

АНОТАЦІЯ

Матолінець Н.В. Впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України – вимоги процесу вступу до ЄС – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний Лісотехнічний Університет України. – Львів, 2024.

Виявлено основні проблемні зони та виклики кадрової політики публічної служби України. Здійснено аналіз поточного стану реформування державної кадрової політики публічної служби України у контексті завдань впровадження європейських стандартів.

Узагальнено стратегічні пріоритети реформування системи кадрової політики органів публічної влади. Ефективний процес відновлення та вступ до ЄС залежать від сильних державних інституцій, які неможливо розвинути без реформування органів публічної влади.

З'ясовано, що процес вступу до Європейського Союзу вимагає від країни-кандидата відповідності ряду критеріїв, відомих як Копенгагенські критерії. Щодо впровадження європейських стандартів у систему кадрової політики публічної служби України, важливими є наступні аспекти: 1. Адміністративна спроможність. 2. Реформа державного управління. 3. Антикорупційні заходи. 4. Професійний розвиток та навчання. 5. Рівний доступ до служби. 6. Соціальний діалог.

Визначено, основні підходи до впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України у контексті вимог процесу вступу до ЄС: системне реформування, впровадження європейських принципів та засад меритократії, забезпечення прозорості та підзвітності, професійний розвиток та підвищення кваліфікації.

Опрацьовано вимоги процесу вступу до ЄС : процеси та інструменти імплементації актів права Європейського Союзу у сфері кадрової політики публічної служби України.

Вироблення рекомендацій щодо стратегічних напрямків забезпечення прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг. Напрацьовано шляхи імплементації вимог процесу вступу до ЄС у системі кадрової політики публічної служби України до системи управління закладами охорони здоров'я, у контексті національних стратегічних документів з розвитку системи охорони здоров'я України .

Ключові слова: європейські стандарти кадрової політики, європейські принципи та засади меритократії, забезпечення прозорості та підзвітності, професійний розвиток та підвищення кваліфікації , процеси та інструменти імплементації актів права ЄС, забезпечення прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг, екстраполяція комплексного підходу ЄС до реалізації кадрової політики у закладах охорони здоров'я .

ABSTRACT

Matolinets Nataliya. Introduction of European standards in the personnel policy system of the public service of Ukraine - requirements of the EU accession process - Qualifying scientific work as manuscript.

Thesis for earning Master's Degree in the speciality "Public Management and Administration". - Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

The main problem areas and challenges of the personnel policy of the public service of Ukraine have been identified. An analysis of the current state of reforming the state personnel policy of the public service of Ukraine is carried out in the context of the tasks of introducing European standards.

The strategic priorities of reforming the personnel policy system of public authorities are summarized. An effective recovery process and accession to the EU

depend on strong state institutions, which cannot be developed without reforming public authorities.

It is found that the process of joining the European Union requires the candidate country to meet a number of criteria known as the Copenhagen criteria. Regarding the introduction of European standards into the personnel policy system of the public service of Ukraine, the following aspects are important: 1. Administrative ability. 2. State administration reform. 3. Anti-corruption measures. 4. Professional development and training. 5. Equal access to the service. 6. Social dialogue.

The main approaches to the introduction of European standards in the personnel policy system of the public service of Ukraine have been identified in the context of the requirements of the EU accession process: systemic reform, implementation of European principles and principles of meritocracy, ensuring transparency and accountability, professional development and improvement of professional skills.

The requirements of the process of accession to the EU were elaborated: processes and tools of implementation of the legal acts of the European Union in the field of personnel policy of the public service of Ukraine.

Recommendations have been made regarding strategic directions for transparent recruitment and merit-based selection process. Ways have been worked out to implement the requirements of the process of joining the EU in the personnel policy system of the public service of Ukraine and in the management system of healthcare facilities in the context of national strategic documents on the development of the healthcare system of Ukraine.

Keywords: European standards of personnel policy, European principles and principles of meritocracy, ensuring transparency and accountability, professional development, improvement of professional skills, processes and tools for the implementation of EU legal acts, ensuring a transparent recruitment and merit-based selection process, extrapolation of the EU comprehensive approach to the implementation of personnel policy in healthcare facilities.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 .НАПРЯМКИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ.....

1.1. Основні проблемні зони та виклики кадрової політики публічної служби України.....

1.2. Аналіз поточного стану реформування державної кадрової політики публічної служби України у контексті завдань впровадження європейських стандартів.....

1.3. Вимоги процесу вступу до ЄС : процеси та інструменти імплементації актів права Європейського Союзу у сфері кадрової політики публічної служби України.....

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....

2.1. Основні європейські стандарти у сфері кадрової політики публічної служби.....

2.2. Напрямки забезпеченню прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг.....

2.3. Шляхи імплементації вимог процесу вступу до ЄС у системі кадрової політики публічної служби України.....

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення механізмів державного управління та інтеграції України до європейських структур. Зокрема, адаптація кадрової політики до європейських стандартів є передумовою забезпечення ефективного функціонування публічної служби в умовах євроінтеграції.

В умовах сучасних глобалізаційних процесів питання реформування системи публічної служби України стає одним із ключових напрямів державної політики.

З огляду на стратегічний курс України на вступ до Європейського Союзу, впровадження європейських стандартів у систему кадрової політики публічної служби є важливою складовою цього процесу.

Ці стандарти передбачають підвищення прозорості, ефективності та професійності державних службовців, а також забезпечення належного рівня управління людськими ресурсами.

Збереження, охорона та зміцнення здоров'я та благополуччя громадян — один із ключових обов'язків та пріоритетів Уряду України. Здоров'я населення дуже важливе для того, щоб люди могли прожити життя якісно та повністю реалізувати свій потенціал. Вирішення проблем здоров'я населення не є обов'язком лише сектора охорони здоров'я, а потребує консолідації зусиль суспільства та лідерства уряду на національному, обласному та місцевому рівні.

Метою дослідження є вивчення та аналіз процесу впровадження європейських стандартів у систему кадрової політики публічної служби України в межах виконання вимог вступу до ЄС.

Для розкриття визначеної мети нами визначено такі завдання дослідження, а саме :

— аналіз поточного стану кадрової політики публічної служби України у контексті європейської інтеграції ;

- оцінка викликів і перешкод на шляху імплементації європейських стандартів у кадрову політику ;
- визначення основних європейських стандартів у сфері кадрової політики публічної служби;
- розробка рекомендацій щодо адаптації кадрової політики в органах публічної влади та закладах системи охорони здоров'я до європейських стандартів.

Об'єкт дослідження - державна кадрова політика в органах публічної влади.

Предмет дослідження - пріоритети та процеси впровадження європейських стандартів в систему кадрової політики публічної служби України.

Методи дослідження. Загальнонаукові та емпіричні методи дослідження: аналіз і синтез, метод вивчення документів, статистичний, структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід.

Практичне значення роботи полягає в тому, що викладені в ній матеріали, теоретичні положення, висновки, рекомендації можуть бути застосовані в практичній управлінській діяльності та у навчальному процесі у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та керівників закладів охорони здоров'я , а саме при розробці:

- навчальних дисциплін та спецкурсів,
- навчальних програм, семінарів та тренінгів.

Висновки, рекомендації, теоретичні положення, фактологічний матеріал можуть бути використані органами виконавчої влади та у закладах охорони здоров'я .

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та анотації. Загальний обсяг становить 53 сторінки, з них основного тексту 45 сторінка. Список

використаних джерел налічує 53 найменування, з них 11 іноземною мовою . У роботі 7 таблиць та 4 рисунки .

РОЗДІЛ 1

НАПРЯМКИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

1.1. Основні проблемні зони та виклики кадрової політики публічної служби України

Аналіз поточного стану кадрової політики публічної служби України можна розглядати через різні аспекти, з огляду на історичний контекст, правову базу, сучасні виклики і перспективи розвитку. Публічна служба в Україні пройшла шлях трансформацій, більше ніж за три десятиліття незалежності, переживши кілька етапів реформування, які мали на меті підвищення ефективності та прозорості в управлінні людськими ресурсами.

Кадрова політика у сфері державної служби – це сукупність принципів, методів, підходів, засобів організаційного впливу, пов'язаних з формуванням, відтворенням, розвитком та використанням персоналу державної служби, створенням відповідних умов для проходження його службової кар'єри.

Нами з'ясовано, що процес вступу до Європейського Союзу вимагає від країни-кандидата відповідності ряду критеріїв, відомих як Копенгагенські критерії [37-38]. Щодо впровадження європейських стандартів у систему кадрової політики публічної служби України, важливими є наступні аспекти:

1. Адміністративна спроможність. у контексті завдань підвищення адміністративної спроможності Україна повинна створити ефективну, прозору і відповідальну публічну адміністрацію, здатну впроваджувати та виконувати законодавство ЄС.

2. Реформа державного управління. Реформа державного управління передбачає удосконалення структури та функцій державних органів, підвищення їхньої професійності та неупередженості.

3. Антикорупційні заходи. Системна боротьба з проявами корупції концентрує зусилля на впровадженні дієвих механізмів запобігання корупції та забезпечення доброчесності в публічній службі.

4. Професійний розвиток та навчання. Інтенсифікація професійного розвитку та навчання можна досягнути шляхом забезпечення постійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців, орієнтованої на стандарти ЄС.

5. Рівний доступ до служби. Забезпечення рівного доступу до служби базується на прозорих та об'єктивних умовах для найму та просування по службі, недискримінації на робочому місці.

6. Соціальний діалог. Необхідні умови для системного соціального діалогу передбачають заохочення участі працівників у прийнятті рішень, які стосуються їхньої роботи, відповідно до європейських практик [37-38].

Україна вже проводить реформи в рамках Угоди про асоціацію з ЄС, які включають ці аспекти. Виконання цих вимог є критично важливим для позитивного розгляду заявки України на членство в ЄС.

Кадрову політику — це документ, який регламентує всі основні напрями та процеси в царині управління персоналом органу публічної влади, визначає правила й стандарти керування його людським капіталом.

У методичних рекомендаціях щодо створення HR-стратегії у органах публічної влади розроблених робочою групою експертів НАДС та Європейського Союзу у 2022 році, яку очолювала керівницка Нацдерслужби України доцент Н.Алюшина визначено, що кадрова політика коротко описує всі процеси та процедури, представлені в HR-системі органу [2].

Механізми управління державними службовцями, на відміну від процесів організації кадрового потенціалу виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур, мають певні особливості і жорстко регламентуються спеціальною системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами державної служби.

З набуттям незалежності перед Україною постали складні та стратегічно важливі завдання щодо проведення комплексу реформ у різних сферах суспільно- політичного життя. Питання реформування та модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів української влади. Сучасний розвиток України як заможної, міцної європейської держави неможливий без проведення реальних реформ, у тому числі й адміністративних.

