу підлягає також ситуація щодо виконання завдань та виконання функцій, пов'язаних із взаємодією з персоналом, структурними підрозділами та державними органами. У даному випадку мають бути досліджені такі показники:

1. Зібрано пропозиції керівників відділів щодо потреб у персоналі на

вакантні посади, які були передані для розгляду керівництву державної служби.

2. Спільно з іншими відділами проведено перевірку та контроль за дотриманням внутрішніх службових правил, вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі та, при наявності, в підпорядкованих організаціях.

3. Разом із зазначеними відділами державного органу здійснено планування службової кар'єри персоналу.

4. У межах власної компетенції разом з іншими підрозділами здійснено заходи з укладання, продовження терміну дії та розірвання контрактів з керівниками державних підприємств, установ та організацій, що підпорядковані відповідному державному органу.

5. Взято участь у заходах щодо перевірки виконання умов контрактів з керівниками державних підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління державного органу, відповідно до встановленої законодавством процедури.

6. Забезпечено участь представника служби управління персоналом у двох засіданнях Ради з управління людськими ресурсами державної служби при НАДС.

7. За дорученням керівництва державного органу представник служби управління персоналом брав участь у трьох і більше конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку.

8. Надано консультаційну підтримку працівникам державного органу з питань проходження державної служби через прийомні години, чат-боти, зустрічі, консультування, навчання та інші доступні способи [53] тощо.

Вбачаємо особливий інтерес до законодавчого механізму, який пояснює питання професіоналізації щодо професійного навчання публічних службовців. Де вказано, що професійне є обов'язковим, та зокрема для державних службовців, відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу», де описано, що це є обов'язком державного службовця постійне підвищення рівня

своїї професійної компетентності.

Державні посади в Молдові засновуються на основі актів Парламенту, Президента Республіки Молдова, Уряду та інших органів публічної влади, що видаються в межах їх повноважень, встановлених Конституцією та іншими законами. До класифікації застосовуються такі критерії: найвищі керівні державні посади; керівні державні посади; виконавчі посади. Залежно від складності та характеру завдань, рівня важливості та відповідальності кожна категорія державних посад поділяється на групи, зазначені в Єдиному класифікаторі державних посад, затвердженому Парламентом Молдови [30].

Як у Молдові, такі сучасній Україні виділяють декілька форм професійного навчання державних службовців. До них віднесено підготовку магістрів за магістерськими програмами; підвищення кваліфікації (різного терміну і за різною тематикою), стажування та самоосвіту.

Підготовка магістрів державного управління або публічного управління та адміністрування ведеться у різних країнах Європи. Найбільш розвиненою є система освіти у Франції та Німеччині.

Відповідно до вищезазначеного можемо зазначити, що не всі публічні службовці працюючи в публічній службі мають диплом магістра «Публічного управління», а можуть піти на навчання вже працюючи на публічній службі.

У 2018 році експерти Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) провели оцінку стану державного управління, яка виявила, що система державного управління частково відповідає «Принципам державного управління» (далі – Принципи), а сама реформа державного управління має продовжуватися.

Основу Принципів складають шість ключових напрямів реформи державного управління, зокрема і напрям «Державна служба та управління людськими ресурсами».

Принципи доповнює моніторинговий механізм, який включає комплексний набір кількісних і якісних індикаторів. Серед іншого за напрямом реформи державного управління «Державна служба та управління людськими

ресурсами» визначається індикатор «Професійний розвиток і навчання державних службовців». Відповідно до змісту цього індикатору професійне навчання державних службовців має забезпечуватися регулярно. Дотримання такого стандарту оцінюється за двома кількісними субіндикаторами: 1) витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці; 2) кількість державних службовців, що протягом року пройшли професійне навчання.

У процесі безперервного професійного розвитку державного службовця органи влади зобов'язані: забезпечувати кожному державному службовцю рівні можливості для навчання як у країні, і там; забезпечувати кожному державному службовцю різні форми безперервного професійного розвитку тривалістю не менше ніж 40 годин на рік, а один раз на три роки – курси підвищення кваліфікації тривалістю не менше ніж 72 години; передбачати у своєму річному бюджеті кошти на фінансування процесу безперервного професійного розвитку державних службовців у розмірі не менше двох відсотків фонду оплати праці.

Порядок організації та здійснення процесу безперервного професійного розвитку державних службовців затверджується Урядом.

На період зайнятості державних службовців у різних формах безперервного професійного розвитку за ними зберігається заробітна плата, якщо ці форми: організовані за ініціативою або на користь органу публічної влади; відвідуються з ініціативи державного службовця за письмовою згодою керівника органу публічної влади.

У разі, коли курси безперервного професійного розвитку організовуються поза місцевістю, де знаходиться орган публічної влади, державному службовцю відшкодовуються витрати, пов'язані з відрядженням.

Державний службовець, зайнятий в організованих у країні чи за кордоном різних формах професійного розвитку, тривалість яких перевищує 90 днів у календарному році, за винятком відвідуваних за власний рахунок, повинен письмово зобов'язатися після завершення курсів або програм відпрацювати на службі, пропорційно до кількості днів професійного розвитку від двох до п'яти

років. Порядок оформлення письмового зобов'язання затверджується Урядом.

У разі недотримання зазначеного у частині зобов'язання, а також у разі, коли державний службовець не завершив курс/програму професійного розвитку з власної вини, він зобов'язаний відшкодувати органу публічної влади обчислені відповідно до закону витрати на його професійний розвиток, включаючи одержану за цей період заробітну плату. У разі відмови відшкодувати виконані витрати відповідні суми підлягають примусовому стягненню на підставі судового рішення, винесеного за позовом відповідного органу публічної влади.

Відповідно до нормативних настанов стажування публічних службовців обов'язково проводиться з відривом від служби, тобто на іншій посаді державної служби в іншому державному органі та є строковим – від одного до шести місяців. На строк стажування за публічним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата за основним місцем роботи. Направлення публічного службовця на стажування до іншого державного органу здійснюється на підставі наказу керівника державної служби державного органу, в якому і працює публічний службовець. При цьому необхідна письмова заява самого публічного службовця та згода керівника публічної служби за місцем його стажування [30].

Підсумовуюче наведене вище слід констатувати певні успіхи нашої держави по наближенню механізмів професіоналізації публічної служби в органах публічної влади до стандартів ЄС. Безперервне навчання публічних службовців сприяє їх професіоналізації, допомагаючи розвитку самосвідомості та формуванню необхідних професійних знань, умінь і навичок. У наукових джерелах зазначається, що професіоналізація службовця може бути трактована як процес його професійної соціалізації [109, с.118], що цілком відповідає європейській концепції професіоналізації кадрів.

Досліджуючи питання кадрового забезпечення Дружківської міської військової адміністрації, на нашу думку, доцільно ввести додаткове мотивування публічних службовців та вплив на їхній статус в кар'єрному зростанні, а також закріпити порядок засвоєння європейських цінностей та стандартів на обов'язковому рівні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ З РАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1 Зарубіжний досвід формування кадрової політики в органах публічної влади

Вивчення досвіду з кадрового забезпечення органів публічної адміністрації за кордоном може визначити шляхи модернізації вітчизняної державної служби та сприяти створенню ефективної системи кадрового забезпечення, а також допомогти подолати негативні тенденції в українському контексті. Однак важливо враховувати унікальні особливості вітчизняного суспільства під час впровадження зарубіжного досвіду. Уряди різних країн ефективно впроваджують новаторські підходи до державного управління, користуючись методами, які успішно застосовуються в приватному секторі. Зокрема, до таких методів можна віднести стратегічне планування, колективний підхід до прийняття рішень, оцінку якості виконання службових обов'язків, оптимізацію рівнів управління та встановлення справедливого відношення між заробітною платою службовців і обсягом, якістю та складністю їхньої праці [44, с. 108].

Важливо відзначити, що, незважаючи на різноманітність підходів до забезпечення кадрами органів публічної адміністрації, стійкість, стабільність та ефективність державного апарату досягаються через збереження та удосконалення професійних кадрів із значним досвідом роботи в органах влади і управління. Склад цих кадрів практично не змінюється під впливом парламентських виборів чи інших політичних змін. Такий підхід поступово трансформується в нашій державі на користь європейських цінностей, сприяючи

досягненню високого рівня професіоналізму в державній службі.

Проблематика ціннісних змін – провідний тренд сучасного наукового бачення. Переосмислення цінностей передбачає, що при модифікації простору досвіду стає важко визначати й пояснювати його традиційною лексикою “важливого” і “бажаного”. У суспільствах постіндустріального та посттрадиційного типу виникає потреба в інших концептуальних структурах, які дозволяють індивідуумам розуміти дії та мотивації інших, враховуючи їх у загальному контексті. Особливо важливою в цьому випадку стає здатність координації колективних цінностей і загальних благ, які забезпечують найбільш прийнятні угоди для спільноти.

Визнання цих аспектів на особистісному рівні може бути викликаним і навіть недосяжним, особливо в контексті сучасної культури, що поєднує в собі цінності універсалізму та різноманітності. Виникають механізми еволюції і революції цінностей, які можуть розвиватися або змінюватися в різних темпах, визначаючи напрямки тенденцій або ставлячи цінності “на випробувальний термін”. Проте повна заміна склавшихся і переважаючих ціннісних конфігурацій ймовірно непрактична. Невизначеність, що виникає при координації ментальних конструкцій і дій, активізує інтерпретаційну діяльність різних груп, що може як вирішувати цю невизначеність, так і збільшувати її в залежності від контекстів – як зовнішніх, так і внутрішніх [26, с.85].

Аналіз кадрових аспектів державної служби в країнах-членах ЄС свідчить, що Україна повністю відповідає існуючим в Європі підходам до формування та реалізації кадрової політики стосовно державних службовців.

Україна, аналогічно іншим унітарним державам, таким як Франція, Великобританія, Швеція та інші, застосовує централізовану систему формування кадрів для державної служби, де центральна інституція встановлює концептуальні основи цього підходу. Професійні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації включають обов’язкову та варіативну компоненти. До 2020 року модулі цих компонентів визначалися для регіональних інститутів Національної академії державного управління при Президентові України, який

виступав основним освітнім закладом з підготовки державних службовців.

