

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

КРАВЕЦЬ Валентина Владиславівна

Формування й реалізація державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування в Україні

Спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
В.В. Кравець

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Державна кадрова політика: сутність та характеристика її елементів

1.2 Принципи та фактори формування державної кадрової політики

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

2.1 Аналіз поточного стану кадрової політики в органах влади

2.2 Особливості реалізації кадрової політики публічною владою

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реалізація ефективної кадрової політики є важливим етапом для досягнення високих стандартів управління, оскільки якість роботи державних органів і органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від професійності, компетентності та мотивації їх працівників. Оновлення кадрової політики передбачає не лише визначення чітких критеріїв відбору та оцінки кадрів, але й створення системи підтримки професійного розвитку, стимулювання ефективної роботи, а також забезпечення відповідності кадрів сучасним вимогам.

У контексті проведення реформ, зокрема децентралізації та реформи місцевого самоврядування, питання формування й реалізації державної кадрової політики стає особливо актуальним. Адже саме від того, наскільки своєчасно та ефективно буде адаптована кадрова політика до нових умов, залежить успіх реалізації стратегічних завдань і досягнення цілей.

Таким чином, дослідження і вдосконалення кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування є важливим кроком у напрямку забезпечення ефективного функціонування управлінських структур та підвищення якості державного управління в Україні.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики формування й реалізація державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: О.В.Аксьонова, М.М.Білинська, В.І.Борщ, В.В.Белякова, В.С.Волик, О.А.Дороніна, Я.Ф.Жовнірчик, О.О.Костенко, Х.І.Кухарчук, Ю.В.Малиновський та інші.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері формування й реалізація кадрової політики, питання державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого поглибленого аналізу та дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів формування й реалізація державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а також розробка практичних рекомендацій для удосконалення кадрових процесів, спрямованих на підвищення ефективності управління, покращення якості державного обслуговування та забезпечення відповідності кадрових ресурсів сучасним вимогам і стандартам.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та елементи державної кадрової політики;
- розглянути принципи та фактори формування державної кадрової політики;
- проаналізувати поточний стан кадрової політики в органах влади;
- узагальнити особливості реалізації кадрової політики в органах влади;
- визначити проблемні аспекти та запропонувати напрями удосконалення кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації ефективної кадрової політики.

Предметом дослідження роботи є сукупність теоретичних і практичних засад формування та реалізації державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування в Україні.

У ході дослідження використовувалися такі методи: логічне узагальнення для аналізу формування та розвитку державної кадрової політики; системно-структурний аналіз, що дозволив обґрунтувати основні аспекти діяльності органів влади; економічний та статистичний аналіз для оцінки показників, пов'язаних із кадровою політикою органів влади. Порівняльний метод застосовано для вивчення сутності та елементів кадрової політики. За допомогою методу моделювання виділено напрями вдосконалення кадрової політики органів влади.

Інформаційна база дослідження базується на статтях, монографіях, підручниках та інших наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріалах науково-практичних конференцій, а також на загальній та статистичній інформації про діяльність Вінницької міської ради та ГУ ДПС у Вінницькій обл., інтернет-ресурси, які висвітлюють питання формування і реалізації кадрової політики в органах влади.

Наукова новизна результатів дослідження, що виносяться на захист, визначається через розвиток відомих і обґрунтування низки нових науково-теоретичних положень, а також розробку практичного інструментарію для удосконалення кадрової політики у державних органах та органах місцевого самоврядування.

Найбільш суттєві наукові результати кваліфікаційної роботи:

- власне визначення поняття «державна кадрова політика»;
- запровадження коефіцієнтів зниження трудового внеску через порушення;
- використання Microsoft Teams для покращення обміну інформацією між відділами;
- запровадження системи бонусів на основі досягнень.

Практична цінність одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, запропоновані у роботі, щодо державної кадрової політики, можуть бути ефективно впроваджені та реалізовані у діяльності Вінницької міської ради, ГУ ДПС у Вінницькій області, а також інших органах влади.

Апробація результатів досліджень. Окремі теоретичні і практичні результати кваліфікаційної роботи оприлюднені на науково-практичній конференції.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 10 рисунків та 17 таблиць. Повний обсяг роботи становить 61 сторінку, список використаних джерел містить 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Державна кадрова політика: сутність та характеристика її елементів

Державна кадрова політика відіграє важливу роль у розвитку суспільства та економіки, сприяючи досягненню стабільності, ефективності та сталого розвитку [34, с. 144].

Людські ресурси є основним ресурсом країни, а державна кадрова політика спрямована на забезпечення відповідних, кваліфікованих та мотивованих кадрів для виконання завдань та досягнення цілей. Також вона допомагає забезпечити ефективне управління державними установами та організаціями, знижує ризики конфліктів та неефективності [34, с. 144].

Поняття державної кадрової політики має різні визначення залежно від контексту та підходу.

Розглядаючи різні точки зору, можна отримати більш повну картину про те, як різні автори сприймають та розуміють концепцію державної кадрової політики. Так, державна кадрова політика, з точки зору І. Половінкіна, О. Тракалюк та В. Хома, являє собою пріоритетний напрям діяльності держави стосовно координації заходів для розвитку й удосконалення трудового потенціалу країни [50, с.14].

У роботі І. Лопатченко зазначено, що державна кадрова політика – це стратегія держави з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [32, с.15].

Ю. Ковбасюк, К. Ващенко та Ю. Сурмін визначили державну кадрову політику, як цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність держави пов'язану із формуванням, збереженням, нарощуванням, розвитком та раціональним використанням кадрового потенціалу суспільства

[37, с. 65].

Вченими М. Білінською, Н. Липовською, В. Сороко та В. Чмигою зазначено, що державна кадрова політика являє собою вид державної політики, визначає важливі стратегічні цілі, завдання, принципи, напрямки й пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин [37, с. 7].

Державна кадрова політика з точки зору Я. Жовнірчик, є цілеспрямованою загальнодержавною стратегією, яка орієнтована на довгострокову перспективу, полягає у пошуку, формуванні, розвитку та ефективному використанні і відтворенні людського капіталу для реалізації національних інтересів, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державного суверенітету, територіальної цілісності у контексті розвитку України яка є демократичною, соціальною державою з розвинутою ринковою економікою [26, с. 103].

Авторський колектив на чолі з О. Аксьоновою виділив таке поняття як кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування, що являє собою державну політику на державній службі, основна мета якої – вдосконалити людські ресурси, створити ефективний державний апарат, здатний виконувати поставлені завдання і функції держави та самоврядування у межах повноважень [1].