Однією з важливих складових розвитку держави є кадрова політика, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу.

У рамках проведення адміністративної реформи було розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних потрібно виділити «Стратегію державної кадрової політики на 2012—2020 рр.» [28] (втрата чинності від 06. 06. 2020, підстава 214/2020), та «Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки» схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р «Деякі питання реформування державного управління України» {Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів № 1199-р від 23.12.2022} [24], як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також Закон України "Про державну службу" [16].

Головна мета державної кадрової політики – сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України.

Цілі державної кадрової політики:

– *соціальна* – досягнення високого рівня розвитку професійного, інтелектуально-творчого та морального людського потенціалу країни і

задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня оплати праці та умов її здійснення;

– *економічна* – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання економічної могутності країни, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;

– *інституційна* – нормативно-правова забезпеченість, спроможність інститутів кадрової сфери до удосконалення управління персоналом та кадрової роботи на демократичних принципах;

– *організаційна* – розбудова системи управління персоналом на засадах реалізації норм права, соціального діалогу та партнерства зацікавлених суб'єктів державної кадрової політики [20].

Державна кадрова політика ґрунтується на таких загальних принципах:

- законність;
- дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності; запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;
- професіоналізм, добросовісність та етика поведінки;
- прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та інших професійних асоціацій) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;
- обґрунтованість та стратегічність (врахування потреб та перспектив розвитку держави відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку та розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів);
- раціональність у доборі й розстановці кадрів,
- сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості тощо;
- вільний доступ до державної служби [20;24;28].

Цілі кадрової політики відповідно до різних сфер державного управління:

1. Врахування потреб та стратегій розвитку економіки в системі навчання, в тому числі при формуванні державного замовлення (Реформа вищої освіти та галузевого навчання).

2. Врахування потреб у людських ресурсах та підготовки кадрів при формуванні стратегій розвитку (Політика щодо розвитку секторів економіки).

3. Вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі України для залучення на неї та утримання кваліфікованих кадрів з метою розвитку професійної державної служби, що відповідає потребам суспільства та надає ефективні послуги населенню (Див.Рис.1.1).



Рис.1.1. Напрямки системних змін у державній кадровій політиці [33]

Відповідно до Європейських принципів державна служба повинна бути професійною, добросовісною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян. Згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби,

розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах [43].

Незважаючи на те, що процедуру проведення конкурсів на посади державної служби в цілому приведено у відповідність з європейськими стандартами, вона потребує подальшого вдосконалення. Крім того, необхідно залучати більш кваліфікованих кандидатів, процедура відбору також повинна відповідати умовам соціального дистанціювання.

Незважаючи на те, що на початку 2020 року Кабінет Міністрів України розпорядженням від 27 травня 2020 р. № 622 схвалив Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців, найбільш складним залишається питання щодо її подальшої реалізації. Механізм нарахування заробітної плати державних службовців залишається непрозорим у зв'язку з нерегульованим і необмеженим розміром надбавок. Варіативна частина виплати є надто високою. Таким чином, запровадження класифікації посад державної служби та реформування системи оплати праці, подальше впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) є ключовими для подальшого прогресу в цій галузі та досягнення європейських принципів державного управління[16] .

Від початку повномасштабного вторгнення відбувся відтік 7 тис. державних службовців: на початок 2022 року було 165 тис. – станом на червень 2024 року стало 158 тис. Наразі вільними є понад 34,8 тис. вакансій. Понад 4 тис. колег мобілізовані – вони не входять в число цих 158 тис., хоча за ними зберігаються посади. Їхні функції покладені на інших працівників [17].

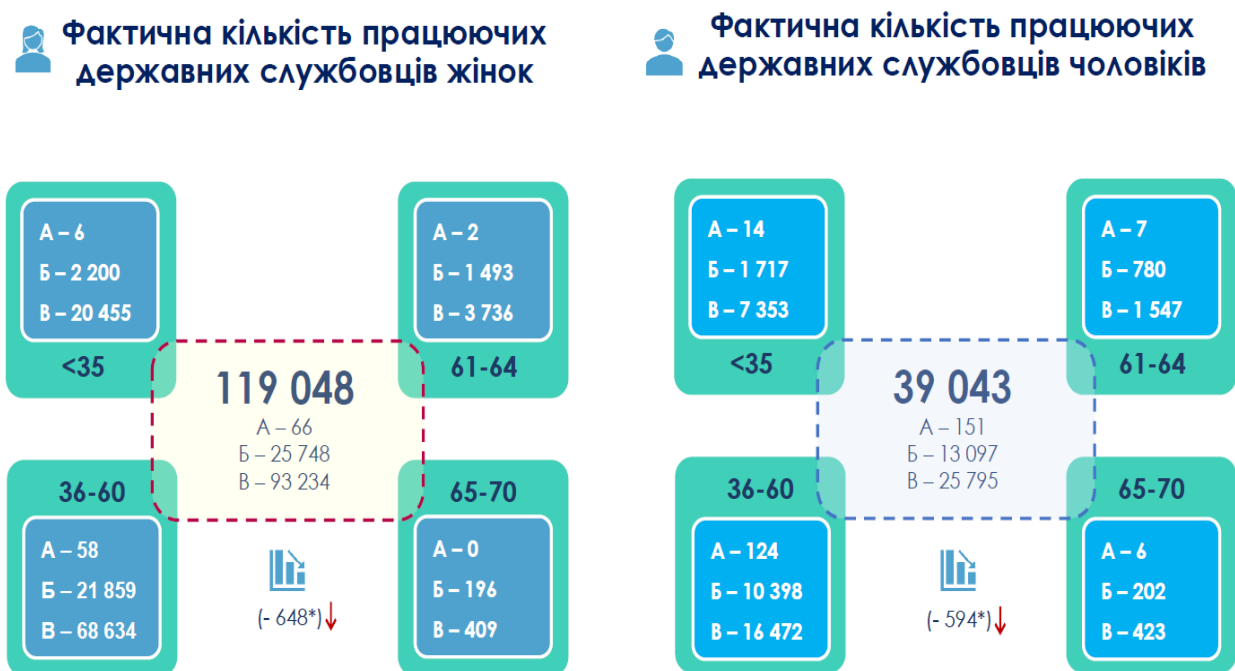
З 1 січня 2024 року в Україні змінилася система оплати праці держслужбовців, тому той, хто отримував 100 тис. грн, наразі має 54-60 тис. Виключення становить робота на прифронтових територіях у разі ризику здоров'ю та життю службовця [17] .

Щороку кількість молодих фахівців на державній службі скорочується. У 2020 році працювало 27% від загальної кількості, у 2023 стало 21%.

На держслужбі працює 31 745 державних службовців віком до 35 років – 20% від загальної чисельності.

Кількість молодих фахівців на державній службі скорочується щороку: У 2020 році на держслужбі працювало близько 27% молоді, у 2021-му – 25%, 2022-му – 22%, у 2023-му – 21%. Досвід закордонних країн доводить, що 20% молоді від загальної кількості працівників – це оптимально, з огляду на тенденцію старіння нації [17].

Державне управління в Україні характеризується наявністю гендерних розривів. Хоча кількість жінок переважає серед державних службовців (75,9 відсотка загальної кількості державних службовців станом на 2021 рік), їх представництво помітно скорочується на вищих керівних посадах. Серед державних службовців, які обіймають посади категорії “А”, частка жінок становить лише 12,5 відсотка (див. Рис.1.2.).



Примітка * - у порівнянні з I кварталом 2024 року

Рис.1.2. Кількість жінок та чоловіків на державній службі: статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.06.2024 року

Серед державних службовців, які обіймають посади державних секретарів міністерств, Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників, частка жінок становить 22 відсотки (станом на 2021 рік) [16] (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1*

Проблемні зони у реалізації державної кадрової політики публічної служби
України

№	Проблемні зони	Кількісні показники
1.	Кількісний склад : від початку повномасштабного вторгнення відбувся відтік 7 тис. державних службовців:	на початок 2022 року було 165 тис. – станом на червень 2024 року стало 158 тис.
2.	Кількісний склад : станом на 11 вересня 2024 року вільними є понад	34,8 тис. вакансій.
3.	Кількість молодих фахівців на державній службі скорочується щороку: - у 2020 році на держслужбі працювало молоді близько, - у 2021-му- - у 2022-му – - у 2023-му –	27% 25%, 22%, 21%.
4.	Кількість молодих фахівців на державній службі (вересень 2024 року)	31 745 державних службовців (віком до 35 років)
5.	Кількість молодих фахівців на державній службі (вересень 2024 року)	20% від загальної чисельності
6.	Гендерні розриви: серед державних службовців, які обіймають посади категорії “А”, частка жінок становить	лише 12,5 відсотка (станом на 2021 рік).
7.	Гендерні розриви : серед державних службовців, які обіймають посади державних секретарів міністерств, Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників,	частка жінок становить 22 відсотки (станом на 2021 рік)

*Таблицю розроблено автором за [28-31]

Однак реалії втілення кадрової політики стикаються з численними викликами. Серед них – недостатнє фінансування, технічне оснащення, опір

змінам з боку деяких відомств, а також проблеми з формуванням нового покоління управлінців, які здатні ефективно працювати в умовах сучасних викликів. Часто виникає потреба в підвищенні кваліфікації та перепідготовці персоналу у зв'язку з швидким розвитком технологій і стабільно високими вимогами до професійної компетентності.

Сучасні виклики, з якими зіштовхується кадрова політика, також включають інтеграцію цифрових технологій в управлінські процеси, необхідність швидкої адаптації до змін у законодавстві, зумовлених як внутрішньодержавними реформами, так і міжнародними зобов'язаннями України, такими як рух в напрямку євроінтеграції.

1.2. Аналіз поточного стану реформування державної кадрової політики публічної служби України у контексті завдань впровадження європейських стандартів

Починаючи з 2018 року на державній службі впроваджено процеси управління результативністю. На підставі визначених завдань і ключових показників здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Постійне інвестування у професійний розвиток персоналу є важливою особливістю будь-якої сучасної організації. За минулий період реформування державного управління було вжито ряд заходів для планування та здійснення навчання на державній службі, зокрема запроваджено аналіз потреб у навчанні державних службовців, забезпечено конкуренцію між державними та недержавними закладами освіти, утворено Українську школу урядування. Однак забезпечення фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім; система не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління [28].

На сьогоднішній день кадрова політика публічної служби в Україні базується на принципах, викладених у Законі України "Про державну службу". Цей закон визначає основи правового регулювання, діяльності та підзвітності державних службовців, встановлює чіткі процедури добору й оцінки персоналу, а також механізми їхньої мотивації та дисциплінарної відповідальності. Одним із ключових елементів є впровадження конкурсних підходів у наборі кадрів, щоб забезпечити найм фахівців високого рівня кваліфікації та компетенцій. Законодавчі зміни також спрямовані на зниження рівня корупції шляхом забезпечення прозорості та підвищення підзвітності.