У всіх сучасних державах використовується одна з трьох основних моделей державної служби - кар'єрна, офіційна і змішана, що поєднує в собі елементи кар'єрної і офіційної моделей. Більшість країн Європейського Союзу та Європейський Союз структурували свою державну службу за кар'єрною моделлю. Це, перш за все, Франція, Німеччина, Данія та Іспанія. Модель працевлаштування діє в Швеції та Нідерландах; змішана модель набула поширення в Італії та Великобританії. Серед нових членів ЄС є як прихильники кар'єрної моделі (Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія), так і змішаної (Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія). Винятком є Естонія, де запроваджено модель заробітної плати. У західноєвропейській науковій літературі кар'єрну систему часто називають закритою, оскільки вона значною мірою обмежує можливість вільного переміщення персоналу між приватним і державним секторами. Модель роботи вважається «відкритою» саме тому, що будь-яку посаду можуть заповнити кандидати з приватного сектора. Звичайно, на практиці жодна з європейських країн сьогодні не має тієї чи іншої моделі державної служби в чистому вигляді. Кожна домінуюча модель містить елементи іншої. Так, у Франції існують категорії посад державних службовців центральних органів влади та органів місцевого самоврядування, які наймаються за принципами офіційної державної служби - за контрактом або за угодою (члени кабінету міністрів, директор кабінету міністри, генеральний директор в мерії тощо). У Нідерландах і Швеції певні категорії працівників, такі як дипломатичний корпус і поліція, наймаються відповідно до принципів кадрової служби. Але наявність певної категорії посад, які не відповідають загальноприйнятим нормам, не є підставою для віднесення тієї чи іншої державної служби до змішаної, оскільки наявність цих посад є законодавчо встановленим винятком із правил, а не нормою. Кар'єрна модель базується на принципі специфіки державного управління, результатом якого є наявність персоналу з особливими здібностями, який все своє професійне життя присвячує службі в органі державної влади. Працівник, який пройшов необхідну для

прийому на роботу підготовку та пройшов конкурс або успішно склав державний іспит, просуваючись по ієрархічній структурі посад відповідно до існуючого механізму просування, реалізує свій кар'єрний потенціал. Система кар'єри передбачає встановлення ієрархічного порядку посад таким чином, що державний службовець, прийнятий на певну посаду, може протягом певного періоду перебування на певній посаді пройти послідовну серію рівнів до висока. У зв'язку з тим, що набір персоналу залежить від різних рівнів освіти, у кожній системі посад є горизонтальні розподіли, що відповідають цим рівням, і вертикальні розподіли, що враховують різноманітність професій державного управління. Сукупність цих спеціальних норм систематизована в статуті, відокремлюючи автономію права державної служби від загального трудового права. Загальний статут - це сукупність конституційних, нормативних і правових норм, які застосовуються до всіх службовців, на яких поширюється юрисдикція адміністративного права, частиною якого є право про державну службу. Його наявність є гарантією для чиновників незалежності від адміністративного свавілля. Окремі статuti роз'яснюють способи застосування загального статуту для всіх службовців, які складають окремий штат посадових осіб і виконують аналогічні завдання в одному або кількох адміністративних органах. Вони аналізують функції посадових осіб даного штату, уточнюють умови найму (необхідний диплом, організація конкурсів), організацію та схему здійснення кар'єри (ранги, чини, швидкість просування). Для деяких державних службовців існує спеціальний статут, який закріплений законом (поліція, аеронавігація). Таким чином, найбільш характерними ознаками кар'єрної моделі державної служби є: наявність спеціальних законодавчих вимог до освіти, необхідної для найму та кар'єри; обмеження визнання професійного досвіду в приватному секторі; призначення працівника лише на нижчі посади певного кар'єрного рівня та просування по службі за вислугою років; наявність законодавчо визначеної системи оплати праці та спеціальної системи пенсійного забезпечення; довічна праця; чітко визначено принцип субординації; статутний або нормативний кодекс поведінки державних службовців, їхні права та обов'язки. У кожній країні

організаційний порядок кар'єри відрізняється залежно від вертикальних і горизонтальних поділів, притаманних кожній державній адміністрації. Горизонтальні поділки, що відображають рівень освіти, відповідають категоріям державних службовців. Так, у Франції є три категорії державних службовців. На категорію А, яка об'єднує державних службовців керівного складу [113].

Розглянемо досвід Франції щодо підготовки та перепідготовки публічних службовців, формування напрямків удосконалення кадрової політики. Ключову роль у цій країні відіграє Міністерство внутрішніх справ. У Франції перепідготовка та підвищення кваліфікації муніципальних працівників здійснюється місцевими органами влади власним коштом.

Формування підходів до реалізації кадрової політики органами публічної влади у Франції надає найбільший вплив Міністру внутрішніх справ. Ця висока посада уряду Франції є ключовою і може бути порівняна з аналогічними посадами в інших країнах, такими як міністр внутрішніх справ у Великій Британії, міністр громадської безпеки в Канаді або комбінація генерального прокурора та міністра внутрішньої безпеки в Сполучених Штатах.

Узагальненою характеристикою систем навчання та перепідготовки державних службовців можна зазначити, що у Франції та в Україні існують схожі підходи. Обидві країни використовують університетську освіту, навчання та перепідготовку через спеціалізовані інститути, навчання з практичним виконанням, стажування та постійну самостійну підготовку.

У Франції, наприклад, існують регіональні інститути управління, які відіграють важливу роль у підвищенні кваліфікації державних службовців на регіональному рівні. Ці інститути допомагають своїм службовцям усвідомлювати еволюцію системи державної служби. Стажування в цих інститутах охоплює десять основних тем, таких як інформатика, Європа, управління людськими ресурсами, відносини з відвідувачами та зовнішнє спілкування, юридична техніка, адміністративна техніка, оцінка постійної підготовки, бухгалтерська та фінансова техніка, підготовка до конкурсів.

Підготовка управлінських кадрів у Франції має певні характерні риси.

Через регіональні інститути здійснюється підготовка та перепідготовка управлінських кадрів (рис. 3.1).

Хоча регіональні інститути управління у Франції є державними навчальними закладами, заходи з підвищення кваліфікації, спрямовані на державних службовців зовнішніх служб, проводяться особами, які не є частинами адміністрації.

Нормативно-правовий акт, відомий як “обмежувальна угода”, встановлює мінімальний триденний термін для підвищення кваліфікації для кожного службовця на період чинності цієї угоди. Тут можна говорити про систему індивідуального кредитування для підготовки.

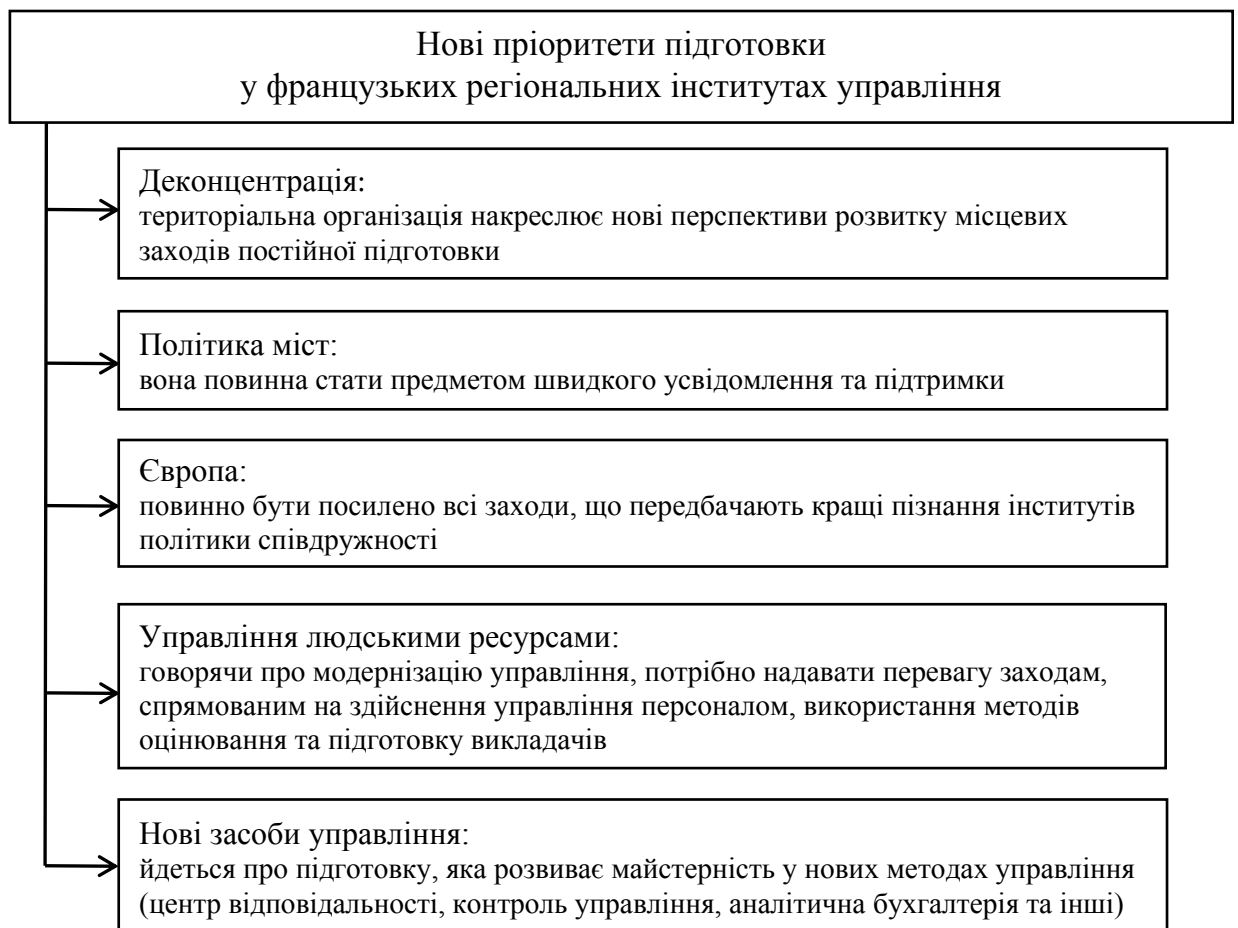


Рис. 3.1 – Напрямки підготовки управлінських кадрів у Франції

Індивідуальний кредит для кожного працівника може варіюватися від одного дня до місяця на рік. Щодо окремих угод, міністерства не обмежені у наданні більших кредитів. Таким чином, керівники державної служби та

профспілкові працівники хочуть продемонструвати всім службовцям, що підвищення кваліфікації є індивідуальним правом, яке легко використовувати, оскільки до нього легко отримати доступ.

Постійно діючим напрямком перепідготовки управлінських кадрів є заходи з підвищення кваліфікації (типи визначено на рис. 3.2).

В. Ковальчук дослідив систему підвищення кваліфікації у Франції стосовно педагогічних працівників і дійшов висновку, що перспективою для нашої держави є проведення додаткових досліджень з метою створення ефективної моделі підвищення кваліфікації педагогічних працівників в Україні, що ґрунтується на їхніх особистих потребах у професійному розвитку [39, с.80].

Аналогічні висновки можна зробити і стосовно підвищення кваліфікації публічних службовців. Наголос слід робити на врахуванні особистих потреб кожного працівника.



Рис. 3.2 – Підвищення кваліфікації в зарубіжних країнах [сформовано рисунок за джерелом 48, с.11-12].

Щодо підвищення кваліфікації у Франції слід зазначити, що з 1 січня 2019 року діє закон про свободу вибору професійного майбутнього. Він змінює як управління системою, так і взаємодію суб'єктів між ними. Він спрямований на кожну людину з її особливостями та професійним вибором, щоб ефективно підтримати її на ринку праці: найманих працівників, самозайнятих осіб, керівників підприємств або шукачів роботи.

Отже, нова форма підготовки управлінців у Франції має такі характеристики:

1) оновлення певних існуючих систем: таких як Особистий навчальний обліковий запис, який дозволяє будь-якій активній особі з моменту виходу на ринок праці до дати, коли вона реалізує всі свої права на пенсію, отримати права на навчання, які можна використовувати протягом усього періоду професійне життя; або консультації з професійного розвитку, які дозволяють кожному, хто бажає отримати безкоштовну підтримку для свого професійного проекту;

2) створення нових систем: таких як система, присвячена перепідготовці та просуванню за допомогою професійного навчання, яка називається PRO-A [122].