Всі автори при тлумаченні досліджуваного поняття акцентують увагу на кадровому потенціалі країни та його раціональному використанні та вдосконаленні.

Аналіз точок зору вчених щодо розуміння сутності поняття «державна кадрова політика» дав можливість запропонувати власне визначення. Так, під державною кадровою політикою пропонуємо розуміти сукупність стратегій, норм, правил та програм, які приймаються та реалізуються державою з метою раціонального використання, ефективного управління та вдосконалення кадрового потенціалу країни.

Головною метою сучасної державної кадрової політики, як зазначив І.

Лопатченко, є забезпечення високого рівня професіоналізму в управлінських процесах та різних сферах трудової діяльності через залучення кваліфікованих, активних та добросовісних працівників, які здатні сприяти відродженню України [32, с.15].

Основною метою кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування, як зазначила О. Аксьонова, є забезпечення кожного робочого місця кваліфікованими кадрами зараз і у майбутньому [1].

Виходячи з розглянутих визначень можна констатувати, що головною метою державної кадрової політики є забезпечення компетентного та професійного складу працівників у всіх сферах державного сектора, забезпечення ефективного управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування, а також сприяння формуванню рівних можливостей на ринку праці та соціальній інтеграції різних груп населення.

Суб'єктами державної кадрової політики є носії визначених повноважень, прав та обов'язків, які провадять стратегічну діяльність з цілевизначення і програмного забезпечення формування й розвитку людських, трудових, кадрових ресурсів як головної передумови побудови демократичної, правової, соціальної держави.

Головним суб'єктом кадрової політики виступає держава.

Об'єктами державної кадрової політики є робітники державного сектора, які працюють у відповідних установах та організаціях, а також всі аспекти їх трудових відносин, включаючи зайнятість, оплату праці, умови праці, соціальний захист та професійний розвиток [32, с.19].

Державна кадрова політика складається з різноманітних елементів, які спрямовані на регулювання кадрових відносин у суспільстві та в органах влади.

О. Шаповал, А. Іваній та А. Гальченко виділили основні елементи кадрової політики, які наведено на рис.1.1.

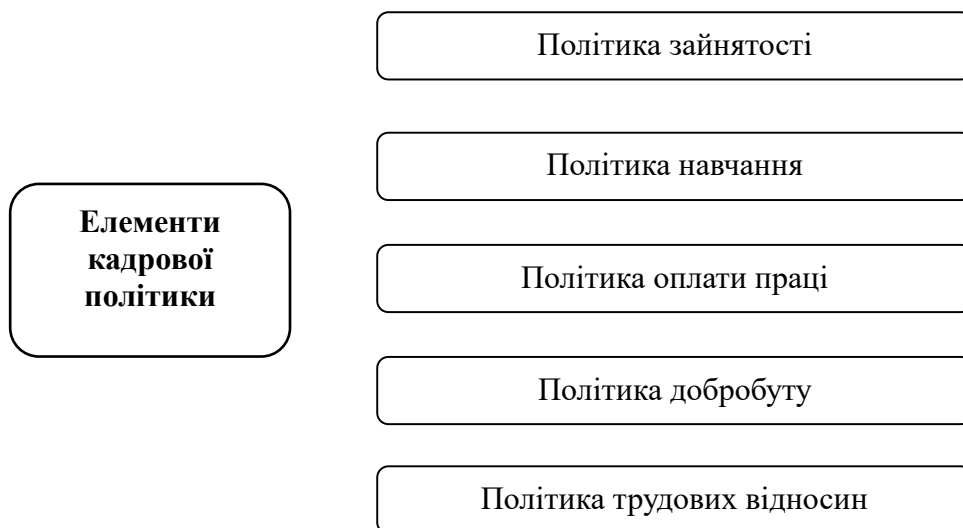


Рис. 1.1 Елементи кадрової політики (О. Шаповал) [65, с.714]

Розглянемо складові елементи кадрової політики, зазначені на рис. 1.1 детальніше. Так, політика зайнятості представляє собою заходи, спрямовані на регулювання ринку праці та забезпечення зайнятості населення. Вона передбачає створення нових робочих місць, підтримку безробітних, розвиток гнучких форм зайнятості та підтримку організацій.

Політика навчання спрямована на розвиток освіти та навичок населення для відповідності вимогам ринку праці. Включає програми професійної підготовки, перепідготовки, а також розвиток системи вищої, середньої та професійної освіти.

Оплата праці, як елемент державної політики, спрямована на встановлення справедливих та конкурентоспроможних умов оплати праці. Вона включає в себе визначення мінімальної заробітної плати, регулювання тарифів, системи преміювання та інші аспекти оплати праці.

Добробут передбачає забезпечення соціального захисту та підтримки працівників, включаючи медичне страхування, пенсійні виплати, відпустки та інші соціальні вигоди.

Політика трудових відносин – набір правил та норм, що регулюють взаємовідносини між роботодавцями та працівниками. Вона включає в себе встановлення умов праці, захист прав працівників, врегулювання

колективних переговорів та інші аспекти трудового законодавства. Політика в трудових відносинах сприяє підвищенню ефективності роботи колективу та зниженню ризику виникнення конфліктних ситуацій, що можуть негативно вплинути на результативність та сприйняття роботи працівників [65, с.715].

Отже, всі ці елементи складають комплексну систему державної кадрової політики, спрямованої на забезпечення стабільності та розвитку ринку праці, підвищення рівня зайнятості та соціальної захищеності населення.

Х. Кухарчук та В. Богацькою виділено наступні елементи кадрової політики на прикладі прокуратури (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Основні елементи державної кадрової політики (Х. Кухарчук) [40, с.52]

Дані рис. 1.2 свідчать, що Х. Кухарчук та В. Богацькою на прикладі прокуратури виділено 5 основних елементів державної кадрової політики.

Кадрове планування – процес передбачення потреб у робочій силі на певний період, враховуючи стратегічні цілі і завдання організації. Кадрове планування допомагає забезпечити належний рівень кваліфікації та кількості працівників для досягнення мети організації.

Система формування кадрового резерву – процес ідентифікації та

розвитку талановитих та перспективних працівників, які можуть зайняти ключові посади в майбутньому. Кадровий резерв готується для запобігання можливим вакансіям у вищих посадах.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників включає в себе програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників.