Попри ці перешкоди, публічна служба України демонструє значний потенціал для подальшої модернізації. Існує ряд успішних прикладів, коли інноваційні підходи до управління персоналом, такі як електронний документообіг або проекти з відкритих даних, довели свою ефективність і впроваджуються в інші сфери державного управління.

Перспективи розвитку кадрової політики публічної служби в Україні тісно пов'язані зі здатністю організацій адаптувати кращі світові практики до національних умов. Важливе значення має впровадження системи оцінки результативності роботи персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно оцінювати і стимулювати професійний розвиток працівників.

Узагалі, кадрова політика публічної служби України перебуває на етапі трансформації, що вимагає комплексного підходу, інтегрованих рішень і прагнення до постійного вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами. Це є важливим кроком на шляху України до сучасного та ефективного державного управління, яке задовольняє запити суспільства та визначає пріоритети національного розвитку.

Останні роки в Україні відзначаються значними змінами у сфері державного управління, зокрема у підходах до кадрової політики публічної служби. Цей процес обумовлений як внутрішніми реформами, так і зовнішніми

викликами, що стоять перед країною у контексті європейської інтеграції та прагнення до підвищення ефективності державного апарату.

Таблиця 1.2*

Підходи до кадрової політики публічної служби у контексті європейської інтеграції

№	Аспекти підходів	Зміст підходів
1	Інституційні реформи та виклики	У 2016 році Україна запровадила новий Закон "Про державну службу", що мав на меті створення більш прозорої та ефективної системи публічного управління. Закон передбачає принципи меритократії, прозорості, відкритості та політичної неупередженості. Основною метою було відокремлення політичних посад від адміністративних і зменшення політичного впливу на призначення державних службовців. Попри ці зміни, впровадження реформ стикається з низкою викликів. Одним із головних є опір змінам. Крім того, проблемою залишається недофінансування державного апарату, що впливає на здатність залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців.
2	Принципи проблеми меритократії та	Одним із ключових завдань у реформуванні державної служби є забезпечення найму на основі заслуг. Проте на практиці це положення не завжди реалізується. Конкурси на заміщення посад не завжди прозорі, що часто супроводжується звинуваченнями у корупції та кумівстві. Для подолання цих проблем важливо забезпечити механізми контролю та відповідальності, які б гарантували чесність процесу відбору кандидатів.
3	Забезпечення прозорості підзвітності та	Згідно з реформою, Україна взяла курс на підвищення прозорості кадрової політики. Це відображається у відкритому доступі до інформації про вакансії та процедури відбору. Однак, рівень підзвітності все ще залишається низьким, що ускладнює контроль громадськості за діяльністю державних службовців. Необхідно посилити механізми громадського нагляду, щоб забезпечити чесну конкуренцію та неупередженість кадрових рішень.
4	Професійний розвиток підвищення кваліфікації та	Освіта та професійний розвиток державних службовців є ключовими аспектами сучасної кадрової політики. Державна служба України потребує регулярних тренінгів, програм

		підвищення кваліфікації та обміну досвідом з міжнародними партнерами. Проте нерідко бракує ресурсів для повноцінної реалізації цих програм, що знижує загальну ефективність реформи.
5	Інклюзивність та рівність у публічній службі	Україна прагне досягти гендерної рівності та інклюзивності в публічній службі. За останні роки були розроблені політики, що сприяють гендерній збалансованості, а також залученню до державної служби представників різних соціальних та етнічних груп. Хоча на законодавчому рівні ці ініціативи підтримуються, їх реалізація вимагає подальших зусиль з боку державних установ.

*Таблиця розроблена автором за [35-39; 42-52]

Кадрова політика публічної служби України перебуває в процесі трансформації, що відображає широкий спектр як досягнень, так і проблем. Впровадження принципів меритократії, прозорості, та політичної нейтральності є важливими кроками на шляху до ефективної державної служби. Однак залишається чимало викликів, серед яких найсуттєвішими є посилення контролю над процесами відбору та призначення, підвищення фінансової привабливості державної служби, а також розвиток інклюзивної політики. Для забезпечення сталого розвитку України як сучасної європейської держави необхідно продовжити впровадження реформ, що відповідають міжнародним стандартам управління та сподіванням українського суспільства.

1.3. Аналіз стану організації роботи з реалізації кадрової політики у КНП «1 територіальне медичне об'єднання м. Львова»

Відділ по роботі з персоналом КНП «1 територіальне медичне об'єднання м. Львова» складається з трьох секторів: сектор кадрового адміністрування, сектор управління та розвитку персоналу та сектор військового обліку.

Детальніше про завдання та функції кожного сектору:

1. Сектор кадрового адміністрування. Завдання сектору включають: Ведення документації щодо прийому, звільнення та переведення працівників, оновлення документів відповідно до чинного законодавства; Оформлення трудових книжок, відпусток, лікарняних та відряджень, таблицю робочого часу, особових справ та контроль дотримання трудового законодавства.

2. Сектор кадрового адміністрування. Завдання сектору включають: Підбір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання працівників та забезпечення їх професійного розвитку, а також підтримку позитивного іміджу роботодавця та створення ціннісної пропозиції.

3. Сектор військового обліку. Завдання сектору включають: ведення обліку військовозобов'язаних та призовників серед працівників; взаємодія з військовим комісаріатом; оновлення та ведення військових документів співробітників; інформування про мобілізаційні заходи та військові обов'язки

Нами проаналізовано кількісні показники щодо кадрового забезпечення КНП «1 територіальне медичне об'єднання м. Львова» станом на 01 вересня 2024 року(див.табл.1.3)

Таблиця 1.3

Кадрове забезпечення КНП «1 територіальне медичне об'єднання м. Львова»
станом на 01 вересня 2024 року

№	Основні елементи кадрового обліку	Кількісні показники
1	Загальна кількість працівників	4151
2	Кількість зайнятих ставок	4126.25
3	По штату лікарів	1223,5 ст.
4	фахівців з базовою та неповною вищою освітою	1484.5 ст.
5	молодших медичних сестер,	778,5ст.
6	спеціалістів немедиків	261.75ст.
7	іншого персоналу	378ст.

Станом на 1 вересня 2024р. у КНП «1 територіальне медичне об'єднання м. Львова» всього нараховується 4151 працівників, які займають 4126.25 ставки по штату., лікарі обіймають 1223,5 ст., 1484.5 ст. фахівців з базовою та неповною вищою освітою, 778,5ст. молодших медичних сестер,. Всього наявно 26.75 вакантних посад (включаючи 5.75 ст. лікарів, 8.0 ст. фахівців з базовою та неповною вищою освітою, 12.0ст. молодших медичних сестер, 1ст. іншого персоналу).

Станом на 01.09.2024р. з КНП «1 територіальне медичне об'єднання м. Львова» мобілізовано 27 працівників, з яких 16 лікарів, 7 фахівців з базовою та неповною вищою освітою та 4 особи іншого персоналу.

1.4. Аналіз процесів та інструментів імплементації актів права Європейського Союзу у сфері кадрової політики публічної служби України

Чотирнадцятого грудня дві тисячі двадцять третього року Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції за координації Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Ольги Стефанішиної презентували звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС) – селф-скринінгу.

Україна стала першою державою, де селф-скринінг був проведений до офіційного скринінгу Європейської Комісії.

Оцінка проводилася у декілька етапів протягом 6 місяців і дала змогу визначити стан адаптації законодавства України до права ЄС, виявити невідповідності та прогалини, які необхідно усунути в межах переговорів та підготовки до вступу в ЄС.

Більше 80 органів державної влади, державних установ, міжнародних проектів та громадських організацій були залучені до проведення масштабної

аналітичної експертизи українського законодавства на предмет його відповідності праву ЄС.

Загалом опрацьовано близько 28 тисяч актів права ЄС. За результатами селф-скринінгу, на даному етапі 2739 актів права ЄС підлягають подальшій повній та/або частковій імплементації. Ще 1625 актів права ЄС повністю імplementовано в українське законодавство. Понад 23 тис. актів права ЄС, за попередньою оцінкою, не потребують імплементації у ході переговорного процесу.

Наразі, за результатами проведеної первинної оцінки, найбільша кількість актів права ЄС, що вже повністю імplementовані в українське законодавство, міститься в таких розділах: «Митний Союз» (742 акти), «Продовольча безпека, ветеринарна та фітосанітарна політика» (80 актів), «Захист прав споживачів та охорона здоров'я» (67 актів), «Статистика» (245 актів), «Зовнішні відносини» (160 актів).

Найбільша кількість актів права ЄС, що підлягають подальшій повній та/або частковій імплементації, міститься в таких розділах: «Транспортна політика» (399 актів), «Продовольча безпека, ветеринарна та фітосанітарна політика» (304 акти), «Свобода підприємництва і надання послуг» (263 акти), «Фінансові послуги» (216 актів), «Свобода руху товарів» (289 актів) [52].

Важливим інструментом імплементації актів права Європейського Союзу у сфері кадрової політики публічної служби України є Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (з моменту утворення у квітні 2004 року до червня 2008 року — Центр сприяння інституційному розвитку державної служби) утворено при Національному агентстві України з питань державної служби (далі – НАДС) для забезпечення інформаційно-аналітичної, експертної та організаційної підтримки розвитку державного управління, посилення інституційної спроможності державної служби в Україні та її адаптації до стандартів Європейського Союзу [26].

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу є державною установою, що належить до сфери повноважень Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС).

Центр було утворено постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 року № 485 як Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України (зараз НАДС).

Постановою Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 року № 528 Центр сприяння інституційному розвитку державної служби було перейменовано в Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [26].

На сьогодні Центр є провідною професійною та компетентною державною установою з потужним потенціалом та 20-річним досвідом співпраці з Європейським Союзом та міжнародними організаціями, програмами та проектами (у тому числі, з EUAM, Представництвом Фонду Ганса Зайделя в Україні, Представництвом ООН Жінки в Україні, DECIDE, Natolin4CapacityBuilding, EU4PAR, U-LEAD, PDP, SIGMA, CIDS, PROTECT та іншими), забезпечення інституціональної розбудови, проведення експертно-аналітичних досліджень та функціональних обстежень, реалізації різних інструментів для вдосконалення організаційних процесів (включаючи інструменти управління якістю), а також організації та проведення навчальних та комунікативних заходів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Установа стала провідним урядовим аналітичним центром з підготовки реформи державної служби, результатом якої було прийняття нового Закону України “Про державну службу”.