Гарантом цільового використання державних і пайових коштів, спрямованих на професійну підготовку та учнівство, залишається держава. Компетенції Франції, національна державна установа, створена відповідно до закону, є єдиним національним органом управління. Його завдання полягають у фінансуванні, регулюванні та вдосконаленні сектору професійного навчання та освіти публічних службовців.

У Франції величезна роль відводиться етичним засадам публічної служби. Створено відповідні інституції, що наглядають за впровадження етичних стандартів у процеси управління.

Так, при у Міністерстві внутрішніх справ і Міністерстві заморських територій етична система спирається на :

1) представника міністерської етики, який знаходиться разом із міністром внутрішніх справ та міністром за кордоном;

2) п'ять компетентних спеціалістів з питань етики для галузевих масштабів;

3) кореспонденти з етики, ретранслятори з питань етики на рівнях адаптовані до їх організації [96].

Законодавство США наочно визначає принципи раціональної організації кадрового забезпечення органів публічної адміністрації. Цивільна служба в США поділяється на конкурсну і виняткову. Термін “конкурсна” означає, що всі

призначення на цю службу відбуваються через конкурсні іспити. Понад 90 відсотків усіх державних службовців пройшли через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, яка гарантує дотримання принципу рівного доступу і є найбільш ефективним методом відбору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних і придатних для державної служби. Незважаючи на позитивні аспекти, існує критика конкурсної процедури, вказуючи як на значні витрати на такі процеси, так і на фактичну перевагу осіб, які мали можливість отримати кращу підготовку [120]. Тому, непрофесіоналізм державного службовця є витратним для суспільства, і розумніше впроваджувати більш широко процедуру конкурсного відбору на державні посади в Україні, внесенням відповідних удосконалень та адаптацією до наших умов. Особлива цивільна служба в США регламентується спеціальними нормативними актами, які встановлюються для службовців Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту та представництв США в міжнародних організаціях. У зв'язку з їхнім стратегічним значенням для інтересів та безпеки держави, відбір кандидатів для цих службовців здійснюється на основі інших принципів, а їхній заробіток гарантовано вищий [104]. Відповідно до чинного законодавства, всі кандидати, які відповідають установленим вимогам, мають можливість претендувати на посаду в американській державній службі. Зазвичай обирають до п'яти осіб з найвищою кваліфікацією, і їхні кандидатури передаються на розгляд спеціального посадовця. Останній приймає рішення, дотримуючись принципів об'єктивності та виключаючи фаворитизм і дискримінацію [108, с.362].

Для вступу до Служби вищих керівників США існують особливі кваліфікаційні вимоги. З метою надання більшої гнучкості кадровим службам передбачено можливість тимчасових і надзвичайних призначень, які допомагають оптимізувати процес прийняття на службу. Тимчасові призначення можуть тривати до трьох років і використовуються у випадках, коли відомству потрібно негайно привласнити кваліфікованого спеціаліста для виконання конкретного проекту або невідкладної роботи, а звичайна процедура вибору є

непридатною через свою тривалість. Надзвичайні призначення, в свою чергу, можуть тривати до 18 місяців і використовуються у випадках екстремальної необхідності. У США існує чотирнадцять урядових департаментів, де працює близько 85-90% усіх федеральних державних службовців [114, с. 387].

Департаменти мають загальну структуру, хоча їхні розміри і функції можуть відрізнятися. Кожен департамент керується секретарем, якого призначає президент з схваленням сенату. Заступники секретаря та помічники секретарів отримують політичні призначення. Ця характеристика державної служби в США відрізняється від британської, де чиновники, відповідальні за посадою заступників секретаря, є постійними службовцями. У Франції притаманні ознаки самоуправління в органах управління державною службою, що включають активну участь профспілкових активістів та рядових співробітників. Для досягнення цієї мети створено мережу напівдержавних, напівгромадських органів, таких як Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет, що сприяє узгодженню актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговоренню альтернативних проектів та інше [124, с. 72].

На відміну від США, де переважає концепція спеціалізації службовця в державному апараті, у Франції превалює концепція про необхідність широкої підготовки для виконання як адміністративних, так і технічних функцій [17, с. 138-139]. Французька державна служба прагне підбирати чиновників з досить високим рівнем загальної культури, здатних виконувати досить різні завдання. У Франції державні службовці розподіляються на: функціонерів та службовців, які призначені на постійну посаду і введені у штат з наданням чину та підпорядковуються Статуту; не функціонерів, які набираються за контрактом і не включаються в штат [18, с. 170].

Надбанням освіти в умовах цифровізації стало проведення різних циклів передових досліджень державної служби (Chesp). Це така програма навчання дуже високого рівня для керівників Франції, яким судилося стати державними лідерами, з трьох сторін державної служби та судової системи. До нього також

входять деякі керівники з приватного сектора.

Призначений для майбутніх лідерів державної служби та організований Міжміністерською делегацією для вищого державного управління (Diese), Цикл передових досліджень у державній службі (Chesp) реалізується Національним інститутом громадської служби (INSP).

Цикл поглиблених досліджень державної служби (Chesp) відкритий для членів міжміністерського контингенту майбутніх вищих державних службовців, керівників лікарень і територіальних державних службовців і суддів, а також для кількох керівників із приватного сектору (головним чином пов'язаних із до соціальної та солідарної економіки). Цей тренінг призначений для державних службовців категорії A+ або еквівалент, які займають або займали посади з високим рівнем відповідальності та сильним управлінським аспектом, покликані швидко приєднатися до роботи з високою відповідальністю [119].

Проведення різного роду конкурсів і семінарів-тренінгів дає можливість публічним службовцям займатися самопідготовкою.

У Франції існують три типи конкурсів: 1) «зовнішній», призначений лише для кандидатів, що вступають на державну службу; 2) «внутрішній» – для просування службовців, що вже мають певний стаж; 3) «відкритий» – для всіх бажаючих, які відповідають стандартним вимогам.

Ця держава досить активно впроваджує нові форми перепідготовки управлінських кадрів.

Конкурс відкривається постановою відповідного міністра або іншої уповноваженої особи. У ньому визначається його тип. Конкурсна комісія підбирається з числа найбільш компетентних фахівців, відомих своєю неупередженістю. Ця комісія є цілком незалежною від адміністрації. Як правило, конкурс включає письмовий і усний іспити. Під час письмового іспиту суворо дотримується принцип анонімності. Письмовий іспит може відбуватися у найрізноманітніших формах: завдання може полягати в редагуванні тексту, підготовці визначеного досьє. На усному іспиті оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки.

Іноді кандидати піддаються тестуванню [117, с. 37]. За результатами іспиті в журі складає список придатних кандидатів, ранжируючи їх відповідно до отриманих оцінок. Журі має право взагалі не схвалити жодного кандидата або надати їх менше, ніж число вакантних посад, а також скласти додатковий список. Цим повноваження журі вичерпуються. Його позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право одержання відповідної посади. Таким чином, обґрунтованим є висновок В.О. Бережного про те, що одним з основних елементів кар'єри державного службовця у Франції є «гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даній установі. Цей принцип майже цілком виключений у США, де не має автоматичного просування по службових сходах» [7, с. 371]. Це є ще однією перевагою американської кадрової системи. Французька система державної служби є переважно кар'єрною. У ній працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність державним службовцям, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі. У Франції система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів містить у собі ряд елементів [25, с. 129]. В університетах, юридичних і політичних інститутах готують потенційних вищих державних службовців. Вони отримують фундаментальну теоретичну підготовку і потім використовуються на керівній роботі в органах публічної адміністрації, попередньо пройшовши ряд сходинок службової діяльності.

Успішність реалізації державної податкової політики, здійснення в межах повноважень, передбачених законом, контролю за надходженням до бюджетів та державних цільових фондів податків, зборів, платежів, державної політики у сфері контролю за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, залежить значною мірою від запровадження нових підходів у кадровій політиці, у тому числі тих, які успішно працюють в

зарубіжній практиці.

Позитивні зміни в кадровій роботі пов'язані з розвитком нових форм конкурсного відбору на державну службу. Як визначив С. М. Терницький, перехід до системи конкурсного відбору відбувся наприкінці XIX – початку XX ст., у кожній країні він пов'язаний із внутрішніми політико-правовими процесами [107].

Основною метою конкурсного відбору у зарубіжних країнах є уникнення протекціонізму. Проводиться незалежна перевірка відповідності претендентів встановленим вимогам, що гарантує неймовірну неупередженість та достатню об'єктивність процесу. Основними виконавцями відбору, як правило, є незалежна комісія (конкурсне журі) або спеціальний орган, що відрізняється від органу, який призначає на посаду [24, с. 356].

Крім того, у світовій практиці при відборі та конкурсному відборі кандидатів на вакансії державної служби використовуються різні технології, такі як співбесіди, групові дискусії, тестування, експертне опитування, редагування текстів, підготовка проектів рішень, написання досьє та інші. У той же час вітчизняне законодавство вже передбачає застосування таких форм випробувань для кандидатів на посади державної служби, як проведення іспиту (тестування), вирішення ситуаційних завдань та співбесіда [51].

Система підготовка кадрів для державної служби Німеччини, хоча й традиційно сформувалася в рамках англосаксонського підходу, давно завоювала власні сильні позиції на європейському освітньому просторі. Зокрема, багаторівнева ранжирувана система, що практикується у Німеччині (початковий ознайомлювальний; відновлювальний, пов'язаний зі змінами в управлінському процесі; зберігаючий, спрямований на підтримку або розширення рівня професійних знань і умінь; висхідний тощо), визнана однією з найбільш результативних освітніх систем у Європі [43]. Німецька система підготовки управлінських кадрів має багато переваг, оскільки вона орієнтована на професійні потреби слухачів [43]. Виходячи з наведеного можна виокремити особливості підготовки кадрів Франції, які зображено на рис. 3.3.

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід підготовки публічних службовців

Країна	Особливості підготовки державних службовців	Результати процесу підготовки державних службовців
Франція	підготовка державних службовців формує політичну культуру	складається відповідний менталітет служителя народу, усвідомлюється необхідність допомагати громадянам
Німеччина	здійснюється не тільки передача певних знань, а й формування певної моделі думок та поведінки чиновників	акцент зроблено на юридичну підготовку, яка найбільш повно відповідає реальній ситуації в публічному управлінні та адмініструванні
Великобританія	особливістю навчальних програм є те, що вони є гнучкими	існує чітка система контролю якості отриманої освіти

Система навчання державних службовців Великобританії побудована таким чином, щоб підготувати професійного управлінця, не беручи до уваги проблематику діяльності конкретного органу. Водночас отримані знання та досвід дають йому можливості вирішувати робочі ситуації на основі врахування та балансу інтересів [43].