Об'єктивна оцінка професіоналізму працівників – процес оцінки та перевірки компетентності, навичок і результативності працівників. Об'єктивна оцінка допомагає визначити сильні та слабкі сторони співробітників та розробити плани для їх подальшого розвитку.

Система контролю стану кадрового забезпечення передбачає постійний моніторинг кадрових ресурсів організації, виявлення можливих проблем та розробку стратегій для їх вирішення [40, с.53].

О. Дороніна виділила 5 основних елементів кадрової політики (рис. 1.3).

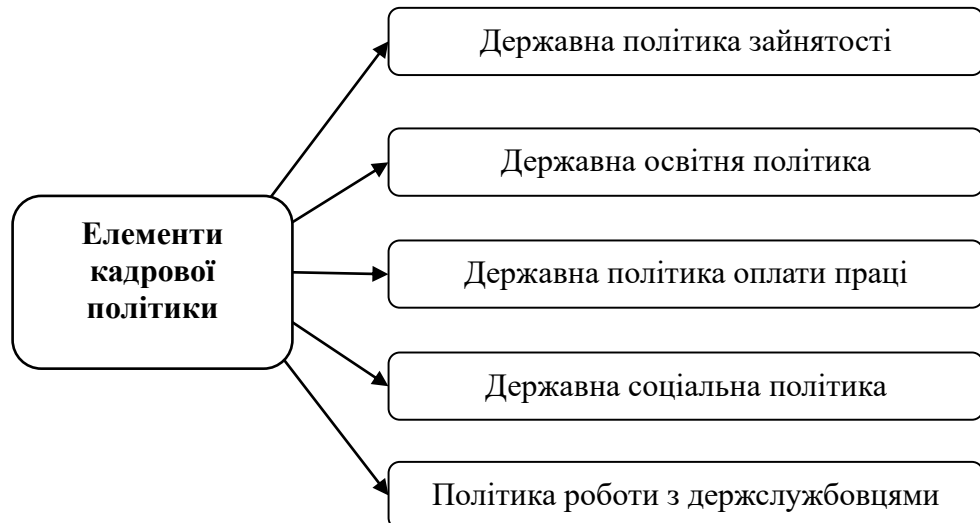


Рис. 1.3 Елементи державної кадрової політики (О.Дороніна) [20, с. 10]

Охарактеризуємо елементи кадрової політики, що запропоновано О. Дороніною. Так, державна політика зайнятості спрямована на регулювання процесів зайнятості населення, створення робочих місць, підтримку безробітних, а також сприяння професійному розвитку та перекваліфікації

працівників. Державна освітня політика включає в себе заходи з розвитку освіти та підготовки кваліфікованих кадрів для ринку праці. Політика оплати праці визначає механізми встановлення заробітної плати, стимулювання працівників за результатами, гарантування соціальних вигід та пенсійного забезпечення. Державна соціальна політика спрямована на забезпечення соціального захисту населення, включаючи медичне страхування, соціальні виплати, пенсійне забезпечення та інші соціальні програми.

Політика роботи з державними службовцями визначає процедури прийому на роботу, критерії професійного росту, системи оцінки та стимулювання їхньої діяльності, а також регулювання трудових відносин у державних установах [20, с. 11].

Всі складові допомагають державі створити сприятливі умови для розвитку ефективної працездатності населення та забезпечення стабільності та соціального розвитку країни.

З розглянутих елементів кадрової політики О. Дороніною запропоновано загальний варіант, Х. Кухарчук та В. Богацька запропонували більш деталізований варіант. Хоча політика зайнятості та оплата праці є важливими, кадрове планування та кадровий резерв можуть бути вирішальними для довгострокового успіху організації, особливо в умовах постійних змін у бізнес-середовищі. Також необхідно зауважити, що компоненти запропоновані О. Дороніною тісно переплітаються з елементами, що запропоновано групою вчених на чолі з О. Шаповал.

М. Ковалів виділив засади формування державної кадрової політики, до яких вченим віднесено:

- 1) наукові принципи пізнання соціальних явищ (принципи системності, історизму, соціальної детермінованості);
- 2) критичне осмислення та творче застосування накопиченого наукового досвіду у галузі управління та кадрової діяльності, реалістичність оцінки стану кадрового корпусу держави, визнання складності, взаємообумовленості та суперечливості кадрових процесів;

3) критичний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду роботи з кадрами, узяття на озброєння його найцікавіших відкриттів, обговорення переваг і недоліків цих підходів, а також їхнє впровадження в українській практиці, враховуючи місцеві традиції, особливості та культурні особливості українського народу;

4) урахування сучасних реалій і потреб України. Вивчення практичного досвіду та аналіз кількісного та якісного складу персоналу дасть можливість зробити висновки про результативність впровадження різних інновацій, а також виявити нові тенденції та потреби [36, с.140].

Отже, державна кадрова політика являє собою сукупність стратегій, норм, правил та програм, які приймаються та реалізуються державою з метою раціонального використання, ефективного управління та вдосконалення кадрового потенціалу країни.

Державна кадрова політика включає в себе ряд ключових складових, які спрямовані на ефективне управління людським капіталом та забезпечення оптимального використання потенціалу країни. Складові елементи допомагають державі залучати, розвивати та зберігати кваліфікованих працівників, що є важливим для досягнення стратегічних цілей та подолання викликів у сучасному світі.

1.2 Принципи та фактори формування державної кадрової політики

Формування державної кадрової політики залежить від ряду принципів та чинників, які впливають на неї та враховуються при розробці та реалізації кадрових стратегій і заходів.

Організації в процесі формування та реалізації кадрової політики, повинні враховувати ряд основних принципів, на яких вони повинні будуватися. Так, В. Борщ виділив 4 основні принципи формування кадрової політики (рис.1.4).