Діяльність Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (далі – Центр) здійснюється відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 04 червня 2008 року № 528 «Питання Центру сприяння інституційного розвитку державної служби»

Мета (місія) Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу: Поглиблення співробітництва між Україною та ЄС у сфері державної служби та державного управління, удосконалення механізму координації інституціонального забезпечення їх адаптації до стандартів ЄС, зокрема шляхом організації роботи з ефективного використання в Україні інструментів інституціональної розбудови ЄС : Twinning, TAIEX, SIGMA підвищення професійного рівня державних службовців та поліпшення роботи з інформування суспільства з питань європейської інтеграції.

Центр є платформою експертно-аналітичних знань і компетенцій у сферах:

1) адаптації державного управління та державної служби до стандартів Європейського Союзу, зокрема шляхом організації роботи з ефективного використання в Україні інституціональних інструментів;

2) якісних експертно-аналітичних досліджень та рішень з питань європейської та євроатлантичної інтеграції;

3) удосконалення стандартів і процедур роботи державних службовців, діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування тощо.

Центр здійснює функції Адміністративного офісу програми Twinning, який був створений з метою інформування органів державної влади щодо можливості використання інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX та координації процесу їх імплементації. Центр є національним провайдером та координатором:інструментів Європейського Союзу Twinning і TAIEX:

Twinning – інструмент інституціональної розбудови, у рамках якого відбувається співпраця на рівні державних службовців аналогічних органів державної влади країн-членів Європейського Союзу та України.

Станом на березень 2024 року у робочому плані: 58 проєктів Twinning завершено, 2 проєкти – на стадії реалізації, 10 проєктів – на стадії підготовки детального технічного завдання Twinning Fiche. Загальна кількість проєктів Twinning – 70.

ТАІЕХ – інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, що надається з метою розбудови інституціональної спроможності, наближення та імплементації національного законодавства до законодавства Європейського Союзу.

У 2023 році Адміністративним офісом програми Twinning було опрацьовано проєктні пропозиції, надані органами державної влади та включено 105 пропозицій до Плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ на 2023 рік від 38 органів державної влади України; співробітництва з Програмою ОЕСР SIGMA (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) – одним із найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, який було започатковано з метою зміцнення основ державного врядування та вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління [26].

Нами узагальнено у процесі дослідження основні стратегічні заходи національного рівня щодо впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України у контексті вимог процесу вступу до ЄС у відповідності до змін, що вносяться до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831 до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалені зазначеним розпорядженням (див.табл.1.4.) [24,28] .

Таблиця 1.4.

Основні стратегічні заходи національного рівня здійснені протягом 2023 року щодо впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України у контексті вимог процесу вступу до ЄС [24,28]

1. (45)	Проведення обстеження щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції	НАДС Секретарія т Кабінету Міністрів України	розроблено методологію, проведено обстеження, підготовлено звіт про результати та подано на розгляд Координаційної рад и з питань реформування державного управління	I квартал 2023 р.
------------	--	--	--	-------------------

2. (46)	Перегляд структури міністерств, інших центральних виконавчих органів влади, актуалізація завдань та функцій структурних підрозділів, які забезпечують виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції	міністерств а, інші центральні органи виконавчої влади	розподілено між відповідними структурними підрозділами завдання у сфері європейської інтеграції	II квартал 2023 р.
3. (47)	Посилення спроможності Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	Секретаріат Кабінету Міністрів України	Внесено зміни до Положення про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції,	I квартал 2023 р.

Імплементація актів права Європейського Союзу в сфері кадрової політики публічної служби України є складним процесом, який включає адаптацію національного законодавства до стандартів та вимог ЄС.

Імплементація актів права Європейського Союзу у сфері кадрової політики публічної служби України вимагає застосування різноманітних інструментів, зокрема: 1. Аудит і аналіз національного законодавства. 2. Гармонізація законодавства. 3. Тренінги та підвищення кваліфікації. 4. Електронні системи управління. 5. Інституційна реформа. 6. Співпраця з європейськими інституціями та експертами. 7. Моніторинг та оцінка. 8. Фінансова підтримка та гранти

Використання цих інструментів допомагає забезпечити комплексний та системний підхід до інтеграції європейських стандартів у сферу кадрової політики публічної служби України. Це сприяє підвищенню ефективності, прозорості та професійності української публічної служби.

Загалом, цей процес вимагає значної координації між різними рівнями влади та суспільством, щоб досягти сталого розвитку та відповідності європейським стандартам у сфері публічної служби.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Визначення основних європейських стандартів у сфері кадрової політики публічної служби.

Європейські стандарти у сфері кадрової політики публічної служби базуються на Європейських стандартах у сфері публічної служби і на сьогоднішній день є важливими орієнтирами для багатьох країн, що прагнуть вдосконалити свої системи управління. Ці стандарти спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління, а їх впровадження стає предметом активних дискусій як у політичних, так і в академічних колах.

Спочатку коротко охарактеризуємо Європейські стандарти у сфері публічної служби які формують основу для розвитку ефективного, прозорого і підзвітного державного управління, що відповідає найкращим демократичним цінностям та практикам. Ці стандарти не тільки задають напрямок для розвитку національних інститутів, але й забезпечують основи для співпраці між країнами Європейського Союзу, створюючи спільний простір цінностей та норм у державному управлінні.

Однією з ключових установ, що формують та просувають ці стандарти, є Європейська комісія, завдання якої полягає в забезпеченні дотримання принципів верховенства права, прозорості, ефективності та підзвітності в публічному управлінні. Ці принципи, зокрема, відображені в низці європейських директив і рекомендацій, що задають вектор розвитку для державних служб різних країн.

Прозорість і підзвітність – це основні принципи, які вимагають від публічних служб відкритості в процесі ухвалення рішень та відповідальності перед громадянами. Запровадження таких стандартів передбачає зокрема, вільний доступ до публічної інформації, що дозволяє громадянам контролювати діяльність органів влади та впливати на процес прийняття рішень. Директива 2013/37/ЄС про повторне використання інформації публічного сектору [32-34; 52] є прикладом європейського законодавства, що підсилює ці принципи. Важливим дороговказом для вироблення Європейські стандарти у сфері публічної служби стандартів є Європейські «Принципи публічного управління» від листопада 2023 року (див. Рис.2.1.) [45].



Рис.2.1. Структура Європейських Принципів державного управління від листопада 2023 року [45]

Ще одним важливим стандартом виступає принцип недискримінації та рівності можливостей, який забезпечує доступ до публічної служби на рівних умовах для всіх громадян, незалежно від їх національності, статі, релігії чи інших ознак. Це зобов'язання було закріплено в Загальній декларації прав людини та, зокрема, в Хартії основних прав Європейського Союзу, яка захищає права усіх громадян ЄС.

Ефективність публічної служби, як європейський стандарт, акцентує на важливості розробки і впровадження політик, спрямованих на досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів. Європейські країни часто обмінюються кращими практиками та підходами з метою підвищення ефективності своїх адміністративних структур. Європейська мережа з питань публічної адміністрації (European Public Administration Network, EUPAN) є важливою платформою для такого обміну досвідом та кращими практиками.

Одним з ключових аспектів, що визначають якість публічної служби, є безперервне професійне навчання та розвиток державних службовців. Європейських стандартів навчають у найбільших школах публічної адміністрації, таких як Європейський інститут державної адміністрації (EIPA), що забезпечує навчання та обмін досвідом між країнами-членами щодо підвищення компетенцій державних службовців [43-45; 47-49].

Крім того, великого значення надається етичним стандартам у публічній службі. Кодекси поведінки, розроблені на європейському рівні, спрямовані на запобігання корупції, конфліктів інтересів та іншим формам зловживань владою. Це формує довіру громадян до інститутів публічного управління, що є критично важливим для функціонування демократичних суспільств.

Інноваційність та цифровізація є ще одним напрямком, що визначає сучасні стандарти в публічній службі на європейському просторі. Цифровізація державних послуг, розвиток електронного уряду та впровадження нових технологій дозволяють оптимізувати процеси, знижуючи витрати та підвищуючи швидкість доступу до державних послуг для громадян.

Європейський план дій в галузі електронного уряду (eGovernment Action Plan) спрямований на розробку заходів, що сприяють прискоренню таких змін.

Отже, основні європейські стандарти у сфері публічної служби є багатограними та охоплюють широкий спектр аспектів, які спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності, інклюзивності та інноваційності. Впровадження цих стандартів на національному рівні дозволяє не лише підвищити якість державного управління, а й зміцнити демократію, верховенство права та захист прав людини в країнах Європейського Союзу. З огляду на ці висновки, вивчення і застосування європейських стандартів у сфері публічної служби є важливою складовою стратегії розвитку української державної служби в контексті євроінтеграції.

Розглянемо базові принципи європейської кадрової політики. По-перше, вони включають рівний доступ до публічної служби, об'єктивність найму, і дотримання прав людини та принципів етики. Європейський Союз, зокрема, підкреслює важливість недискримінації за ознаками статі, раси або релігії в процесі прийняття на роботу. Це не лише сприяє створенню справедливого робочого середовища, а й позитивно впливає на продуктивність.

Крім того, стандарти ЄС акцентують увагу на безперервному навчанні державних службовців. Адже у світі, що стрімко змінюється, лише постійне підвищення кваліфікації може гарантувати відповідність вимогам часу. Таким чином, інвестиції в освіту та професійний розвиток кадрів стають однією з ключових складових кадрової політики.

З іншого боку, відповідність європейським стандартам часто викликає дебати. Як стверджують скептики, одне лише дотримання формальних правил не завжди призводить до бажаних результатів. На їхню думку, важливо не тільки приймати стандарти, але й творчо підходити до їх впровадження з урахуванням національних особливостей. Зокрема, проблема корупції в деяких країнах не може бути вирішена лише шляхом імплементації загальноєвропейських норм, якщо не враховуються специфічні соціальні та економічні умови.

Прихильники ж європейських стандартів наполягають на їх універсальності. Вони відзначають, що навіть у країнах з різними політичними системами, загальні принципи ефективного державного управління можуть та повинні бути застосовані. До того ж, європейські стандарти є своєрідним барометром демократизації та інтеграції в європейське співтовариство.

Отже, визначення і впровадження європейських стандартів у сфері кадрової політики є важливим кроком на шляху до прозорого та ефективного управління. Хоча ця тема не позбавлена складнощів та викликів, дискусії навколо неї підкреслюють її актуальність і важливість у сучасному світі. Щораз більше країн розуміють, що лише завдяки відповідним кадрам можна забезпечити сталий розвиток і задовольнити потреби суспільства.

Визначення основних європейських стандартів у сфері кадрової політики публічної служби є ключовим аспектом реформування державного управління в країнах, які прагнуть інтегруватися в Європейський Союз або підвищити ефективність своєї публічної служби. Ці стандарти включають ряд принципів та практик, спрямованих на забезпечення професійної компетенції, етичності, прозорості та ефективності державної служби [43-45; 47-49].