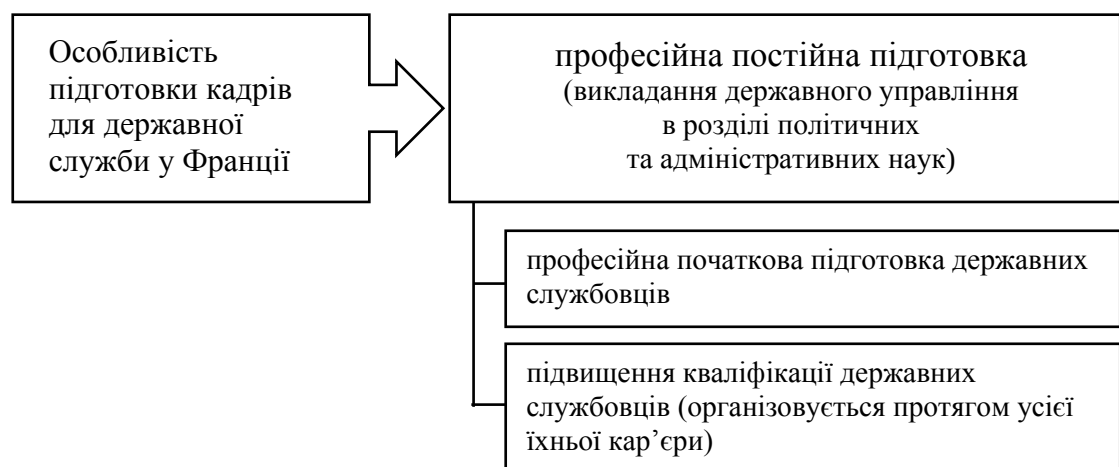


Рис. 3.3 – Особливості підготовки управлінських кадрів Франції

[складено за джерелом 59].

Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що ефективність підготовки державних службовців залежить від обов'язковості та безперервності процесу навчання і його безпосереднього зв'язку з просуванням кар'єрними сходами [51, с.159].

У сучасних умовах у кадровій роботі відмічається більше цілеспрямованості, послідовності. Все ж такі відмічають і недоліки роботи з персоналом. Аналіз таких недоліків підтверджує доцільність розгляду питання шляхів та форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні саме крізь призму характеристики власне інституту державної служби. В.М. Бойко на підставі змістовного аналізу моделей та видів державної служби низки зарубіжних країн, які мають у цій сфері істотні здобутки, охарактеризував сучасну державну службу в Україні таким чином: комбінована система державної служби, в якій переважають елементи централізованої кар'єрно посадової континентальної моделі з декількома видами служб (загальна, мілітаризована, цивільна) [9, с. 5, 7].

Саме у такий спосіб, коли в управління людськими ресурсами постійно впроваджуються нові найбільш ефективні технології, а саме вдосконалення кадрового забезпечення отримує характер безперервного процесу, можна забезпечити якісно нові формування та реалізацію інституту державної служби, що безпосередньо позитивно позначиться на якості та ефективності всього державного управління. У контексті зарубіжного досвіду кадрового забезпечення привертає до себе увагу ще декілька аспектів, які є доволі важливими при подальшому вдосконаленні цього різновиду управлінської діяльності, і яким приділяється значна увага в багатьох країнах. По-перше, генетичний зв'язок кадрової роботи з організаційно-структурною інституцією (породження самою організацією – державою) обумовлює наявність ризику реалізації її виключно в інтересах організації, повністю ігноруючи необхідність створення відповідних соціальних, економічних і психологічних умов для її персоналу, а також порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців. На необхідності зміщення акцентів у кадровому забезпеченні

органів публічної адміністрації в Україні в бік індивідуальних якостей державних службовців вказують і вітчизняні фахівці [112, с. 194]. Саме тому, з метою введення гарантій належного здійснення кадрової роботи та забезпечення прав, свобод та законних інтересів державних службовців нами було запропоноване закріплення в Законі України «Про державну службу», а також наступна деталізація у підзаконних нормативних актах такого положення: «Персонал, його життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека в Україні під час здійснення діяльності з кадрового забезпечення визнаються найвищою соціальною цінністю». І необхідність уведення цього положення та зміщення акцентів у кадровому забезпеченні в бік індивідуальних якостей державних службовців не є надуманою проблемою. Так, акцентовано увагу на тому, що захисту піддаються права та законні інтереси державних службовців, оскільки можна з упевненістю сказати, що на цей час в Україні фактично відсутні механізми, які були б здатні забезпечити надійний захист державних службовців, їх прав, захищали б їх від неупередженого ставлення з боку вищих осіб. У цьому контексті звертається увага на те, що у країнах сталої демократії функціонують незалежні від будь-яких політичних впливів органи, які відповідають за дотримання правил у сфері державної служби. Цей факт обумовив пропозицію О.П. Западничука про необхідність формування подібних незалежних інституцій (комісії чи наглядової ради державної служби), які б забезпечували чесність та відкритість державної служби [31, с. 32-33]. Таку пропозицію, на наш погляд, слід цілком підтримати. Вважаємо, що у поєднанні з нашою законодавчою пропозицією наявність незалежних інституцій, які б забезпечували чесність та відкритість державної служби, істотно сприяли б підвищенню ступеня забезпеченості та охорони прав державних службовців. По-друге, висновок щодо необхідності надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню органів публічної адміністрації, зміщення акцентів з процедур на результат діяльності органів публічної адміністрації вказує на можливість упровадження ще одного, як ми вважаємо, досить корисного аспекту зарубіжного досвіду. Це стосується перспективи передачі виконання частки

функцій органів публічної адміністрації іншим особам.

Дослідження зарубіжного досвіду щодо формування основ кадрової політики, щодо підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, щодо організації роботи з управління персоналом у Франції, Німеччині, США та Канаді, дало можливість виділити три типи кадрової політики (рис. 3.4).

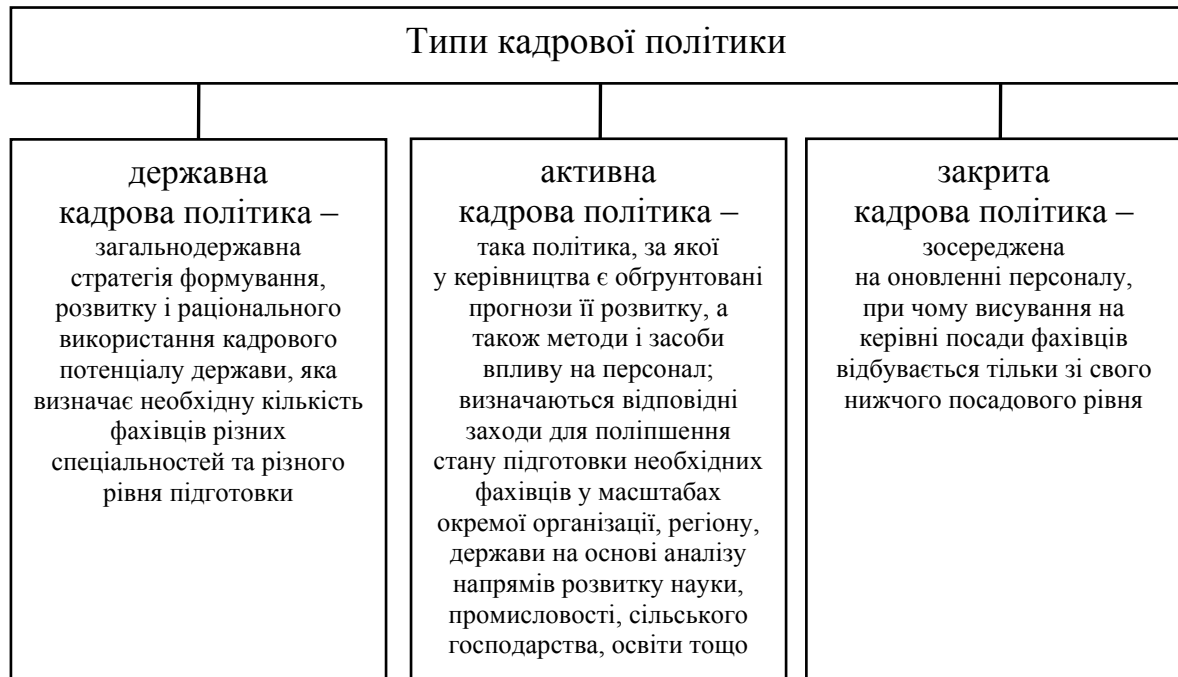


Рис. 3.4 – Типи кадрової політики

Управління персоналом — це сукупність взаємозв’язних організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для належного функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Виходячи з проаналізованого досвіду можна сформулювати конкретні пропозиції по формуванні політик у нашій державі, адже останні соціологічні дослідження щодо іміджу державного службовця, щодо довіри громадян до органів публічної влади, підтверджують необхідність вироблення нових підходів до формування кадрових політик.

3.2 Заходи з підвищення ефективності управління кадрами військовий цивільних адміністрацій

Реалізуючи державну політику з питань управління персоналом в міській військовій адміністрації, здійснюючи добір персоналу міської військової адміністрації, відділ з питань управління персоналом Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області стикається з кількома проблемами як змістовного, так і процесуального характеру. Для з'ясування таких проблем можливо звернутися до наукових праць, в яких описано моделі кадрового забезпечення та моделі професіоналізації в органі публічної влади.

Актуальні проблеми розвитку Донецької області

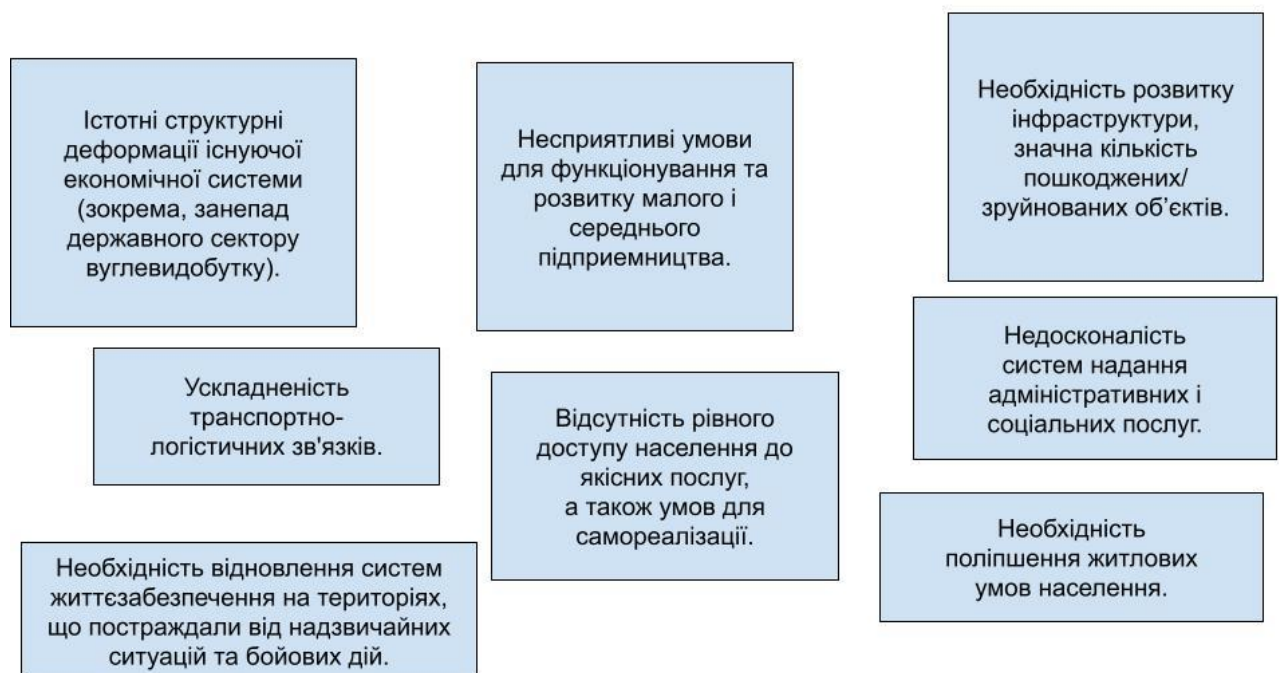


Рис. 3.5 – Основні проблеми в Донецькій області в 2024 році [73]

Проблеми управління кадрами сьогодні опосередковані тими нагальними проблемами, які виникають у всіх районах Донецької області. Комплексно їх наведено у Програмі розвитку регіону [73]. Наведено основні проблеми на рис. 3.5.