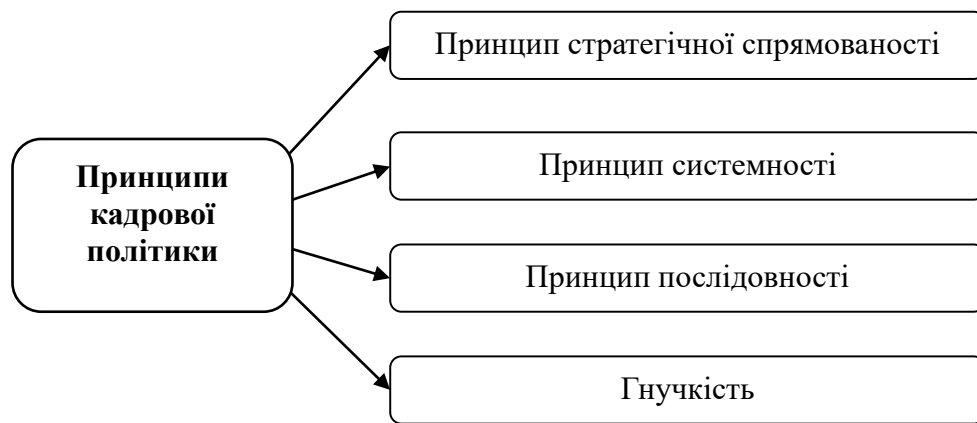


Рис. 1.4 Принципи кадрової політики (В. Борщ) [4, с.180]

Охарактеризуємо принципи, розглянуті на рис. 1.4. Принцип стратегічної спрямованості означає, що кадрова політика має бути зорієнтована на досягнення стратегічних цілей та завдань організації, тобто підбір, навчання, розвиток та утримання персоналу повинні відповідати потребам та стратегії організації.

Принцип системності означає, що кадрова політика повинна бути частиною загальної системи управління організацією, тобто враховувати взаємозв'язки між різними аспектами управління персоналом та їх вплив на інші аспекти діяльності організації.

Принцип послідовності передбачає систематичне застосування кадрових процедур та стандартів у всіх аспектах управління персоналом, тобто кожен етап кадрового циклу, від підбору до звільнення, має бути проведений послідовно та відповідно до встановлених нормативів та процедур.

Гнучкість в кадровій політиці означає здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах, тобто політика повинна бути готовою до впровадження змін та адаптації до нових умов, щоб забезпечити ефективне управління персоналом і відповідати потребам організації [4, с.180].

З точки зору авторського колективу на чолі з О. Аксьоновою, державна кадрова політика ґрунтується на системі забезпечуючих принципів (рис. 1.5).

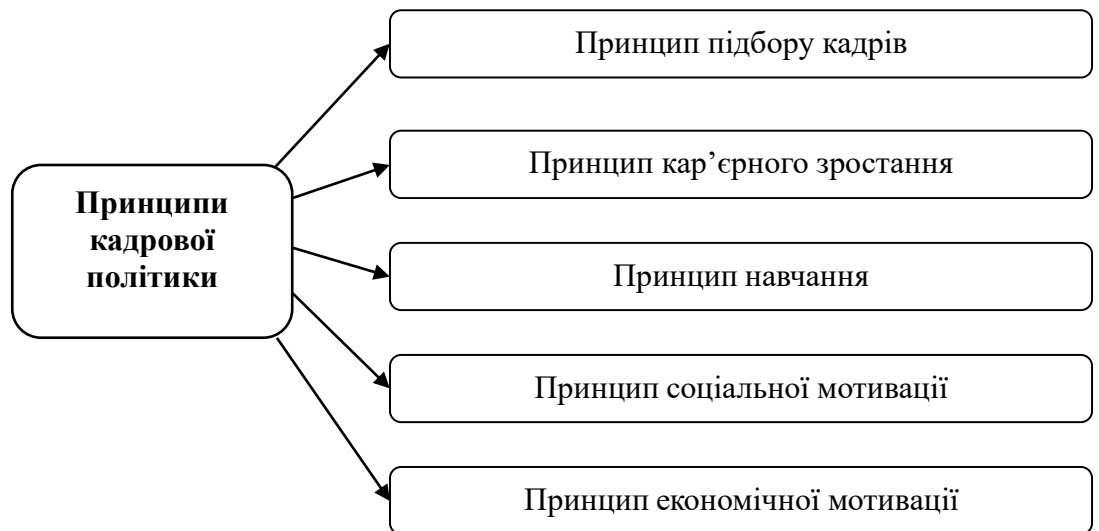


Рис. 1.5 Принципи державної кадрової політики (О. Аксьонова) [1]

Охарактеризуємо принципи, розглянуті на рис. 1.5. Принцип підбору кадрів передбачає систематичний і об'єктивний відбір кандидатів на вакантні посади відповідно до вимог посадових інструкцій та критеріїв компетентності.

Принцип кар'єрного зростання стимулює розвиток працівників через систему професійного зростання, підвищення кваліфікації, отримання нових навичок і надання можливостей для кар'єрного росту в організації.

Принцип навчання передбачає систематичне надання працівникам можливостей для отримання нових знань, навичок і компетенцій, які сприятимуть їхньому професійному розвитку та відповідатимуть потребам організації.

Принцип соціальної мотивації орієнтований на створення сприятливого соціального клімату в колективі, надання соціальних гарантій, підтримки та заохочення працівників, що сприяє підвищенню їхньої працездатності та задоволеності від роботи.

Принцип економічної мотивації передбачає використання економічних стимулів, таких як заробітна плата, премії, бонуси, для стимулювання працівників до досягнення високих результатів та підвищення продуктивності праці [1].

Розглянуті принципи спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом та підтримку професійного розвитку працівників у відповідності з цілями та потребами організації.

І. Лопатченко виділено організаційні та загальні принципи державної кадрової політики. Так, до організаційних віднесено 4 основні принципи:

- підбір кадрів на основі ділових, професійних і моральних якостей з урахуванням комплексної й об'єктивної їх оцінки;
- рівність і відкритість у вирішенні всіх кадрових питань;
- послідовність керівництва;
- законність, виконання вимог законодавства та нормативних актів у вирішенні кадрових питань [32, с.16].

Загальними принципами, з точки зору І. Лопатченко, є:

- законність;
- дотримання права людини на вільний вибір професії та діяльності;
- запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;
- професіоналізм, доброчесність та етика поведінки;
- прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;
- обґрунтованість та стратегічність;
- раціональність у доборі й розстановці кадрів,
- сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості;
- вільний доступ до державної служби [32, с.19].

До головних принципів державної кадрової політики, з точки зору Ю. Ковбасюка, К. Ващенка та Ю. Сурміна можна віднести: соціальну справедливість, комплексність і послідовність реалізації політики; збалансовані суспільні інтереси та інтереси окремих суспільних груп;

професіоналізм; збалансоване представництво досвідчених і молодих робітників із дотриманням гендерної рівності; відповідальність держави за створення умов для реалізації інтересів громадян, їхнього права на освіту і працю; взаємоповагу між громадянином та державою, робітником та роботодавцем; партнерство між державним і недержавним секторами; безперервне навчання [37, с. 7].