Одним з центральних принципів європейської кадрової політики є принцип меритократії. Він полягає у забезпеченні того, щоб доступ до державної служби базувався на об'єктивних критеріях і професійних заслугах, а не на особистих зв'язках або політичних преференціях. Це досягається через конкурентні процедури відбору, що включають відкриті конкурси та іспити.

Крім того, підвищення кваліфікації та професійний розвиток займають важливе місце в європейській кадровій політиці. Державні службовці повинні мати можливості для постійного навчання, що дозволяє їм оновлювати свої навички відповідно до змін у суспільстві та технологіях. Це передбачає участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, а також регулярні оцінки ефективності праці.

Етичні норми та непідкупність є ще одним наріжним камінем. В Європі велика увага приділяється дотриманню кодексів етики, які визначають

стандарти поведінки державних службовців. Це включає запобігання конфлікту інтересів, боротьбу з корупцією і забезпечення об'єктивності та неупередженості в прийнятті рішень.

Прозорість та підзвітність також є важливими стандартами кадрової політики. Це означає, що процеси прийняття на роботу, підвищення по службі та оцінка результатів роботи мають бути відкритими для контролю та оцінки як з боку громадськості, так і зі сторони спеціалізованих органів. Важливість цих процесів підкреслюють керівні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Ради Європи, які спрямовані на покращення управління державними установами.

Інформаційні технології, в свою чергу, відіграють важливу роль у модернізації та забезпеченні відповідності публічної служби європейським стандартам. Електронне урядування сприяє оптимізації роботи державних органів, скороченню бюрократичних процедур та підвищенню доступності державних послуг для громадян. Впровадження сучасних ІТ-рішень допомагає зменшити ризики корупції та підвищити ефективність кадрових процесів.

Варто зазначити, що інтернаціоналізація стандартів підкреслює важливість міжнародного співробітництва та обміну найкращими практиками. Європейські агентства та організації, такі як Європейський інститут державного управління, надають платформи для обміну досвідом та навчання, що сприяє гармонізації підходів в різних країнах [43-45; 47-49].

У підсумку, визначення та імплементація європейських стандартів у сфері кадрової політики публічної служби спрямовані на створення ефективної, прозорої та професійної державної служби. Вони забезпечують інструменти для зміцнення довіри громадян до державних інститутів, сприяють демократичному управлінню та підтримують соціально-економічний розвиток. Для країн, що прагнуть інтеграції в європейське співтовариство, дотримання цих стандартів стає не лише необхідною умовою, але й стратегічним пріоритетом на шляху до сталого розвитку.

Згідно вищенаведеного Національні системи публічної служби в Європі значною мірою ґрунтуються на загальних принципах, які відображають європейські стандарти управління. Нами узагальнено базові європейські стандарти у сфері кадрової політики публічної служби (див.табл.1.1) які є фундаментом для сприяння прозорості, ефективності та неупередженості у діяльності державних службовців, що в свою чергу забезпечує довіру громадян до державних інституцій.

Таблиця 2.1*

Узагальнення змісту основних європейських стандартів у сфері кадрової політики публічної служби

№	Основні стандарти	Опис змісту стандартів
1	Принцип меритократії	Один з ключових принципів - меритократія, що означає призначення працівників на основі їх кваліфікацій, навичок та досвіду, а не на основі особистих зв'язків. Це забезпечує, що найкомпетентніші особи займають відповідні посади, підвищуючи якість державних послуг та сприяючи досягненню стратегічних цілей держави.
2	Прозорість та відкритість	Європейські стандарти підкреслюють важливість прозорості у всіх аспектах кадрової політики. Це включає чіткі процедури призначення, критерії оцінки та просування по службі. Відкритість гарантує громадськості доступ до інформації, що запобігає корупції та зловживанню владою.
3	Неупередженість і незалежність	Неупередженість забезпечується завдяки розділенню політичних та адміністративних функцій. Публічні службовці повинні виконувати свої обов'язки без будь-якого політичного впливу, служачи лише інтересам громади. Це сприяє довготерміновій стабільності інституцій, незалежно від політичної ситуації.
4	Професійний розвиток	Постійне навчання та підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною європейської кадрової політики. Держави забезпечують доступ до навчальних програм, що дозволяє службовцям пристосовуватись до нових викликів, технологічних змін та підвищувати свою компетентність.

5	Різноманітність та інклюзія	ЄС активно пропагує політику різноманітності та інклюзії у публічній службі. Це передбачає створення умов для залучення представників різних соціальних, етнічних, гендерних груп, що сприяє кращому розумінню потреб суспільства та підвищує якість прийняття рішень.
---	-----------------------------	--

* Таблицю розроблено автором за [43-45; 47-49]

Запровадження європейських стандартів у сфері кадрової політики публічної служби є невід'ємною частиною процесу реформування державного управління. Ці стандарти сприяють створенню ефективної, прозорої та стабільної системи публічної служби, що відповідає потребам та очікуванням громадян. Вони є основою для зміцнення демократичних процесів і розвитку громадянського суспільства, забезпечуючи високий рівень суспільної довіри та взаємодії між державою і громадянами.

2.2. Забезпечення прозорості та відбору на основі заслуг у публічній службі

Забезпечення прозорості та відбору на основі заслуг у публічній службі є важливим кроком для зміцнення довіри до державних інституцій та підвищення ефективності їх роботи. Одним із ключових напрямів цього процесу є впровадження чіткого і відкритого оголошення вакансій, що дозволяє всім зацікавленим особам рівноправний доступ до інформації про роботу. Важливо, щоб опис вакансій містив зрозумілі вимоги та чіткий перелік обов'язків.

Стандартизація процедур відбору також грає важливу роль у цьому процесі. Розробка єдиних критеріїв оцінки, які базуються на необхідних для виконання робочих завдань компетенціях, допоможе зробити процес відбору більш об'єктивним. Додатково, конкурсні процедури підбору персоналу, що включають тестування, проведення співбесід та практичне оцінювання навичок, сприяють забезпеченню вибору найбільш компетентних кандидатів.

Залучення незалежних експертів або представників громадянського суспільства до відбіркових комісій підвищує об'єктивність та підзвітність

процесу. Важливо також, щоб члени таких комісій пройшли відповідне навчання, що допоможе їм забезпечити неупередженість і справедливість у прийнятті рішень. Забезпечення прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг є важливим аспектом реформування кадрової політики публічної служби. Нами систематизовано основні напрямки забезпечення прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг(див.табл.2.2.) Ці напрямки сприяють створенню справедливої та прозорої системи найму, що базується на заслугах, а також підвищують довіру громадськості до процесів формування публічної служби [41-47].

Принцип 9: Орган державного управління залучає та набирає на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей.

- a. Орган державного управління аналізує людські ресурси (HR), готує та реалізує узгоджені з бюджетом кадрові плани, щоб забезпечити належні штатну кількість, поєднання компетенцій, навичок і досвіду для виконання своєї місії, враховуючи як поточні, так і майбутні потреби.
- b. Державні службовці набираються на прозорих та відкритих конкурсах на основі заслуг.
- c. Інклюзивна політика та практика прийому на роботу підтримують різноманітність та рівні можливості в державному управлінні.
- d. Орган державного управління залучає велику кількість кандидатів, що відповідають критеріям, використовуючи брендинг працедавця та інші інструменти найму.
- e. Комплектування кадрами здійснюється на основі точних посадових інструкцій, що містять необхідний профіль кандидата (досвід, знання, навички, компетенції) для ефективної роботи, відображений, як й умови праці та заробітної плати, в оголошеннях про вакансії.
- f. Відбіркові комісії складаються з членів, кваліфікованих здійснювати оцінювання кандидатів відповідно до вимог посади, без конфлікту інтересів і політично незаангажованих.
- g. Методи відбору забезпечують справедливе та обґрунтоване оцінювання необхідних для виконання роботи досвіду, знань, навичок і компетенцій і дають змогу вибрати найбільш підходящих кандидатів.
- h. Процеси набору та відбору є ефективними, своєчасними, зручними та підтримуються цифровими технологіями.
- i. Претенденти своєчасно інформуються про рішення щодо прийому на роботу та мають право вимагати обґрунтування та оскарження в адміністративному та судовому порядку.
- j. Процес адаптації забезпечує швидку адаптацію до роботи та організації, завдяки чому нові працівники почуваються впевнено, компетентно та добре працюють.

Рис.2.2. Зміст Принципу 9 «Принципів державного управління» щодо залучення та набору персоналу на основі заслуг і рівних можливостей [45]

Напрямки забезпечення прозорого найму та процесу відбору
на основі заслуг

№	Напрямки	Заходи
1.	Відкрите оголошення вакансій	Опублікування всіх вакансій на офіційних сайтах з чітким описом вимог та умов роботи, що дозволяє всім потенційним кандидатам однаковий доступ до інформації.
2.	Стандартизовані процедури відбору	Унормування процесів відбору через розробку стандартних критеріїв оцінювання, що базуються на компетенціях, необхідних для виконання службових обов'язків.
3	Конкурсний підхід	Проведення відбору на засадах конкурсних процедур, які включають тестування, співбесіди та оцінювання практичних навичок
4.	Залучення незалежних експертів	Включення до комісій з відбору незалежних фахівців або представників громадських організацій для забезпечення об'єктивності та прозорості процесу.
5.	Навчання членів відбіркових комісій.	Проведення підготовки для членів комісій з питань усвідомлення важливості неупередженості та застосування об'єктивних критеріїв під час відбору
6.	Розробка кодексу етики	Впровадження норм етичної поведінки для усіх учасників процесу відбору, що включає принципи неупередженості та професійності
7.	Електронні системи подання заявок.	Використання електронних платформ для збору та обробки заявок, що знижує ризик корупційних втручань і сприяє більшій відкритості процесу
8.	Зворотний зв'язок для кандидатів	Надача прозорого зворотного зв'язку кандидатам про результати відбору, що дозволяє учасникам зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони
9.	Регулярний аудит та громадський контроль	Проведення регулярних перевірок та залучення громадських ініціатив для моніторингу процесу найму та виявлення можливих порушень

*Розроблено автором за [41-47]

Використання сучасних технологій, таких як електронні системи подання заявок, дозволяє знизити ризики втручання та зробити процес більш відкритим. Це, у свою чергу, може бути доповнено розробкою і впровадженням етичного

кодексу для всіх учасників процесу, що підкреслює принципи професійної поведінки та неупередженості.

Нарешті, процес відбору буде неповним без надання кандидатам прозорого зворотного зв'язку щодо результатів конкурсу. Це допомагає учасникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони і стимулює їх до професійного зростання. Регулярні аудити та залучення громадськості до контролю процесу сприяють виявленню та усуненню можливих порушень, підвищуючи загальну довіру до системи відбору кадрів на публічну службу.