Структурна трансформація економіки, з урахуванням глобальних тенденцій, висунула нові вимоги до професійних та особистих характеристик працівників. Зростання значення інтелектуальної та творчої праці, зміна складу робочої еліти, вимагали від співробітників набуття нових знань та здатності адаптуватися до змінних умов праці. Модель професіоналізації включає п'ять основних блоків: концептуальний, методологічний, змістовий, процесуальний та результативний [110, с.122].

Реалізуючи наведені моделі органами публічної влади створено нові інституції, що забезпечують вирішення кількох кадрових проблем. Одна із них – це Вища школа публічного управління, що на мені має забезпечення централізованого оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному урядом. Напрямки діяльності Вищої школи публічного управління:

1. Оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

2. Розроблення переліку тестових питань на знання законодавства та варіантів відповідей (із зазначенням правильної відповіді) для проведення тестування кандидатів на зайняття посад державної служби.

3. Розроблення переліку тестових питань для перевірки аналітичних здібностей та здатності працювати з інформацією кандидатів на зайняття посад державної служби.

4. Розроблення ситуаційних завдань для оцінювання професійної компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби.

5. Надання методичної підтримки конкурсним комісіям, службам управління персоналом та адміністраторам конкурсів щодо проведення

конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», посад фахівців з питань реформ і посад в органах місцевого самоврядування.

6. Організація та проведення просвітницьких заходів для осіб (у тому числі молоді), які планують вступити на державну службу або службу в органи місцевого самоврядування [105].

У межах цього формату навчання доцільно використати досвід Франції, що запровадила спеціальні програми навчання етичним засадам. Такі курси розроблені для всіх категорій публічних службовців.

У річному звіті Міністерства внутрішніх справ Франції «RAPPORT ANNUEL DU RÉFÉRENT DÉONTOLOGUE MINISTÉRIEL» зазначено, що зміст навчання з етичних питань базується на основі, що складається з принципів, що стосуються військового стану та встановлюють основу цінностей, до яких дотримуються всі жандарми.

Заняття спрямовані на набуття навичок міжособистісного спілкування та поєднання теоретичних занять із рольовими іграми, залишаючи час, присвячений роздумам. Мета полягає в тому, щоб жандарми поставили під сумнів свою прихильність і дотримання цінностей, які відстоює жандармерія.

Початкова підготовка включає основні цінності як самостійний предмет і як периферійний компонент професійного навчання. Ці міжособистісні навички включені до змісту навчальної програми та спеціалізованого навчання або підготовчих курсів до прийняття команди. Цей зміст адаптований до ієрархічної відповідальності, яка буде здійснюватися, включаючи аспекти контролю та управління. Ці курси доповнюються конференціями з різними зацікавленими сторонами, такими як загальна інспекція національної жандармерії, захисник прав, міжміністерська делегація з боротьби з расизмом, антисемітизм і ненависть до ЛГБТ, національна комісія з інформаційних технологій і свобод тощо.

Погодинний обсяг підготовки варіюється залежно від відповідного органу: це приблизно 50 годин для офіцерів національної жандармерії протягом двох років навчання. Унтер-офіцери жандармерії користуються 20-годинним навчанням так само, як і заступники жандармів-добровольці. Що стосується

резервістів, то вони перед навчанням проходять 7 модулів, присвячених етиці дистанційного навчання.

Підвищення кваліфікації стосується офіцерів на курсах підготовки до виконання певних посад (командир роти, групи, командир регіону) та на циклах вищої військової освіти. Для сержантського складу безперервне навчання з етики відбувається під час підготовки старших офіцерів, а також під час курсів підвищення кваліфікації для офіцерів судової поліції.

Також доступне дистанційне навчання, яке охоплює такі теми, як: порушення обов'язку доброчесності; напади на честь або повагу; дискримінація; професійна таємниця; громадські свободи... Ці засоби підтримки, створені у партнерстві з асоціаціями чи державними органами, знаходяться у вільному доступі на сайті мультимедійного виробничого центру національної жандармерії (CPMGN) і дозволяють кожному жандарму використовувати їх особисто, наприклад під час колективних інструктажів у одиниць.

На додаток до цієї початкової та подальшої підготовки, у 2019 році Генеральна інспекція Національної жандармерії безпосередньо підвищила обізнаність серед 3500 співробітників жандармерії шляхом навчання для офіцерів (командирів рот, офіцерів-студентів, офіцерів рядового складу), нових офіцерів жандармерії (14 інтервенцій у Діжоні), консультанти та представники з питань рівності та різноманітності [123, с.28].

Над питаннями професіоналізації службовців працює і відділ з питань управління персоналом Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області. Враховуючи те, що професіоналізація публічного службовця полягає у вмінні працювати з громадськістю, розуміти їхні пропозиції, донести інформацію та чути думки громадян, начальник відділу систематично аналізує ці якості працівників ВА НП та вносить начальнику міської військової адміністрації пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису міської військової адміністрації, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Робота в ВА НП вимагає навичок командної роботи, комунікативності,

емпатії, толерантності та готовності до компромісів. Публічні службовці повинні знати свої обов'язки та відповідати за свої дії, розуміючи, що їхні вчинки впливають на результат роботи всієї команди.

Також важливі навички планування, координації та контролю проєктів, організації робочих процесів, оцінки ризиків і прийняття рішень на основі аналізу даних. Ключовими є також лідерські якості та здатність мотивувати команду для досягнення результатів.

В умовах євроінтеграції особливу роль відіграє забезпечення відкритості та прозорості, що сприяє довірі громадськості до державних інституцій, зменшує корупцію і підвищує ефективність влади. Публічні службовці повинні надавати громадянам доступну та зрозумілу інформацію, водночас забезпечуючи конфіденційність, коли це необхідно [110, с.133].

Виходячи з основних проблем розвитку Донецької області та напрямків розвитку управління персоналом в органах публічної влади вважаємо за необхідне до плану з удосконалення роботи з персоналом віднести таке:

- 1) узгодження конкурсних процедур з принципами державного управління ОЕСР (SIGMA) та створення необхідної інституційної спроможності для впровадження таких процедур;
- 2) практична реалізація принципу доброчесності під час конкурсних процедур;
- 3) автоматизація конкурсної процедури;
- 4) покращення добору й пошуку потенційних кандидатів;
- 5) забезпечення відкритості та прозорості конкурсної процедури шляхом покращення взаємодії з кандидатами;
- 6) забезпечення доступності конкурсу на зайняття посад державної служби для осіб з інвалідністю;
- 7) професійна підготовка членів конкурсних комісій та працівників відділу з питань управління персоналом Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області.

Підтримуємо пропозиції до шляхів удосконалення чинного законодавства,

яке регулює відносини у сфері управління кадровою політикою в органах публічної влади. Зокрема:

1. Розробка правових засад реалізації управління кадровою політикою у військових цивільних адміністраціях.

2. Розроблення єдиного нормативно-правового акту з питань планування службової кар'єри та просування посадових осіб військових цивільних адміністрацій, з урахуванням різних компонентів (елементів) процесу просування по службі.

3. Імплементация кращого зарубіжного досвіду у підготовці фахівців. Це включає в себе використання елементів дуальної форми навчання, що передбачає базову теоретичну і одночасно поглиблену практичну підготовку. Це здійснюється під час навчання кадрів за програмами бакалаврів та магістрів для роботи у ВА НАП.

Удосконалення кадрової роботи в військово-цивільних адміністраціях України має включати такі заходи (з урахуванням положень Програми діяльності Кабінету Міністрів України, що схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471) [72]:

1) імплементация кращого зарубіжного досвіду з підготовки фахівців з питань оподаткування (наприклад, тренінги, дистанційне навчання, дуальне) під час підготовки кадрів для роботи в податкових органах та створення належних умов для навчання;

2) створення інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі (HRMIS);

3) ефективна організація внутрішніх робочих процесів податкових органів;

4) «упровадження прозорості класифікації посад державної служби та запровадження системи грейдів (каталог типових посад, схема посадових окладів на основі цінності посади). Підвищення частки фіксованої частини у структурі заробітної плати державних службовців до 70 відсотків. Упровадження підходу до формування фонду оплати праці в державних органах на основі фактичної чисельності та скорочення вакансій тощо [72];

5) затвердження порядків особливих методів управління персоналом під час карантину (гнучкий графік роботи і дистанційна робота).

Отже, найбільш впливовими заходами підвищення ефективності кадрової політики ВА НП вважаємо: удосконалення системи внутрішнього контролю; удосконалення та автоматизацію робочих процесів та процедур; розвиток ефективної та захищеної ІТ-інфраструктури; покращення системи професійного навчання працівників ВА НП через введення спецкурсів щодо деокупованих територій; запровадження адаптації новопризначених публічних службовців тощо.

ВИСНОВКИ

Формування сучасної моделі військово-цивільних адміністрацій, яка передбачає нову державну кадрову політику, об'єктивно зумовлює необхідність аналізу природи та змісту взаємовідносин, які складаються між органами влади, з одного боку, та між працівниками і роботодавцями у сфері публічної служби, з іншого боку. Це стало основою сформульованих висновків:

1. Встановлено, що «кадрове забезпечення», «кадрова політика», «управління персоналом» – близькі за змістом поняття, але не тотожні. Це впливає з монографії Т.Кагановської [37, с. 64].

2. З'ясовано, що функцій кадрового забезпечення органів влади спрямовано на забезпечення нормальної діяльності органів публічної адміністрації щодо виконання покладених на них обов'язків за допомогою підбору, розміщення, навчання і виховання кадрів, що відповідають необхідним вимогам.

3. Доведено, що служба управління персоналом державного органу виконує низку завдань, пов'язаних з реалізацією державної політики з питань управління персоналом у державному органі. Розглядалося це управління як складне явище.

4. Виокремлено деякі проблеми у функціонуванні військових адміністрацій, серед яких: проблеми нормативного врегулювання, вимог до голів військових адміністрацій, взаємодії із органами місцевого самоврядування чи виконання їх функцій. У результаті наукового опрацювання запропоновано дефініцію військової адміністрації як спеціального тимчасового державного органу (суб'єкту владних повноважень), що здійснює публічно-владні управлінські функції, у тому числі на виконання делегованих повноважень та/або повноважень органів місцевого самоврядування, що діє на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією, законами України та міжнародними договорами, ратифікованими Україною, для

практичного виконання завдань і функцій держави в межах визначеної адміністративно-територіальної одиниці під час дії правового режиму воєнного стану [102, с.445].