Державна кадрова політика піддається значному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори, а також демографічні та соціокультурні процеси, впливають на стратегії набору персоналу та управління ним. Внутрішні чинники також будуть визначальними у формуванні та реалізації кадрової політики.

Вчені В. Борщ та В. Белякова виділили внутрішні та зовнішні фактори формування кадрової політики (рис.1.6).

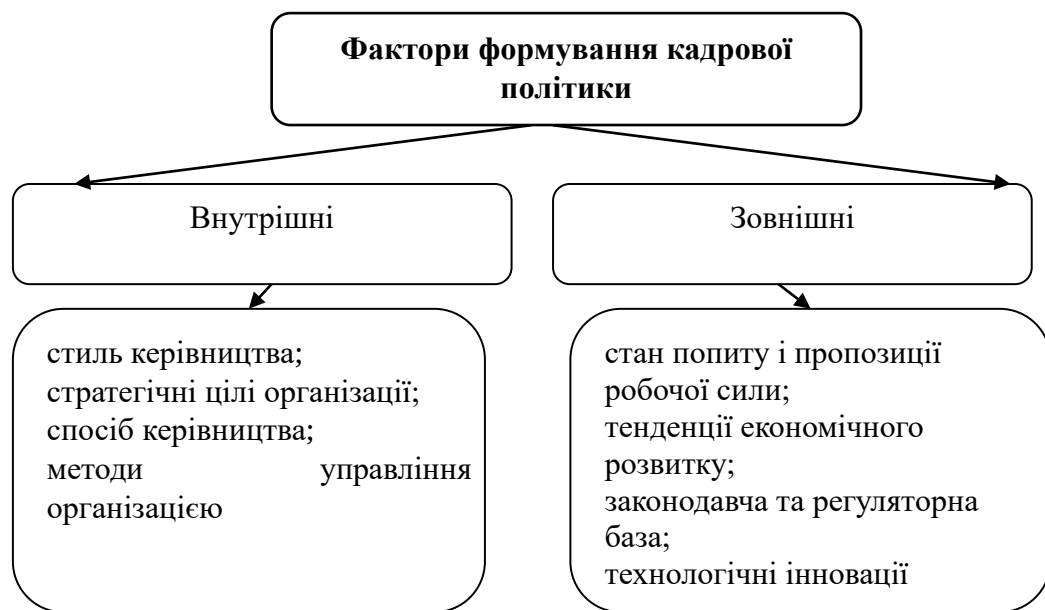


Рис. 1.6 Фактори формування кадрової політики [4, с.178]

Дані рис. 1.6 свідчать, що до зовнішніх факторів авторами віднесено: стан попиту і пропозиції робочої сили; економічне зростання; нормативно-правову базу, технологічні інновації. Внутрішніми факторами є стиль та способи керівництва, цілі організації, методи управління.

Фактори формування кадрової політики розглянуто і в праці А. Міхіної

та Я. Колешні (рис.1.7).

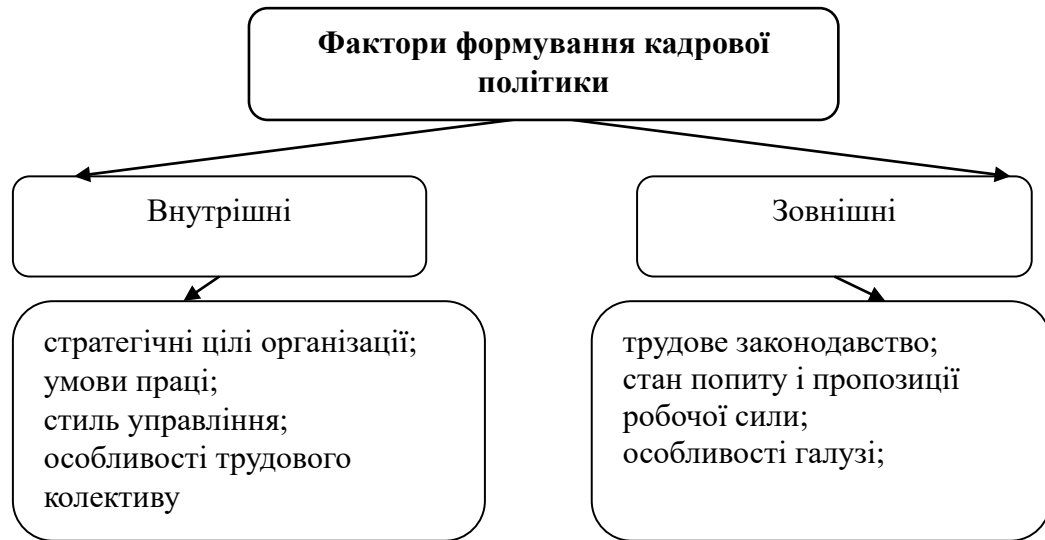


Рис. 1.7 Фактори формування кадрової політики [48, с.6]

Як свідчать дані рис. 1.7, фактори формування кадрової політики дуже схожі з тими, що розглянуто вченими В. Борщ та В. Беяковою. До внутрішніх факторів віднесено цілі організації та стилі управління, умови праці, особливості колективу.

Кадрова політика, як зазначила Є. Дімітрова, залежить від багатьох факторів зовнішнього й внутрішнього середовища організації, тому вона має бути гнучка та адаптивна. Особлива залежність кадрової політики від стадії розвитку організації та етапу життєвого циклу: формування, динамічне зростання, зрілість, спад, відродження. При розробці кадрової політики, як зауважила автор, необхідно здійснювати аналіз факторів зовнішнього й внутрішнього середовища організації [19].

Окрім зазначених факторів, вважаємо необхідним виділити важливий зовнішній фактор формування державної кадрової політики – військовий стан у країні. Я. Качан та К. Міщенко зазначили, що в умовах військового конфлікту головними цілями політики є забезпечення обороноздатності держави, захист населення та надання гуманітарної допомоги [34, с. 149].

Таким чином, на формування кадрової політики компанії впливають різноманітні фактори, які можна поділити на зовнішні та внутрішні.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

2.1 Аналіз поточного стану кадрової політики в органах влади

Кадрова політика є важливою для ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки визначає стратегії та підходи щодо управління людськими ресурсами, забезпечуючи оптимальний баланс між потребами організації та можливостями її працівників.

Для оцінки кадрової політики в органах влади, охарактеризуємо діяльність організацій, що їх представляють: Вінницька міська рада (ВМР) як орган місцевого самоврядування та Головне управління Державної податкової служби у Вінницькій області як орган державної влади.