2.3. Шляхи імплементації вимог процесу вступу до ЄС у системі кадрової політики публічної служби України

Процес вступу до Європейського Союзу є для України амбітною та важливою метою, яка вимагає суттєвих перетворень у багатьох галузях державного управління та політики. Одна з ключових сфер, де необхідні зміни, – це кадрова політика публічної служби. В українському контексті це питання пов'язане з потребою у зміцненні інституційної спроможності, забезпеченні прозорості та ефективності державного управління.

Перш за все, європейські вимоги підкреслюють необхідність професіоналізації та деполітизації публічної служби. Це означає, що на посадах повинні працювати спеціалісти, які обрані на основі заслуг, а не політичних зв'язків. Україна вже зробила кроки у цьому напрямку, запровадивши конкурсний відбір на державні посади. Однак, існує ще потреба у вдосконаленні цих процесів, аби вони стали по-справжньому конкурентними і справедливими.

Наступним кроком у реформуванні кадрової політики є підвищення стандартів навчання та розвитку службовців. Вступ до ЄС вимагає підготовки державних службовців до роботи в нових умовах, що включає опанування європейських правових норм, адміністративних процедур та стандартів

управління. Це можна реалізувати шляхом запровадження спеціалізованих освітніх програм і курсів, що відповідають європейським вимогам.

Не менш важливим аспектом є запровадження ефективних систем оцінювання результатів роботи на державній службі. Для цього Україна потребує використання прозорих та об'єктивних механізмів оцінювання, які здатні заохочувати якісні результати та мотивацію до вдосконалення. У цьому контексті рекомендації ЄС включають такі інструменти, як ключові показники ефективності та регулярні атестації.

Імплементация антикорупційних заходів у сфері кадрової політики також залишається критично важливою. Українська публічна служба повинна стати прикладом чесності і відповідальності, що є основою для довіри з боку громадян і міжнародних партнерів. Це включає запровадження строгих контролюючих механізмів, що запобігають зловживанню службовим становищем, та розвиток культури відмови від корупційних практик.

Одним із викликів, що постають перед Україною в цьому напрямку, є збереження балансу між міжнародними рекомендаціями та національними інтересами. Це означає, що імплементация європейських стандартів має враховувати українську специфіку і потреби. Важливо, аби зміни здійснювалися поступово, з урахуванням існуючих ресурсів та умов, що сприятимуть сталому розвитку кадрової системи.

Важливою частиною цього процесу є також участь громадянського суспільства в обговоренні та моніторингу реформ. Громадські організації можуть виступати незалежними експертами, надаючи свої рекомендації щодо покращення політики та допомагаючи контролювати ефективність її впровадження.

Процес імплементации вимог вступу до ЄС у кадрову політику публічної служби в Україні є складним, але необхідним для євроінтеграції. Він вимагає скоординованих зусиль з боку уряду, суспільства та міжнародних партнерів. Підвищення професійного рівня державних службовців, забезпечення прозорості та ефективності, боротьба з корупцією — це лише кілька із завдань,

вирішення яких наблизить Україну до членства в ЄС та реформує її публічну службу відповідно до європейських стандартів [41-53] .

Процес євроінтеграції України вимагає комплексних реформ у багатьох сферах державного управління, зокрема в системі кадрової політики публічної служби. Відповідність стандартам Європейського Союзу (ЄС) у цьому контексті передбачає не лише виконання формальних критеріїв, але й інтеграцію загальних європейських цінностей і принципів у управлінські процеси. Дана стаття розглядає основні шляхи імплементації вимог ЄС у сфері кадрової політики публічної служби України.

1. Нормативно-правове забезпечення. Першим кроком до гармонізації системи кадрової політики з нормами ЄС є удосконалення нормативно-правової бази. Акцент ставиться на прийнятті законодавчих ініціатив, що забезпечують прозорість, рівні можливості та захист прав працівників публічного сектору. Необхідно переглянути існуючі норми щодо набору, атестації, просування по службі та звільнень з метою усунення дискримінаційних практик та запровадження стандартів ЄС.

2. Інституційні зміни. Наступним аспектом є впровадження інституційних змін. Це передбачає створення спеціальних органів, відповідальних за контроль і моніторинг виконання вимог ЄС, таких як незалежні комісії з відбору та оцінки кадрів. Важливо також забезпечити стабільне фінансування цих органів, що сприятиме їх ефективній діяльності.

3. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації. Європейські стандарти наголошують на важливості постійної освіти та професійної підготовки державних службовців. Необхідно запровадити програми навчання, спрямовані на розвиток компетенцій, необхідних для роботи в умовах інтеграції до ЄС. Особлива увага повинна приділятися вивченню іноземних мов, зокрема англійської, та управлінських технік, що застосовуються у міжнародній практиці.

4. Забезпечення прозорості та підзвітності. Прозорість—один із ключових принципів ЄС, що повинен бути інтегрований в усі аспекти кадрової політики.

Це передбачає введення відкритих конкурсів на заміщення посад, публікацію результатів відбору, а також створення механізмів зворотнього зв'язку з громадськістю. Підзвітність службовців стимулює зменшення корупції та підвищення рівня довіри до органів державної влади.

5. Технологічна модернізація. Сучасна система управління кадрами не може обійтися без впровадження інформаційних технологій. Цифровізація процесів набору, управління та оцінки персоналу підвищує ефективність та значно знижує ризики людської упередженості чи помилки. Створення електронного реєстру державних службовців та автоматизованих систем управління сприятиме оптимізації роботи кадрових підрозділів.

6. Співпраця з інституціями ЄС. Важливим кроком є налагодження співпраці з відповідними інституціями ЄС та країнами-членами для обміну досвідом та впровадження найкращих практик. Це може включати спільні навчальні програми, стажування, участь у конференціях та форумах, присвячених питанням державного управління.

7. Підтримка гендерної рівності та різноманітності. Справжня імплементація європейських норм передбачає значну увагу до гендерної рівності та різноманітності в кадровій політиці. Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян на державній службі, включаючи політики протидії дискримінації, є важливим елементом модернізації кадрової політики. Це не лише підвищить ефективність публічної служби, але й відобразить демократичні цінності, які підтримує ЄС.

8. Впровадження електронного урядування. Останнім важливим напрямком є впровадження електронного урядування, яке дозволить спростити взаємодію між громадянами та державними органами. Це не лише підвищить ефективність кадрової політики, але й дозволить зменшити рівень корупції, що є одним з основних викликів для публічної служби в Україні.

9. Моніторинг та оцінка прогресу. Необхідно розробити систему моніторингу, яка дозволить оцінювати ступінь виконання планів з імплементації вимог ЄС у сфері кадрової політики. Використання чітких

показників оцінки та зворотний зв'язок з міжнародними партнерами допоможуть своєчасно коригувати дії та підвищувати ефективність реформ [41-53].

Нами узагальнено у процесі дослідження основні стратегічні заходи національного рівня щодо впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України у контексті вимог процесу вступу до ЄС у відповідності до змін, що вносяться до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831 до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалені зазначеним розпорядженням (див.табл.2.2) [24;28].

Таблиця 2.3

Основні стратегічні заходи національного рівня щодо впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України у контексті вимог процесу вступу до ЄС [24;28]

№	Заходи	Відповідальний ЦОВВ	Стан виконання	Термін
1.(50)	Підготовка онлайн-курсів та матеріалів щодо європейської інтеграції, наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС) у партнерстві із закладами освіти та програмами (проектами) міжнародної технічної допомоги	НАДС Секретаріат Кабінету Міністрів України МОН	підписано відповідні угоди про співпрацю із закладами освіти та програмами (проектами) міжнародної технічної допомоги	IV квартал 2025 р.
2. (51)	Розроблення програм підвищення кваліфікації державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу	НАДС Секретаріат Кабінету Міністрів України	затверджено відповідні програми підвищення кваліфікації та проведено навчання не менш як 70 відсотків державних службовців, які його потребують	IV квартал 2025 р.

	(acquis ЄС), з подальшим проведенням відповідного навчання			
3. (52)	Проведення навчання державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС), з метою удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи	НАДС Секретаріат Кабінету Міністрів України	проведено навчання не менш як 70 відсотків державних службовців, які його потребують, з метою забезпечення володіння ними англійською мовою не нижче рівня B1	IV квартал 2025 р.
4. (53)	Запровадження стипендіальних програм для професійного навчання за кордоном державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС)	НАДС Секретаріат Кабінету Міністрів України	запроваджено відповідні програми	IV квартал 2025 р.
5. (54)	Проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції	НАДС Секретаріат Кабінету Міністрів України	проведено обстеження	щороку

Кабінет Міністрів України 18 березня 2024 р. затвердив План для Ukraine Facility який стане основою для реалізації програми фінансової підтримки

України від Європейського Союзу протягом 2024-2027 років. Це понад сотні реформ у 15 галузях, які уряд та парламент мають виконати протягом наступних чотирьох років [52].

Прем'єр-міністр Денис Шмигаль 20 березня 2024 р передав план президентці Єврокомісії Урсулі фон дер Ляєн . Реформа державного управління . Відповідальні органи : Національне агентство з питань державної служби України , Міністерство фінансів України, Міністерство цифрової трансформації України. Сплановано такі основні заходи [52]:

1) Перший квартал 2025-го – зміни до Закону «Про державну службу»: запровадження оплати праці на основі класифікації посад за функціональними напрямками; чіткий поділ заробітної плати на сталу, або гарантовану, частину (не менше 70%) і варіативну (не більше 30%); зменшення надбавки за вислугу років з 50% до 30%.

2) Третій квартал 2025-го – прийняття законодавства про удосконалення порядку проходження та припинення державної служби, а також впровадження процедури добору на основі професійних компетентностей.

3) Перший квартал 2026-го: Підключення всіх міністерств, центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) та інших держустанов до інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Відновлення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби з можливістю генерувати статистику за всіма вакансіями.

4) Третій квартал 2026-го – поступове відновлення конкурсів на державні посади. Спочатку категорії А (керівники ЦОВВ, державний секретар Кабміну та його заступники тощо), потім Б (керівники структурних підрозділів та їх заступники) та В (різного рівня спеціалісти держорганів) [52].

Крім того, слід підкреслити роль автоматизації процесів управління людськими ресурсами в публічній службі. Сучасні цифрові рішення дозволяють оптимізувати облік, аналіз та планування потреб у кадрах, що сприяє більш ефективному управлінню та розподілу людських ресурсів.

Також варто зазначити важливість зміцнення інституційної спроможності публічних установ через розвиток лідерства та культури інновацій. Це допомагає не лише у забезпеченні сталої професійної майстерності працівників, але й у швидкому реагуванні на виклики, що постають у процесі інтеграції з Європейським Союзом.