5. Сформульовано основні проблеми кадрового забезпечення і роботи з персоналом у військово-цивільних адміністраціях: 1) непрестижність державної служби, що не дозволяє залучати висококваліфікований кадровий склад до роботи в органи влади; 2) відсутність гарантій просування публічною службою; 3) недосконале фінансове забезпечення публічної служби в органах влади; 4) неможливість забезпечити через систему військово-цивільних адміністрацій підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та подальше професійне навчання кадрового складу органів влади.

6. Проаналізовано зарубіжний досвід кадрового забезпечення державної служби і встановлено особливу актуальність для модернізації української моделі французького досвіду. Французька модель забезпечує престижність публічної служби.

7. Виявлено, що формування сучасного кадрового складу публічної служби, що має необхідні професійні та моральні якості, залежить від органів, які проводять кадрову політику, а також від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів. Для подолання негативних тенденцій у розвитку кадрового корпусу важлива подальша професіоналізація державних службовців, що включає прийом кваліфікованих фахівців, покращення їх матеріального та соціального забезпечення, захисту та підвищення престижу служби.

8. Обґрунтовано необхідність виділення таких напрямів оптимізації правового регулювання кадрового забезпечення публічної служби України: удосконалення системи перепідготовки кадрів; підвищення оплати праці та формування мотивації до служіння народу.

9. Оптимізацію правового регулювання кадрового забезпечення публічної служби України на етапі прийняття на службу пропонується реалізувати шляхом реформування в таких напрямках: 1) оновлення складу службовців з врахуванням сучасних знань, навичок і особистісних якостей; 2) вдосконалення

методів відбору працівників для залучення креативної молоді на вакантні посади; 3) підвищення престижності служби, що включає у себе підвищення рівня оплати праці та соціальної мотивації для привертання висококваліфікованих кадрів на вакантні посади в публічній службі.

10. Найбільш впливовими заходами підвищення ефективності кадрової політики ВА НП вважаємо таке: удосконалення системи внутрішнього контролю; удосконалення та автоматизацію робочих процесів та процедур; розвиток ефективної та захищеної ІТ-інфраструктури; покращення системи професійного навчання працівників ВА НП через введення спецкурсів щодо деокупованих територій; запровадження адаптації новопризначених державних службовців тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право: посіб. для підготовки до іспиту / Ю. П. Битяк, В. М. Гаращук, В. В. Зуй та ін. Харків: Право, 2016. 144 с.
2. Акімов О.О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 371 с.
3. Андреев А.В. Концептуальні основи правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 408 с.
4. Антонова О. Професійна підготовка керівного складу державної служби країн Північної Америки (США, Канада, Мексика) : формування стратегічної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1. С. 260-273.
5. Антонова О.В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 340 с.
6. Армаш Н.О. Концептуально-методологічні засади співвідношення державних політичних посад з посадами державної служби в органах виконавчої влади : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юрид. наук: спец. 12.00.07. Запоріжжя. 2014. 40 с.
7. Бережний В.О. Реформування державної служби у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 364-371.
8. Білодід І.К. Словник української мови. Київ: Наук. думка, 1970-1980, Т. 3. 1972. 744 с.
9. Бойко В. М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2016. № 1. С. 3-7.
10. Бондар Г.Л. Комунікативна політика в діяльності державного

- службовця : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2015. 299 с.
11. Бурик З.М. Формування державної політики сталого розвитку: регіональний аспект. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 75-78.
 12. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
 13. Великий тлумачний словник сучасної української мови [гол. ред. В.Т. Бусел, редактори-лексикографи: В.Т. Бусел, М.Д. Василега-Дерибас, О.В. Дмитрієв, Г.В. Латник, Г.В. Степенко]. Київ : Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
 14. Виконавча влада і адміністративне право / [за заг. ред В.Б.Авер'янова]. К.: Видавничий Дім „Ін-Юре”, 2002. 668 с.
 15. Гавриленко Н. Інформація в умовах цифровізації публічно-правового управління. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 39-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-6>
 16. Глибін С. М. Керівнику системі управління персоналом органів внутрішніх справ. *Митна справа*. Львів, 2014. Вип. 2 (2.2). С. 211-216.
 17. Гончаренко О.В. Методичне та педагогічне забезпечення, як чинник удосконалення безперервної професійної освіти державних службовців (досвід Франції). *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. Вип. 41. С. 137-142.
 18. Гончаренко О.В. Особливості педагогічної діяльності форматорів у системі підвищення кваліфікації державних службовців Франції. *Молодий вчений*. 2014. № 11(14). С. 170-173.
 19. Гончарук Н.Т. Кадри державної служби. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. 524 с.
 20. Горзов А.П. Актуальні питання кадрового забезпечення в органах прокуратури України. *Європейські перспективи*. 2014. № 10. С. 42-46.

21. Гречко Т.К., Лісовський С.А., Романюк С.А., Руденко Л.Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку : навч. посіб. Херсон : Грінь Д.С., 2015. 264 с.
22. Гришова І. Ю., Давидюк О.О. Кадрова політика як інструмент управління в органах публічної влади України. *MONOGRAFIA POKONFERENCYJNA*. Berlin 30.01.2021–31.01.2021. Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». 2021. Р. 38-41.
23. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26-34.
24. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
25. Євдокимов П. В. Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення реалізації професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. № 1. Т. 3. С. 127-131.
26. Євроатлантичний вектор України: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, І. О. Кресіна, А. І. Кудряченко, Ю. С. Шемшученко та ін. Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України. Київ: Національна академія наук України, 2019. 328 с.
27. Єфремова О.П. Конкурс в державній службі (історико-правові аспекти) : монографія. Чернігів : Десна Поліграф, 2019. 111 с.
28. Жосан Г., Добрянський П. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 3. С. 401-404. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-62>
29. Журавель Т. С. Проблеми пошуку оптимальної моделі діяльності органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. №6. С.46-

53. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.7>

30. Закон Молдови Nr. 158 от 04.07.2008 URL: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/SERIAL/81082/87963/F1055411747/MDA81082.pdf>

31. Западинчук О.П. Формування та розвиток інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 155 с.

32. Золотарьов В. Ф. Зарубіжний досвід організаційного та кадрового забезпечення органів влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 1. С. 237–244.

33. Зубрицький М.І. Правове регулювання відносин у сфері юридичної відповідальності державних службовців в Україні: теорія та практика : монографія. Харків : Константа, 2018. 461 с.

34. Іванова Т.В. Публічний аудит як інноваційний механізм модернізації публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 12.08.2023).

35. Івашова Л. М., Ємельянов В. М. Кадрова політика та корпоративна культура податкових органів: досвід України та країн ЄС. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 4 (35). С. 79-84. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.12>

36. Інституціональне забезпечення розвитку публічної влади на місцевому рівні : монографія / [О. Б. Коротич, Ю. О. Куц., Н. М. Мельтюхова та ін.] ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. О. Б. Коротич, к.держ.упр., доц. Л. В. Набоки. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. 150 с.

37. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

38. Кізілов Ю.Ю. Особливості проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 191 с.

39. Ковальчук В. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників:

європейський досвід. Порівняльна професійна педагогіка. 2015. №. 5 (3). С. 75-81.

40. Коломоєць Т.О., Шарая А.А. Правове регулювання державної служби в Україні (200 найпоширеніших запитань та відповідей) : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти магістр спец. «Право» освіт. Програми «Правознавство». Запоріжжя : Гельветика, 2018. 79 с.

41. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

42. Криворученко А.Г., Шишкін В.О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємства. URL: <http://www.management-journal.org.ua/wp-content/uploads/2017/05/StatyaSHishkin-Krivoruchenko.pdf> (дата звернення: 28.03.2023).

43. Кузнецова В. М. Компетентнісний підхід як методологічне підґрунтя модернізації державної служби України: зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 1. С. 244–253.

44. Куйбіда В.С., Шпекторенко І.В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

45. Лисков С. О. Адміністративно-правовий статус суб'єктів податкової служби України: дис. ... к.ю.н. – спеціальність 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2020. 217 с.

46. Любченко П.М. Муніципальне право : підручник. Харків : Право, 2019. 510 с.

47. Мамчур Г.В. Теорія та історія державної служби : навч. посіб. Київ: Київ. ун-т, 2017. 359 с.

48. Мартиненко В. М., Серьогін С. М., Євдокимов В. О. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2008. 304 с.

49. Матеріали online семінару SIGMA “Управління державною службою

в контексті коронавірусу (COVID-19). Вебінар для країн Східного партнерства Європейської політики сусідства. 19 травня 2020 року. URL: <http://www.center.gov.ua/com-phocagallery-controlpanel/biblioteka>

50. Мельник С.М. Адміністративно-правовий статус військових адміністрацій в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 100-104. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/330/288> (дата звернення: 14.05.2024)

51. Мельник Ю. С. Управління кадровою політикою в системі контролюючих органів у податковій та митній сферах: адміністративно-правові засади: дис. ... к.ю.н. – 12.00.07 / Університет державної фіскальної служби України, Ірпінь, 2020. 301 с.

52. Методичні рекомендації щодо реалізації військовими адміністраціями населених пунктів та їх посадовими особами окремих повноважень ОМС в умовах воєнного стану. / Рада Європи; Міністерство розвитку громад та територій України. 2022. 38 с.

53. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів / НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

54. Набока Л. В. Запровадження оцінювання якості та результативності діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади. *Державне будівництво*. 2019. №2. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/63>

55. Нагорічна О.С., Молдован Е.С., Хома В.О. Науково-практичні рекомендації щодо реалізації професійного відбору персоналу ДФС у контексті реформування державної служби. *Державна фіскальна служба України: управління кадровим потенціалом в умовах інституційних змін*: Монографія / за заг. ред. Нагорічної О.С. Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2017. С. 76-95.

56. Національне агентство України з питань державної служби як

суб'єкт адміністративного права : монографія / Л.Р. Біла-Тіунова, Н.С. Панова, А.Т. Гаркуша. Одеса : Фенікс, 2018. 245 с.

57. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003 344 с.

58. Орлів М.С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ ; Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2018. 300 с.

59. Особливості підготовки державних службовців в країнах ЄС. URL: https://knowledge.allbest.ru/law/3c0a65635b3bd78b4d43b88521206c37_0.html

60. Підвищення ефективності фіскальної політики на регіональному рівні в Україні в умовах адаптації до європейських стандартів : монографія / за ред. д.е.н. Л. Б. Баранник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 336 с.

61. Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовт. 2014 р. № 500. *Офіційний вісник України*. 2014. № 81. Ст. 2288.

62. Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС: затверджено наказом НАДС від 15 лютого 2018 року №47. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-polozhennya-pro-radu-upravlinnya-lyudskimi-resursami-derzhavnoyi-sluzhbi-pri-nads-2>

63. Практичний семінар «Подальша адаптація українського законодавства до законодавства ЄС, у зв'язку із набуттям Україною статусу кандидата ЄС (перехідний період). Певні статті Системної Директиви ЄС про ПДВ». URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nimecke-tovaristvo-mizhnarodnogo-spivrobitnictva-giz>

64. Пришляк Г.Я. Методологія дослідження демократичного контролю в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 1. С. 35-37.

65. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 р. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, No 13, ст.87.

66. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015

№ 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#n5>

67. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

68. Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2012 № 1134-2012-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2012-%D0%BF#Text>

69. Про затвердження плану заходів з виконання завдань, передбачених Законом України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки»: Розпорядження КМУ від 15.08.2007 № 653-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/653-2007-%D1%80#Text>

70. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 746. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 12.03.2023).

71. Про затвердження порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016%D0%BF/paran10#n10> (дата звернення: 14.05.2023).

72. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-programi-diyalnosti-kabinetu-ministriv-t120620>

73. Про затвердження Програми економічного і соціального розвитку Донецької області на 2024 рік. URL: <https://dn.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-programi-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-doneckoyi-oblasti-na-2024-rik>

74. Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. N 912 (втрата чинності з 06.08.2016).

75. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань

державної служби від 03.03.2016 № 47; реєстрація у Мін'юст України від 23.03.2016 № 438/28568. *Офіційний вісник України*. 2016. № 27. Ст. 1091.

76. Про здійснення начальниками Дружківської, Костянтинівської та Слов'янської міських військових адміністрацій Краматорського району Донецької області повноважень, передбачених частиною другою статті 10 Закону України "Про правовий режим воєнного стану": Постанова Верховної Ради України від 18.07.2022 № 2397-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2397-20#Text>

77. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. Відомості Верховної Ради України. 1999. No 20. Ст. 190.

78. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

79. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки. Закон України; від 09.01.2007 № 537-V. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2007. № 12, ст. 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

80. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 No 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 15.01.2024).

81. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 №389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n13>

82. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text>

83. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 11.12.2014 № 26-VIII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 102. С. 7. Ст. 3005. Код акта 75163/2014.

84. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 14.04.2016 № 1099-VIII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2016. № 18. Ст. 208.

85. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення

резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text>

86. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2023).

87. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. *Офіційний вісник Президента України*. 2012. № 4. С. 68. Ст. 127.

88. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. *Офіційний вісник Президента України*. 2015. №2. С. 14. Ст.154.

89. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України. *Офіційний вісник України*. 2015. № 24. С. 74. Ст. 680. Код акта 76189/2015.

90. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>

91. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>

92. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : колект. монографія / за заг. ред. Т.Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 254 с.

93. Проблеми та перспективи розвитку державного управління в умовах реформування : колективна монографія / Заг. ред. Чечель А.О., Хлобистов Є.В. Бельско-Бяла (Польща) : Вища школа економіки та гуманітаристики, 2017. 493 с.

94. Процик І.С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін

підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293-299.

95. Публічне право: сучасні доктрини в судовій та правозастосовній практиці : навч. посіб. для студентів магістратури вищої освіти другого (магістер.) рівня вищої освіти галузі знань 08 «Право» спец. 081 «Право» / [Т. М. Слінько, л. І. летнянчин, г. В. Берченко та ін.] ; за заг. ред. проф. Т. М. Слінько, доц. л. І. летнянчина ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2023. 368 с.

96. Рада управління людськими ресурсами при НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami>

97. Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні, схвалені Постановою Верховної Ради України від 1 грудня 2005 року № 3175-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3175-15#Text>

98. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом / М. Канавець, Ю. Лихач, А. Кукуля та ін.; за заг. ред. К. Ващенка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.

99. Родченко Л.М., Молошна О.Л., Червякова О.В. Державно-службові відносини в системі публічного управління : монографія. Дніпро : Грані, 2019. 282 с.

100. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія / Сергій Селіванов, Наталія Обушна, Світлана Хаджирадева. Київ : Каравела, 2019. 291 с.

101. Розпорядження Дружківської міської військової адміністрації. URL: <https://druisp.gov.ua/rozporiadchi-dokumenty-va>

102. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 441-446. URL: DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.78>

103. Серьогін С.М. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб.

Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

104. Стельмашук Л.С. Теоретико-організаційні аспекти функціонування інститутів державної служби в Україні та США : порівняльний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_11.

105. Стратегія розвитку Вищої школи публічного управління 2023- 2028 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JHrBGiHAe3Z1rAG4rj03G2hFFzgGCOQY/view>

106. Тарахонич Т.І. Види правового регулювання: теоретичні аспекти розуміння. *Часопис Київського університету права. Теорія та історія держави і права. Філософія права*. 2014. № 4. С. 28-31.

107. Терницький С. М. Зарубіжний досвід конкурсного заміщення посад державних службовців. *Форум права* : електрон. наук. фахове вид. 2010. № 1. С. 351–357. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2010-1/10tcmpdc.pdf>

108. Тронь Т. Методичні рекомендації щодо удосконалення професійної підготовки молодших фахівців державної прикордонної служби України з урахуванням ідей досвіду США. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки*. 2017. № 3. С. 361–374.

109. Фенхао Чжан. Механізми регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції як проблема національної безпеки. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-16)

110. Фенхао Чжан. Розвиток механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби в умовах євроінтеграції: дис. філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2023. 223 с. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://maup.com.ua/assets/files/dis/fenhao/disertaciya-fenhao.pdf>

111. Цвік М.В., Петришин О.В. Загальна теорія держави і права:

підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів. Харків: Право, 2009. 584 с.

112. Чаркіна А.О. Цивілізаційний вимір національного державотворення: адаптація державної служби України до стандартів Європейського Союзу : монографія. Київ : Персонал, 2018. 309 с.

113. Шамраєва В.М. Забезпечення норм службової етики у структурах державної влади США. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 384-392.

114. Шамраєва В.М. Функціонування інституту державної служби в США. *Державне будівництво*. 2007. № 1(2). URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1\(2\)__62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1(2)__62). (дата звернення: 12.03.2023).

115. Шехлович А.М. Аналітичний матеріал на тему: «Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій». URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf (дата звернення: 25.03.2023).

116. Яковчук Я. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної місцевої влади. *Актуальні проблеми правознавства : збірник наукових праць* / ред. В. М. Слома та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. Вип. 4. С. 109-116. URL: <http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1505> (дата звернення: 15.01.2024).

117. Яцино О.В. Система роботи з кадрами державної служби в Збройних Силах Франції. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних сил*. 2013. Вип. 4. С. 35-40.

118. Carol Harlow. Global Administrative Law: The Quest for Principles and Values. *The European Journal of International Law*. 2006. Vol. 17.

119. Cycle des hautes études de service public (Chesp). URL: <https://insp.gouv.fr/cycle-des-hautes-etudes-de-service-public-chesp>

120. Faugère J.-P. Rapport sur les concours externe, concours interne, troisieme concours. École nationale d'administration. 2015. URL: <http://www.ena.fr/fre/Concours-Prepas-Concours/Les-concours-de-l-ENA>.

121. Jansson D., Taylor S. Search Activity in Social Agencies : Institutional Factors That Influence Policy Analysis. *Social Service Review*. 1978. Vol. 52. P. 189-201.

122. La formation professionnelle, un outil majeur à la disposition de tous les actifs. URL: <https://www.francecompetences.fr/la-formation-professionnelle/>

123. RAPPORT ANNUEL DU RÉFÉRENT DÉONTOLOGUE MINISTÉRIEL. 2019. URL: <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapport-annuel-du-referent-deontologue-ministeriel/Rapport-annuel-du-referent-deontologue-ministeriel-2019>

124. Rouban L. The Senior Civil Service in France / E. C. Page, V. Wright (Ed.). *Bureaucratic Elites in Western European States : A Comparative Analysis of Top Officials*. New York : Oxford University Press, 2000. P. 65-89.

ДОДАТКИ

Додаток А

Розпорядження начальника міської військової адміністрації стосовно кадрової політики



**ДРУЖКІВСЬКА МІСЬКА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
КРАМАТОРСЬКОГО РАЙОНУ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ
НАЧАЛЬНИКА МІСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

від 18.04.2022

м.Дружківка

№ 18

**Про деякі питання діяльності
Дружківської міської військової
адміністрації Краматорського
району Донецької області**

У зв'язку з припиненням повноважень Дружківської міської ради та Дружківського міського голови, з метою забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян на території Дружківської територіальної громади Краматорського району Донецької області, керуючись Законами України «Про правовий режим воєнного стану», «Про місцеве самоврядування в Україні», Указом Президента України від 30 березня 2022 року №188/2022 «Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Донецькій області», Розпорядженням Президента України від 30 березня 2022 року «Про призначення С.Боевського начальником Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області», відповідно до структури та штатного розпису Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області, затверджені Головнокомандуючим Збройних Сил України, керуючись статтями 4, 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»,

РОЗПОРЯДЖУЮСЬ:

1. Визначити, що структурні підрозділи, зі статусом юридичних осіб публічного права Дружківської міської ради, а саме:

- Фінансове управління Дружківської міської ради;
- Управління житлового та комунального господарства Дружківської міської ради;
- Відділ охорони здоров'я Дружківської міської ради;
- Відділ освіти Дружківської міської ради;
- Відділ з питань культури сім'ї, молоді, спорту та туризму Дружківської міської ради;
- Управління соціального захисту населення Дружківської міської ради;
- Служба у справах дітей Дружківської міської ради

безпосередньо підпорядковуються начальнику Дружківської міської військової адміністрації та входять до її структури.

2. Структурні підрозділи визначені в пункті 1 даного розпорядження продовжують здійснювати свою діяльність як окремі юридичні особи публічного права зі збереженням свого найменування, бланків, печаток, рахунків в органах державної казначейської служби України.

3. Начальникам структурних підрозділів визначених в пункті 1 даного розпорядження розробити та надати на затвердження начальнику Дружківської міської військової адміністрації Положення про відповідні структурні підрозділи та штатний розпис

розпорядження розробити та надати на затвердження начальнику Дружківської міської військової адміністрації Положення про відповідні структурні підрозділи та штатний розпис до 31 травня 2022 року.

4. Начальникам структурних підрозділів, Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області без статусу юридичних осіб публічного права розробити та надати на затвердження начальнику Дружківської міської військової адміністрації Положення про відповідні структурні підрозділи до 31 травня 2022 року.

5. Визначити, що комунальні підприємства, установи, організації Дружківської міської ради підпорядковуються Дружківській міській військовій адміністрації Краматорського району Донецької області та продовжують здійснювати свою діяльність зі збереженням свого найменування, бланків, печаток, рахунків в органах державної казначейської служби України.

6. Визнати таким, що втратило чинності розпорядження начальника Дружківської міської військової адміністрації від 05.04.2022 року №7 "Про деякі питання діяльності Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області".

7. Контроль за виконанням даного розпорядження залишаю за собою.

Начальник Дружківської міської
військової адміністрації Краматорського
району Донецької області



Сергій БОЄВСЬКИЙ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Розпорядження начальника
Дружківської міської військової
адміністрації Краматорського
району Донецької області
від 30.05.2024 № 35/1

УМОВИ

оплати праці працівників Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області

1. Умови оплати праці працівників Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області (надалі – міська військова адміністрація) визначаються згідно із постановами Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів», від 01.04.2022 № 397 «Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій», наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.03.2021 № 609 «Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів».