Вінницька міська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє Вінницьку міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами [7].

Загальну інформацію про ВМР наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про Вінницьку міську раду [7; 69]

Повне найменування	Вінницька міська рада
Скорочена назва	ВМР
Організаційна форма	Орган місцевого самоврядування
Місце знаходження	Україна, 21050, Вінницька обл., Вінницький район, м. Вінниця, вул. Соборна, буд. 59
ЄДРПОУ	25512617
Реєстр неприбуткових організацій	0031 – бюджетні установи, № 1702284600485 від 30.06.2017 р.
Види діяльності	84.11 Державне управління загального характеру
Е-mail адреса	vinrada@vmr.gov.ua , public-info@vmr.gov.ua
Контактні телефони	0432595130
Веб-сайт	https://www.vmr.gov.ua

Метою ВМР є ефективне управління міським господарством,

покращення якості життя громадян, забезпечення прозорості і підзвітності у діяльності органів місцевого самоврядування, а також реалізація ініціатив, що сприяють розвитку міста і задоволенню потреб його мешканців.

Головне управління Державної податкової служби у Вінницькій області є територіальним підрозділом податкової служби, відповідає за збори податків та контроль за їх сплатою на території Вінницької області. Головне управління ДПС виконує податкове законодавство та забезпечує виконання податкових обов'язків згідно з чинними нормативно-правовими актами..

Загальні відомості про ГУ ДПС у Вінницькій області представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальні відомості про ГУ ДПС у Вінницькій області [7; 69]

Повне найменування	Головне управління Державної податкової служби у Вінницькій області
Скорочена назва	ГУ ДПС у Вінницькій області
Місце знаходження	21028, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7.
Код за ЄДРПОУ	43142454
E-mail:	vin.official@tax.gov.ua
Офіційний сайт	https://vin.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/
Телефон	(0432) 59-23-01
В.о. начальника	Домерат О.А.
Кількість працівників, чол.	847

Органом ради, що обирається з числа депутатів для того, щоб вивчати, попередньо розглядати і готувати питання, які належать до його відання, здійснювати контроль за виконанням рішень ради, її виконавчого комітету є постійні комісії.

У Вінницькій міській раді працюють 7 постійних комісій, кожен з яких представляють 7 чи 8 депутатів (в залежності від складу комісії).

Результати виконання Вінницькою міською радою наданих законодавством повноважень наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати ВМР щодо виконання наданих законодавством

ПОВНОВАЖЕНЬ за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Кількість отриманих листів, звернень, заяв, скарг, од.	3100	2712	2620	-480
Кількість проведених засідань виконкому міської ради, од.	58	74	75	+17
Кількість прийнятих актів органів місцевого самоврядування, в тому числі:	653	596	667	+14
Рішення міської ради, од.	105	104	112	+7
Розпорядження міського голови, од.	83	96	109	+26
Рішення виконавчого комітету міської ради, од.	465	396	446	-19

Дані табл. 2.3 показують зменшення кількості отриманих листів, звернень на 480 одиниць, що є свідченням покращення обслуговування і покращення роботи інформаційно-консультаційних служб та служб підтримки.

У 2023 р. було проведено на 17 засідань більше ніж у 2021 р., що вказує на збільшення кількості питань, що потребують обговорення.

Загальна кількість прийнятих актів органів місцевого самоврядування зросла на 14 одиниць, що показує підвищення рівня законодавчої діяльності. Збільшення відбулось за рахунок збільшення розпоряджень міської ради та міського голови на 7 та 26 одиниць відповідно, що свідчить про активізацію адміністративної роботи та більшу увагу до оперативних питань.

Скорочення адміністративної активності виконавчого комітету міської ради призвело до зменшення кількості прийнятих рішень на 19 одиниць у 2023 у порівнянні з даними 2021 року.

Отже, загалом кількість актів органів місцевого самоврядування зросла на 14 одиниць завдяки збільшенню розпоряджень міського голови та рішень міської ради, хоча зменшилась кількість рішень виконавчого комітету та отриманих звернень.

Структурним підрозділом місцевого органу влади, який спеціалізується на кадровому управлінні та розвитку персоналу, є Департамент кадрової політики ВМР. Його мета – забезпечити ефективний кадровий менеджмент у виконавчих органах, а також у підпорядкованих комунальних підприємствах і бюджетних установах, що є важливою складовою створення та функціонування ефективної системи управління населеними пунктами Вінницької міської об'єднаної територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети діяльності Департамент вирішує такі завдання: впроваджує державну політику у питаннях державної служби та трудового законодавства; створює ефективний кадровий склад, здатний виконувати поставлені завдання; підтримує розвиток персоналу, мотивує його до ефективної роботи та створює умови для професійного зростання; оформлює документи, пов'язані зі службовою діяльністю, та регулює трудові відносини; здійснює інші завдання, передбачені чинним законодавством [7].

Структуру Департаменту кадрової політики ВМР представлено у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Структура Департаменту кадрової політики ВМР [7]

Посада	Структурні підрозділи Департаменту	Кількість працівників, осіб
Директор департаменту	Керівний склад	1
Заступник директора департаменту	— // —	1
Начальник відділу	Відділ кадрової роботи з питань служби в органах місцевого самоврядування	1
Заступник нач. відділу	— // —	2
Гол. спеціаліст	— // —	3
Нач. відділу	Відділ з розвитку персоналу	1
Гол. спеціаліст	— // —	1
Всього	х	10

Дані табл. 2.4 показують, що до складу департаменту входить два відділи, у яких задіяно 8 працівників: відділ кадрової роботи – 6 службовців та відділ розвитку персоналу – 2 службовці. Керівний склад представлено 2

особами: директором та його заступником.

Важливий структурний елемент ГУ ДПС у Вінницькій обл. – управління персоналом, його завдання полягає у забезпеченні ефективної роботи служби за рахунок чіткого управління і підтримки персоналу. Основні складові управління персоналом у ГУ ДПС представлено на рис. 2.1.