Нами запропоновано впровадити у медичних установах напрацювання в органах публічної влади європейських країн щодо Стратегії ЄС від 2021 року: «Майбутня публічна служба» визначено що кадрова політика публічної служба майбутнього має бути системною : прогновною ; гнучкою; повноцінною [46].

Вважаємо доцільним рекомендувати застосувати комплексний підхід в кадровій політиці у сфері охорони здоров'я, а саме : освіта та наукова діяльність у сфері охорони здоров'я інтегровані до сучасного міжнародного контексту ; планування та забезпечення кадрів системи охорони здоров'я здійснюється в обсягах та у структурі відповідно до потреб ; створення умов для забезпечення професійного благополуччя працівників сфери охорони здоров'я. Ці рекомендації добре корелюються з Проектом МОЗ України : « Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» від 23 лютого 2022 року [27].

Таким чином, успішна імплементація вимог процесу вступу до ЄС у системі кадрової політики публічної служби України є багатограним завданням, що потребує комплексного підходу, зокрема законодавчих змін, освітніх програм, технологічних інновацій та розвитку інституційних спроможностей. Це є критично важливим кроком на шляху до європейської інтеграції, що забезпечить ефективність та прозорість публічної адміністрації в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі обґрунтовано концептуальні та прикладні підходи щодо впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України у контексті вимог процесу вступу до ЄС. Отримані у магістерському дослідженні результати свідчать про досягнення визначеної мети, виконання поставлених завдань і дають можливість для формулювання висновків.

1. Аналіз поточного стану кадрової політики публічної служби України в контексті європейської інтеграції є важливим аспектом розвитку державного управління та суспільства загалом. Кадрова політика публічної служби України перебуває на етапі активних реформ, спрямованих на адаптацію до європейських стандартів управління. Хоча в Україні вже розроблено ряд законодавчих ініціатив, які відповідають вимогам ЄС, реалізація цих реформ стикається з низкою викликів, таких як політична нестабільність, нерегулярність кадрових змін та остаточна боротьба з корупцією.

Для успішної інтеграції України до Європейського союзу важливо продовжувати роботу над впровадженням принципів меритократії, забезпеченням прозорості в процесах відбору та підготовки кадрів, а також підвищенням професійного рівня державних службовців. Успішна реалізація цих аспектів не тільки зміцнить довіру суспільства до публічної служби, але й сприятиме підвищенню її ефективності в умовах сучасних викликів.

Модернізація кадрової політики в контексті європейської інтеграції передбачає зосередження зусиль на забезпеченні стабільності, підвищенні кваліфікації кадрів, а також активній взаємодії з громадськістю. Це дозволить Україні не лише відповідати європейським вимогам, а й створити ефективну та професійну публічну службу, здатну відповідати на виклики часу.

2. З'ясовано, що імплементація європейських стандартів у кадрову політику органів публічної влади України стикається з низкою викликів і перешкод, які важливо врахувати для успішної реалізації реформ. Однією з основних проблем є інерційність існуючої системи, яка часто базується на

застарілих методах управління персоналом та не завжди відповідає сучасним вимогам прозорості та ефективності. Важливим викликом залишається боротьба з корупцією, яка може ускладнювати запровадження нових стандартів у процесі відбору та просування кадрів.

Також суттєвою перешкодою є недостатня професійна підготовка існуючих кадрів для реалізації нових практик управління та оцінювання. Це вимагає масштабних програм навчання та підвищення кваліфікації, які забезпечать розуміння і вміння застосовувати європейські стандарти на практиці.

Інституційна слабкість та відсутність достатнього фінансування для впровадження змін можуть перешкоджати виконанню реформ у належний термін. Для подолання цих бар'єрів необхідно покращити координацію між різними державними органами та залучити міжнародну технічну та фінансову підтримку.

Загалом, оцінка цих викликів та перешкод вказує на необхідність комплексного підходу до реформи кадрової політики, що включає у собі оновлення законодавчої бази, підвищення інституційної спроможності та активне залучення зацікавлених сторін для досягнення сталих та позитивних змін.

3. Досліджено, що визначення основних європейських стандартів у сфері кадрової політики публічної служби є ключовим для забезпечення високоякісного державного управління та ефективної роботи публічних службовців. До цих стандартів належать принципи меритократії, прозорості, підзвітності та безперервного професійного розвитку.

Принцип меритократії передбачає, що процеси рекрутингу та просування на публічній службі повинні ґрунтуватися виключно на заслугах, кваліфікаціях та компетенціях кандидатів. Це допомагає запобігти впливу особистих зв'язків або політичних інтересів на кадрові рішення.

Прозорість є ще одним важливим стандартом, що вимагає відкритості і зрозумілості процедур, пов'язаних з наймом та розвитком персоналу. Це

включає чітке визначення вимог до кандидатів, публічність конкурсних процедур та доступність інформації про вакансії.

Підзвітність забезпечується через чіткі механізми моніторингу та оцінювання діяльності публічних службовців. Вона спрямована на підвищення ефективності та якості їхньої роботи, а також на забезпечення відповідності законодавчим і етичним нормам.

Безперервний професійний розвиток означає створення можливостей для постійного навчання і вдосконалення навичок, що дозволяє службовцям адаптуватися до змін у суспільстві та технологічного прогресу.

Імплементация цих стандартів сприятиме побудові більш професійної, ефективної та етичної публічної служби, яка здатна відповідати сучасним викликам і потребам громадян.

4. Адаптації кадрової політики в органах публічної влади та закладах системи охорони здоров'я до європейських стандартів потребує комплексного підходу, орієнтованого на інтеграцію передових практик та принципів управління людськими ресурсами. Наведемо кілька ключових рекомендацій щодо напрямків інтенсифікації адаптаційних процесів.

Впровадження відкритих конкурсів для прийому на роботу та просування по службі дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх кандидатів та підвищити якість відбору. Варто розробити програми безперервної освіти та підвищення кваліфікації, орієнтовуючись на найкращі європейські практики. Співробітники повинні мати можливість регулярно оновлювати свої знання та навички.

Впровадження гнучких графіків роботи та можливостей дистанційної роботи, що є широко розповсюдженою практикою в Європі, може підвищити продуктивність праці та задоволеність співробітників. Розробка та впровадження прозорої системи оцінки ефективності роботи на основі чітко визначених критеріїв дозволяє стимулювати професійний ріст та відповідальність співробітників.

Заохочення ініціативності та розвитку лідерських якостей серед персоналу сприятиме підвищенню ефективності роботи організацій та впровадженню інновацій. Необхідно забезпечити дотримання принципів

недискримінації та рівності, підтримуючи рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їхньої статі, віку, етнічного походження чи інших характеристик.

Створення безпечних і здорових умов праці повинно стати пріоритетом. Це включає не тільки фізичну безпеку, але й ініціативи щодо підтримки ментального здоров'я. Ці рекомендації спрямовані на створення продуктивного, справедливого та інноваційного робочого середовища, що відповідає сучасним європейським стандартам.

5. Виявлено, що впровадження європейських стандартів стало ключовим чинником для якісних змін у кадровій політиці. Важливо зазначити, що європейські норми пропонують не лише чіткі рамки для професійного розвитку державних службовців, але й принципи підзвітності й прозорості, які є необхідними для підвищення довіри суспільства до державних інститутів. Ці стандарти включають в себе вимоги до відкритої конкуренції, прозорого управління кадровими ресурсами та забезпечення рівних можливостей для всіх претендентів.

6. Запропоновано екстраполювати у медичних установах напрацювання в органах публічної влади європейських країн щодо Стратегії ЄС від 2021 року: «Майбутня публічна служба» визначено що кадрова політика публічної служба майбутнього має бути системною: прогнозною; гнучкою; повноцінною.

Тобто рекомендовано застосувати комплексний підхід в кадровій політиці у сфері охорони здоров'я, а саме : освіта та наукова діяльність у сфері охорони здоров'я інтегровані до сучасного міжнародного контексту ; планування та забезпечення кадрів системи охорони здоров'я здійснюється в обсягах та у структурі відповідно до потреб ; створення умов для забезпечення професійного благополуччя працівників сфери охорони здоров'я. Ці рекомендації добре корелюються з Проектом МОЗ України: « Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» від 23 лютого 2022 року [27].

Це, в свою чергу, сприяє залученню кваліфікованих професіоналів і підвищенню якості медичних послуг.

7. Виявлено оперативну потребу забезпечити професійний розвиток та навчання державних службовців відповідно до європейських вимог. Це включає розробку та впровадження нових програм підвищення кваліфікації, які орієнтовані на розвиток навичок, що є критичними в умовах європейської інтеграції, таких як знання європейського законодавства, державного управління та антикорупційних практик.

Крім того, важливим кроком є підвищення рівня мотивації та залучення молодих фахівців у публічну службу. Потрібні заходи з покращення умов праці та соціальних гарантій, що може включати систему стимулювання та конкуренції, яка б відповідала стандартам ЄС

8. Доведено необхідність системного підходу до реформування кадрової політики в Україні. Необхідно, щоб держава, міжнародні партнери та суспільство підтримували цю ініціативу, забезпечуючи належні ресурси і механізми для реалізації. Інтеграція європейських стандартів у кадрову систему є не лише викликом, але й унікальною нагодою для України, щоб побудувати ефективну і надійну систему публічної служби, яка відповідала б сучасним вимогам та стандартам.

Визначено, що важливим аспектом є і сам процес імплементації європейських стандартів. У ході дослідження були визначені ключові етапи, які повинні бути впроваджені для успішного реалізування змін. Це передбачає активну участь державних установ, органів управління, навчальних закладів та громадських організацій. Спільні зусилля всіх учасників мають на меті створення ефективних механізмів, які підтримуватимуть нові стандарти на всіх рівнях публічної служби.