2. Встановлення надбавки за високі досягнення у праці першому заступнику, заступникам начальника міської військової адміністрації здійснюється за розпорядженням начальника міської військової адміністрації у розмірі, що не перевищує 50% від посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг та вислугу років.

3. Встановлення надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи у розмірі до 50 відсотків посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг посадової особи місцевого самоврядування (дипломатичний ранг, кваліфікаційний клас, спеціальне звання) та надбавки (винагороди) за вислугу років здійснюється:

3.1. Керівникам структурних підрозділів міської військової адміністрації – розпорядженням начальника міської військової адміністрації на підставі подань першого заступника, заступників начальника міської військової адміністрації згідно до розподілу обов'язків.

3.2. Заступникам керівників, спеціалістам та службовцям структурних підрозділів міської військової адміністрації без статусу юридичної особи – розпорядженням начальника міської військової адміністрації на підставі подань керівників відповідних структурних підрозділів.

3.3. Заступникам керівників, спеціалістам та службовцям структурних підрозділів міської військової адміністрації зі статусом юридичних осіб – керівниками таких структурних підрозділів.

У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначена надбавка скасовується або розмір її зменшується.

4. Преміювання працівників міської військової адміністрації здійснюється відповідного до окремого положення, що затверджується розпорядженням начальника міської військової адміністрації.

5. Працівникам міської військової адміністрації, зайнятих обслуговуванням, здійснюються виплати надбавок, доплат та премій згідно до норм чинного законодавства України.

адміністрації Краматорського району Донецької області, виклавши їх в новій редакції (додається).

Начальник Дружківської міської
військової адміністрації Краматорського
району Донецької області



Сергій БОЄВСЬКИЙ



**ДРУЖКІВСЬКА МІСЬКА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
КРАМАТОРСЬКОГО РАЙОНУ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ
НАЧАЛЬНИКА МІСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

від 30.05.2022

м.Дружківка

№ 35/1

Про внесення змін до розпорядження
начальника міської військової
адміністрації від 16.05.2022 № 26
Про умови оплати праці працівників
Дружківської міської військової
адміністрації Краматорського району
Донецької області

З метою приведення у відповідність Умов оплати праці працівників Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області до розпорядження голови районної державної адміністрації начальника районної військової адміністрації «Про організацію взаємодії Краматорської районної державної адміністрації Донецької області, районної військової адміністрації з військовими адміністраціями населених пунктів Краматорського району Донецької області» від 26.05.2022 № 80, посиленням мотивації працівників Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області до високо професійної, результативної та високоякісної роботи, відповідно до Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, Закону України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР, постанов Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів», від 01.04.2022 № 397 «Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій», наказу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.03.2021 № 609 «Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів», керуючись указом Президента України від 30.03.2022 № 188/2022 «Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Донецькій області», розпорядженням Президента України від 30.03.2022 № 45/2022-рп «Про призначення С. Боєвського начальником Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області», Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII,

ЗОБОВ'ЯЗУЮ:

Внести зміни до Умов оплати праці працівників Дружківської міської військової

2022-05-30

6. Рішення щодо виплати працівникам матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань приймається начальником міської військової адміністрації на підставі відповідної заяви.

7. Допомога (матеріальна допомога) на оздоровлення надається працівникам міської військової адміністрації при наданні щорічної відпустки у розмірі, що не перевищує середньомісячної заробітної плати працівника.

Начальник Дружківської міської
військової адміністрації Краматорського
району Донецької області

Сергій БОЄВСЬКИЙ

Умови оплати праці працівників Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області підготовлено відділом кадрової роботи Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області

Головний спеціаліст

Світлана КОВАЛЕНКО



КАРТКА

видачі розпоряджень Начальника Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області

№ 86

25.07.2022

(дата документа)

Про розподіл обов'язків між начальником, першим заступником, заступниками начальника Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області



**ДРУЖКІВСЬКА МІСЬКА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
КРАМАТОРСЬКОГО РАЙОНУ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ
НАЧАЛЬНИКА МІСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

від 25.07.2022

м.Дружківка

№ 86

Про розподіл обов'язків між начальником, першим заступником, заступниками начальника Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області

З метою удосконалення системи управління містом, створення необхідних умов для підвищення ефективності діяльності міської військової адміністрації в період дії воєнного стану, вдосконалення структури та організації роботи міської військової адміністрації та поліпшення організаційно-процедурних питань внутрішньої діяльності міської військової адміністрації, враховуючи структуру Дружківської міської військової адміністрації, затверджену головою Донецької обласної державної адміністрації, начальником обласної військової адміністрації, керуючись Законом України "Про правовий режим воєнного стану", постановою Верховної Ради України від 18 липня 2022 року №2397-IX "Про здійснення начальниками Дружківської, Костянтинівської та Слов'янської міських військових адміністрацій Краматорського району Донецької області повноважень, передбачених частиною другою статті 10 Закону України "Про правовий режим воєнного стану",

РОЗПОРЯДЖУЮСЬ :

1. Затвердити розподіл обов'язків між начальником, першим заступником, заступниками начальника Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області згідно з додатком 1.
2. Затвердити схему заміщення начальника, першого заступника, заступників начальника Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області згідно з додатком 2.
3. Контроль за виконанням даного розпорядження залишаю за собою.

Начальник Дружківської міської
військової адміністрації Краматорського
району Донецької області



Сергій БОЄВСЬКИЙ

287000

Дата передачі на виконання	Кому направлено документ	Підпис	ПІБ
28.07.2022	Заступник начальника Пахомова О.В.		Пахомова О.В.
28.07.2022	Заступник начальника Шкодін І.В.		Шкодін І.В.

Додаток Б

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

28 січня 2002 року № 57

(у редакції наказу Міністерства фінансів України

від 26 листопада 2012 року № 1220)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Штат у кількості **78,5** штатних одиниць

з місячним фондом заробітної плати за

посадовими окладами **980954,25** грн.

(Дев'ясот вісімдесят тисяч

дев'ятоп'ятдесят чотири гривні 25 копійок)

Голова Донецької облдержадміністрації, начальник
обласної військової адміністрації

(посада)

Вадим ФІЛАШКІН

(підпис керівника)

М.П.

ШТАТНИЙ РОЗПИС на 2024 рік

для цілей постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року N391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану» з урахуванням підвищення розмірів посадових окладів на коефіцієнт 1,5

Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області

ввести в дію з 03 травня 2024 року на період воєнного стану

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Класифікаційний код посади*	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн.)
1	2	3	4	5	6
1	Начальник		1,0	35 188,50	35188,50
2	Перший заступник начальника		1,0	29 323,50	29323,50
3	Заступник начальника		3,0	28 150,50	84451,50
	Юридичний відділ				
4	Начальник відділу		1,0	16420,50	16420,50
5	Головний спеціаліст		3,0	12198,00	36594,00
	Разом по відділу		4,0		53014,50
	Відділ з питань управління персоналом				
6	Начальник відділу		1,0	16420,50	16420,50
7	Головний спеціаліст		2,0	12198,00	24396,00
	Разом по відділу		3,0		40816,50
8	Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції		1,0	12198,00	12198,00
	Відділ бухгалтерського обліку та звітності				
9	Начальник відділу-головний бухгалтер		1,0	16420,50	16420,50
10	Головний спеціаліст		3,0	12198,00	36594,00
	Разом по відділу		4,0		53014,50
	Відділ економічного розвитку				
11	Начальник відділу		1,0	16420,50	16420,50
12	Головний спеціаліст		2,0	12198,00	24396,00
	Разом по відділу		3,0		40816,50
	Відділ розвитку територій				
13	Начальник відділу		1,0	16420,50	16420,50
14	Головний спеціаліст		6,0	12198,00	73188,00
15	Інспектор		4,0	9265,50	37062,00
	Разом по відділу		11,0		126670,50
	Відділ містобудування та архітектури				
16	Начальник відділу-головний архітектор		1,0	16420,50	16420,50
17	Головний спеціаліст		1,0	12198,00	12198,00
18	Головний спеціаліст з питань архітектурно-будівельного контролю		1,0	12198,00	12198,00

19	Головний спеціаліст з питань містобудівного кадастру	1,0	12198,00	12198,00
	Разом по відділу	4,0		53014,50
	Відділ земельних ресурсів			
20	Начальник відділу	1,0	16420,50	16420,50
21	Головний спеціаліст	2,0	12198,00	24396,00
	Разом по відділу	3,0		40816,50
	Відділ з питань цивільного захисту та мобілізаційної роботи			
22	Начальник відділу	1,0	16420,50	16420,50
23	Головний спеціаліст	3,0	12198,00	36594,00
	Разом по відділу	4,0		53014,50
	Відділ діловодства та контролю, організаційної роботи та з питань звернень громадян			
24	Начальник відділу	1,0	16420,50	16420,50
25	Головний спеціаліст	4,0	12198,00	48792,00
	Разом по відділу	5,0		65212,50
	Архівний відділ			
26	Начальник відділу	1,0	16420,50	16420,50
27	Головний спеціаліст	2,0	12198,00	24396,00
	Разом по відділу	3,0		40816,50
	Відділ комп'ютерного забезпечення			
28	Начальник відділу	1,0	16420,50	16420,50
29	Головний спеціаліст	2,0	12198,00	24396,00
	Разом по відділу	3,0		40816,50
	Відділ з інформаційних та внутрішньополітичних питань			
30	Начальник відділу	1,0	16420,50	16420,50
31	Головний спеціаліст	3,0	12198,00	36594,00
	Разом по відділу	4,0		53014,50
	Адміністративно-господарський відділ			
32	Начальник відділу	1,0	16 420,50	16420,50
33	Відповідальний черговий	5,0	9 538,50	47692,50
34	Водій	8,0	5 905,50	47244,00
35	Комендант	1,0	9 265,50	9265,50
36	Прибиральник службових приміщень	5,5	5 866,50	32265,75
37	Двірник	1,0	5 866,50	5866,50
	Разом по відділу	21,5		158754,75
	Усього	x	78,5	x
				980954,25

Цей штатний розпис застосовується до працівників, які включені до Переліку працівників, які здійснюють свої повноваження безпосередньо на території можливих бойових дій, затвердженого відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року N 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану» (далі - Перелік), з урахуванням фактично відпрацьованого на таких територіях часу протягом місяця.

Працівникам органів місцевого самоврядування, які включені до Переліку, за періоди роботи на територіях, які не включені до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затвердженого Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, нарахування заробітної плати проводиться виходячи з посадових окладів, визначених законодавством.

*Заповнюється державними органами, які провели класифікацію посад державної служби у встановленому законодавством порядку.

**Місячний фонд заробітної плати за посадовими окладами з урахуванням коефіцієнту 1,5 не враховується при складанні кошторису установи

Начальник Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району

Донецької області

Головний спеціаліст відділу бухгалтерського обліку та звітності Дружківської міської військової адміністрації Краматорського району Донецької області

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

44778050

(підпис)

Сергій БОЄВСЬКИЙ
(ініціали і прізвище)

(підпис)

Вікторія ЯЗВЕНКО
(ініціали і прізвище)