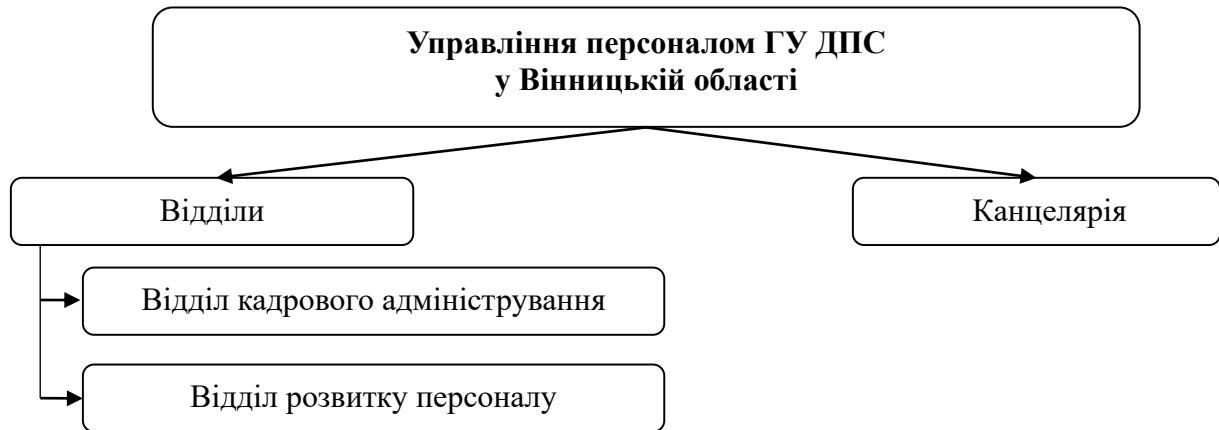


Рис. 2.1 Структура управління персоналом ГУ ДПС у Вінницькій обл.

Як показують дані рис. 2.1, управління персоналом представлено відділом кадрового адміністрування, відділом розвитку персоналу та канцелярією.

Основним елементом у розробці та реалізації кадрової політики є нормативно-правова база, яка забезпечує правову основу для регулювання трудових відносин, визначає права і обов'язки сторін, а також встановлює стандарти і вимоги до процесів підбору, оцінки та розвитку кадрів.

У Вінницькій міській раді та у ГУ ДПС у Вінницькій області існує законодавча основа для розробки та реалізації такої політики.

Важливим ресурсом будь-якої організації є персонал, і його склад визначає не лише ефективність внутрішніх процесів, але й загальний успіх у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні високої якості обслуговування.

Від кількості та якості персоналу суттєво залежить продуктивність праці та загальні результати організації, оскільки саме ці фактори визначають ефективність виконання завдань, розподіл обов'язків і загальний рівень

обслуговування.

Проаналізуємо штатну чисельність працівників Вінницької міської ради (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Штатна чисельність працівників ВМР
у 2021-2023 рр., осіб [53; 54; 55]**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Керівники	57	58	58	+1
Спеціалісти	823	824	826	+3
Робочі	15	16	17	+2
Загальна чисельність	895	898	901	+6

Аналіз табл.2.5 відображає штатну чисельність працівників Вінницької міської ради у 2021-2023 рр. та показує, що вона представлена керівниками, спеціалістами та робочими.

Стабільність у чисельності керівників вказує на стабільність організаційної структури та управлінських процесів ВМР.

Збільшення кількості спеціалістів на 3 особи, вказує на потребу в розширенні професійних компетенцій, що є результатом змін у сфері діяльності ради.

Збільшення кількості робочих на 2 осіб, свідчить про збільшення обсягу виконуваних робіт.

Таким чином, аналіз штатної чисельності працівників ВМР показує тенденцію до збільшення кількості співробітників, що пов'язане з розширенням функцій і обсягів роботи, а також підтверджує стабільність у керівному складі.

Якісний склад працівників за стажем роботи представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Якісний склад працівників ВМР у 2021-2023 рр., осіб

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
До 1 року	22	28	30	+8
від 1 до 5 років	236	238	232	-4
від 5 до 10 років	465	466	466	+1
від 10 до 15 років	121	115	123	+2
від 15 до 20 років	40	40	39	-1
більше 20 років	11	11	11	-
Загальна чисельність	895	898	901	+6

Дані табл. 2.6 свідчать, що у міській раді доволі молодий колектив, оскільки середній період роботи в організації становить від 1 до 10 років. Найбільше осіб зі стажем роботи у міській раді 5-10 років – 466 осіб.

Результати аналізу показують збільшення кількості працівників з досвідом до 1 року на 8 осіб, що вказує на приріст нових співробітників по програмам стажування. Зменшення кількості працівників з досвідом від 1 до 5 років на 4 особи вказує на проблеми утримання молодих спеціалістів.

Збільшення кількості працівників з досвідом від 5 до 10 років і від 10 до 15 років, свідчить про стабільність у кадровому складі та накопичення професійного досвіду, що позитивно впливає на ефективність роботи ради.

Кількість працівників з досвідом понад 20 років залишилася стабільною на рівні 11 осіб, що свідчить про збереження спеціалістів з великим досвідом.

Розглянемо динаміку плинності кадрів ВМР у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників плинності персоналу у ВМР у 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оновлення персоналу	1,12	1,34	0,89	-0,23
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,89	1,11	0,67	-0,22
Коефіцієнт плинності кадрів	2,01	2,45	1,56	-0,45
Коефіцієнт абсентеїзму	0,08	0,10	0,07	-0,01
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,56	0,67	0,69	+0,13

Дані табл. 2.7 свідчать, що показникам руху кадрів відповідає різна динаміка. Так, коефіцієнт оновлення персоналу зменшився за досліджуваний період на 0,23%, що свідчить про зменшення темпів заміни кадрів і стабільніший кадровий склад у міській раді. Коефіцієнт вибуття персоналу за звітний період зменшився на 0,22%, тобто кількість звільнених працівників зменшилась. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився за досліджуваний період на 0,45%, тобто плинність кадрів дуже низька. Коефіцієнт абсентеїзму показує, який відсоток продуктивного часу губиться протягом періоду через відсутність працівників на робочому місці. У ВМР значення коефіцієнту не суттєво, але знизилось, тобто покращилась відвідуваність працівників. Коефіцієнт внутрішньої мобільності збільшився до 0,69% у 2023 році, порівняно з 0,56% у 2021 році, що вказує на збільшення внутрішніх переміщень та змін у кадровому складі.

Характеристика персоналу ГУ ДПС у Вінницькій обл. представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика персоналу ГУ ДПС у Вінницькій області
у 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Призначено на посади працівників	79	77	65	-14
Оцінено професійну діяльність службовців, що займають посади категорій «Б» та «В»	390	250	723	+333
Підвищення кваліфікації службовців	778	570	725	-53

Відповідно даних табл. 2.8, кількість призначених працівників у 2023 р. становила 65 осіб, що на 14 осіб менше порівняно з даними 2021 року, що свідчить про тенденцію до зменшення кількості нових призначень, яка є результатом жорсткіших вимог до кандидатів.