З'ясовано важливість впливу, який мають зміни у кадровій політиці на процес інтеграції України до Європейського Союзу. Впровадження європейських стандартів у кадровій політиці є не лише важливим кроком до задоволення вимог, які висуває ЄС, але й підвищує готовність України до співпраці з європейськими структурами. Це, в свою чергу, відкриває нові можливості для економічного та соціального розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану.// Ефективність державного управління : № 70/71 .-2022. - С.11-16. URL: DOI: <https://doi.org/10.36930/507001> URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2024)
2. Алюшина Н.О., Василевська Т. , Ібрагімова та ін. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури./Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова та ін – К. -НАДС, CIDS, ОБСЄ , EU4PAR.- 2021.- URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciynakultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-luzhbi>
3. Бойко, С. М. Інтелектуалізація публічної служби в умовах євроінтеграції. Харків: Основа, 2019. (дата звернення: 29.10.2024)
4. Васильєва, В. М. Реформування системи державної служби України: виклики євроінтеграції. Київ: Інститут державного управління, 2020.- с.34-40. (дата звернення: 29.10.2024)
5. Гудак, Ю. Європейські стандарти управління персоналом: імплементація в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2020, №5, с. 23-29. (дата звернення: 29.10.2024)
6. Іванов, Г. В. Адаптація правових норм України до стандартів ЄС. Київ: Юрінком Інтер, 2021. (дата звернення: 29.10.2024)
7. Коваленко, О. В. Особливості кадрової політики в контексті інтеграції до ЄС. Державне управління: теорія та практика, 2019, №3. с. 45-52. (дата звернення: 29.10.2024)
8. Литвин, П. О. Стандарти публічної служби ЄС: виклики для України. Наукові записки НаУКМА, 2019, №2, с. 15-21. (дата звернення: 29.10.2024)
9. Петров, І. Д. Європейські підходи в системі управління людськими ресурсами. Київ: Либідь, 2018. - с.5-9. (дата звернення: 29.10.2024)
10. План відновлення України. *Проект* // Матеріали робочої групи «Державне управління» від 04 липня 2022 року. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)
11. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування // НАДС від 29 червня 2022 року URL.: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2024)
12. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон

України від 20.09.2023 № 3384/XI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2024)

13. Про деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади: Постанова КМУ від 29 грудня 2023 р. № 1410. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-skorochennia-chyselnosti-pratsivn-uki-v-orhaniv-vykonavchoi-vlady-1410-291223> (дата звернення 24.04.2022)

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [Електронний ресурс]: Закон України № 2259-IX у від 12.05.2022. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>. (дата звернення: 29.10.2024)

15. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. - URL: www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19. (дата звернення: 29.10.2024)

16. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури./Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова та ін –К. -НАДС, CIDS, ОБСЄ , EU4PAR.- 2021.- URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-luzhbi> (дата звернення: 23.09.2024).

17. Посібник для керівників державної служби./ за заг. ред. Н. Алюшиної .- К.: ТОВ «Вістка», 2020.-422с. (дата звернення: 23.09.2024).

18. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо кандидатського резерву: Постанова Верховної Ради України від 17 червня 2020 року № 713-IX. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=3491&skl=10 (дата звернення: 15.10.2024)

19. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020:Указ Президента України від 01 лютого 2012р. № 45/2012 (Указ втратив чинність на підставі Указу Президента №214/2020 від 05,06.2020)роки <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

20. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах.Наказ НАДС від від 05 серпня 2021 р. № 120-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopriznachenih-derzhavnih-sluzhbov-civ-u-derzhavnih-organah> (дата звернення: 23.10.2024)

21. Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 22 квітня 2020 р. № 290. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-priznachennya-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-na-period-diyi-karantinu-ustanovlenogot220420> (дата звернення: 23.10.2024)

22. Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад [Електронний ресурс] : Розпорядження КМУ від 11 листопада 2020 р. № 1414-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pidgotovku-ta-realizaciyu-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-zaprovadzhennya-sistemi-oplati-praci-t111120> (дата звернення: 15.10.24.)

23. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1199-2022-%D1%80#Text>

24. Роз'яснення щодо нез'явлення державних службовців на роботу та надання їм відпусток під час воєнного стану, а також оформлення відносин із державними службовцями, яких зараховано до територіальної оборони : Роз'яснення НАДС від 04 березня 2022 р. № 149. URL: [p/zhttps://nads.gov.ua/npas/shchodo-nezyavlennya-derzhavnih-sluzhbovciv-na-robotu-ta-nadannya-yim-vidpustok-pid-chas-voyennogo-stanu-takozh-oformlennya-vidnosin-iz-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yakih-zarahovano-do-teritoria](https://nads.gov.ua/npas/shchodo-nezyavlennya-derzhavnih-sluzhbovciv-na-robotu-ta-nadannya-yim-vidpustok-pid-chas-voyennogo-stanu-takozh-oformlennya-vidnosin-iz-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yakih-zarahovano-do-teritoria) (дата звернення: 15.01.2024)

25. Стандарти Європейського Союзу. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://www.center.gov.ua/en/> (дата звернення: 29.10.2024)

26. Сидоренко, Т. Є. Євроінтеграційні процеси та публічна служба: український вимір. Одеса: Чорноморська обсерваторія, 2021.- с.15-22. (дата звернення: 29.10.2024)

27. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Проект від 23 лютого 2022 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor.2022.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)

28. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки.// Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 29.10.2024).

29. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців.//НАДС.- 30.06.2024 URL.: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/_%D0%9A%D0%A1%D0%94%D0%A1_2%D0%BA%D0%B2.2024%D1%80.pdf

30. Тотальний брак кадрів і нова система зарплат. Інтерв'ю з головою Нацдержслужби України Н. Алюшиною 11 вересня 2024 року. URL.: <https://te.court.gov.ua/tu20/pres-centr/news/1664694/>(дата звернення: 29.10.2024)

31. Як зміняться зарплати держслужбовців у 2024 році та чому це загрожує дефіцитом кадрів?/ Козицький М.- Економічна правда.- 15 січня 2024року. URL.: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708731/> (дата звернення: 23.09.2024).

32. Baker, S. Integration of European Standards in National Policies. *European Journal of Public Administration*, 2018, Vol. 9, No. 1, pp. 55-67. (дата звернення: 23.09.2024).
33. Brown, R. *The Challenge of Public Administration Reform in Eastern Europe*. Oxford: Oxford University Press, 2019. pp.12-17. (дата звернення: 23.09.2024).
34. Clarke, M. The Europeanisation of National Civil Services. *Comparative Politics*, 2019, Vol. 8, No. 3, pp. 96-110. (дата звернення: 23.09.2024).
35. Council of Europe. *European Charter of Local Self-Government*. 1985. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168007a09b> (дата звернення: 23.09.2024).
36. Council of Europe. *Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms*. 1950. [Electronic resource]. – Access mode: https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf (дата звернення: 23.09.2024).
37. Council of Europe. *Recommendation of the Committee of Ministers to the member states regarding the management of public services*. Recommendation No. R (2000) 10. 2000. [Electronic resource]. – Access mode: <https://rm.coe.int/16806c6b76> (дата звернення: 23.09.2024).
38. European Council in Copenhagen 21-22 June 1993. *Conclusions of the Presidency* // Access mode: <https://www.consilium.europa.eu/media/21225/72921.pdf>
39. Davies, P. *Understanding EU Policy and Its Impact on New Member States*. London: Routledge, 2021. (дата звернення: 23.09.2024).
40. Harris, D. *Bridging the Gap: EU Accession and Administrative Reform in Ukraine*. Kiev: Europe House, 2020. (дата звернення: 23.09.2024).
41. Michael Armstrong, Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th edition,. Kogan Page, London. Beckhard, 2023.-760p. (дата звернення: 23.09.2024).
42. Roberts, J. *Public Sector Reforms and the EU: Trends and Challenges*. Paris: OECD Publishing, 2020. (дата звернення: 23.09.2024).
43. Johnson, A. *EU Standards in Civil Service Reforms: A Ukrainian Perspective*. *Governance and Policy*, 2021, Vol. 11, No. 4, pp. 35-47. (дата звернення: 23.09.2024).
44. *Public administration reform*. / <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku> (дата звернення: 23.09.2024).
45. *Principles of Public Administration*.// EU:SIGMA/OECD.- November 2023. . URL.: <https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm#languages> (дата звернення: 23.09.2024).
46. *Public Employment and Management 2021. The Future of the Public Service*

// EU/OECD/ 2021. URL.: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html (дата звернення: 23.09.2024).

47. OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability.- 2019. URL.: <https://www.sigmaxweb.org/general/searchresults/?q=leadership+and+capacity+of+public+service>(дата звернення: 23.09.2024).

48. OECD Working Papers on Public Governance - 2024. URL.: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-working-papers-on-public-governance_19934351 (дата звернення: 23.09.2024).

49. Smith, J. European Integration and Public Administration in Ukraine. Public Policy Review, 2022, Vol. 14, No. 1, pp. 78-89. (дата звернення: 23.09.2024).

50. Taylor, L. Human Resource Management in Public Sectors: A Study of EU Influence. Cambridge: Polity Press, 2020. (дата звернення: 23.09.2024).

51. The European Parliament and the Council of Europe. Directive 2000/78/EC on equality in employment. 2000. [Electronic resource]. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078> (дата звернення: 23.09.2024).

52. The Ukraine Facility, Supporting Ukraine’s recovery, reconstruction, and path towards EU accession 2024 – 2027. URL.: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

53. Wilson, K. Implementing EU Standards in Civil Services of Transition Economies. Public Administration Quarterly, 2022, Vol. 16, No. 2, pp. 112-124. (дата звернення: 23.09.2024).

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

публічного управління та адміністрування

проф. Н.С. Калашник

« ____ » _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Матолінець Наталія Василівна**

1. Тема роботи : **«Впровадження європейських стандартів у системі
кадрової політики публічної служби України – вимоги процесу вступу до
ЄС»**

керівник роботи Загорський Володимир Степанович , професор, доктор
економічних наук

затверджені наказом вищого навчального закладу від «26» серпня 2024 року
№С-527

2. Термін подання здобувачем роботи – 01 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: **«Впровадження європейських стандартів у системі
кадрової політики публічної служби України – вимоги процесу вступу до ЄС»**,
(тема-зальний напрям) _____

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнення основних
проблемних зони та викликів кадрової політики публічної служби України ;
аналіз поточного стану реформування державної кадрової політики публічної
служби України у контексті завдань впровадження європейських стандартів;

вивчення вимог процесу вступу до ЄС : процеси та інструменти імплементації актів права Європейського Союзу у сфері кадрової політики публічної служби України; вироблення рекомендацій щодо напрямків вдосконалення процесів впровадження Європейських стандартів у кадрову політику публічної служби України.

5. Перелік графічного матеріалу та статистичних даних (з точним зазначенням обов'язкових креслень за необхідності) _____

6. Консультанти розділів роботи (за наявності зовнішніх консультантів) -

7. Дата видачі завдання 06.06.2024 – 30.06.2024

Керівник роботи _____ Загорський В.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

№ з/п	Етапи роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування напряму і теми роботи	Червень 2024р.	Вик.
2.	Затвердження теми роботи	Серпень 2024	Вик.
3.	Збір матеріалу та прикладних відомостей	Вересень 2024р.	Вик.
4.	Робота над першим розділом	Жовтень 2024р.	Вик.
5.	Робота над другим розділом	Листопад 2024р.	Вик.
6.	Формування висновків та рекомендацій	Листопад 2024р.	Вик.
7.	Подача роботи для перевірки на відсутність запозичень	24.11-06.12.2024р.	Вик.

Здобувач освіти _____ Матолінець Н.В.

Керівник роботи _____ Загорський В.С.