У 2023 році кількість оцінених службовців зросла до 723 осіб, що на 333 особи більше, ніж у 2021 році. Значне зростання показує активнішу

практику оцінювання для забезпечення якості роботи та виявлення потреб у розвитку професійних компетенцій працівників.

У 2023 році 725 осіб підвищили кваліфікацію, що на 53 особи менше порівняно з даними 2021 року. Незначне зниження кількості підвищень кваліфікації пов'язане з обмеженням ресурсів, особливо у 2022 році, та зменшенням кількості працівників, що пройшли навчання, проте залишає рівень підвищення кваліфікації досить стабільним.

В цілому, можна констатувати, що дані демонструють зменшення призначень і стабільне підвищення кваліфікації з деяким спадом у 2022 році, на фоні значного збільшення кількості оцінювань професійної діяльності службовців, що є показником зміцнення контролю за якістю роботи.

У період дії воєнного стану відповідно до пункту 5 статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» особи призначаються на посади в органи місцевого самоврядування без конкурсного відбору.

Для участі у відборі на заміщення вакантних посад до Вінницької міської ради необхідно заповнити анкету відповідного зразку та прийти на співбесіду. У табл. 2.9 наведено перелік вакантних посад.

Таблиця 2.9

Перелік вакантних посад у Вінницькій міській раді у 2024 році

Посада	Кількість осіб, що можуть пройти стажування
Гол. спеціаліст – інспектор з паркування відділу паркування департаменту транспорту та міської мобільності міської ради	1
Гол. спеціаліст відділу захисту прав дітей служби у справах дітей міської ради	1
Гол. спеціаліст відділу превентивної роботи служби у справах дітей міської ради	1
Гол. спеціаліст сектору зберігання документів Нац. арх. фонду України архівного відділу ради	1
Всього:	4

У табл. 2.9 зазначено, що необхідно 4 спеціалісти для закриття вакантних посад. Окрім цього, на сторінці вакансій є анкета для реєстрації у базі кадрового резерву, що є важливим інструментом управління персоналом

та підвищення якості кадрового складу. Щоб ефективно використовувати базу кадрового резерву, необхідно регулярно оновлювати її дані, оцінювати ефективність заповнення вакансій та впроваджувати плани розвитку.

Стосовно вакантних посад у ГУ ДПС у Вінницькій області, то також оголошується конкурс на вакантні посади державних службовців категорій «В» та «Б». Співбесіда з метою визначення переможців конкурсу з кандидатами проводить керівник ГУ ДПС у Вінницькій обл.

Управління інфраструктури та бухгалтерського обліку створює необхідні умови для проведення конкурсу. Управління електронних сервісів забезпечує технічні моменти супроводження конкурсу.

У ГУ ДПС у Вінницькій області на відміну від ВМР, заміщення вакантних посад у 2023-2024 рр. не було, останній наказ щодо конкурсу було підписано 03.02.2022 року. У табл. 2.10 наведено перелік вакантних посад для управління податкової служби за 2022 рік для інформації.

Таблиця 2.10

Перелік вакантних посад у ГУ ДПС у Вінницькій області
у 2022 році

Посада	Категорія державної служби
Старший держ. інспектор відділу з надання адм. та інших послуг Вінницької ДПІ ГУ ДПС у Він. обл.	категорія «В»
Начальник територ. відділу організації роботи орг.-розпор. управління ГУ ДПС у Він. обл.	категорія «Б»
Зав. сектору зв'язку та транспортного забезпечення управління інфраструктури та бухгалтерського обліку ГУ ДПС у Він. обл.	категорія «Б»

Окрім цього, у ГУ ДПС у Вінницькій обл. здійснюються перевірки службовців у відповідності до ЗУ «Про очищення влади» від 16.09.2014 № 1682-VII. Після перевірки видаються довідки про результати перевірки, де вказується чи є заборони до особи, що перевіряється чи ні.

Отже, аналіз поточного стану кадрової політики ВМР та ГУ ДПС у Вінницькій обл. показує, що структура та управління персоналом активно розвиваються у відповідь на змінювані умови.

2.2 Особливості реалізації кадрової політики публічною владою

У Вінницькій міській раді для формування авторитетності служби в органах місцевого самоврядування у 2017 році рішенням ради від 24.03.2017 № 659 було затверджено Кодекс етики депутатів Вінницької міської ради, який є комплексним документом, що визначає професійно-етичні стандарти поведінки посадових осіб ради, які виконують свою діяльність на користь народу України та місцевої громади, забезпечуючи захист і підтримку прав, свобод та законних інтересів громадян.

Метою Кодексу етики депутатів ВМР є визначення основних етичних стандартів та принципів поведінки, яких повинні дотримуватися депутати у своїй професійній діяльності, сприяння розвитку довіри до органів місцевого самоврядування та забезпечення прозорості, відповідальності та етичності в роботі депутатів.

У ГУ ДПС у Вінницькій області керуються Правилами корпоративної культури Державної податкової служби України, де виділено 9 правил, яких мають дотримуватися всі податківці незалежно від посади та рангу.

Важливими інструментами управління персоналом, які сприяють як кар'єрному зростанню, так і розвитку багатогранного досвіду працівників є вертикальні та горизонтальні переведення кадрів у ВМР (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Рух кадрів ВМР у 2021-2023 рр., осіб [59]

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
«Вертикальне переведення»	34	59	67	+33
«Горизонтальні переведення»	35	43	44	+9
Всього	69	102	110	+41

Дані табл. 2.11 свідчать, що вертикальний ріст у раді є найбільш розповсюдженим явищем, аніж горизонтальні переведення кадрів.

В цілому, аналіз руху кадрів Вінницької міської ради показує зростання

обсягу переведень працівників з 69 випадків у 2021 р. до 110 у 2023 р., що показує підвищення динамізму в управлінні персоналом. Зокрема, кількість вертикальних переведень зросла на 33 випадки, досягши 67 у 2023 році, що вказує на активне просування працівників на вищі посади. Горизонтальні переведення також збільшились на 9 випадків, що показує необхідність забезпечення гнучкості в роботі та вдосконалення спеціалізації. Загалом, цей приріст свідчить про значну активність у процесах кадрових змін і адаптації в структурі міської ради.

Стосовно оцінки роботи керівників відділів чи департаментів з боку підлеглих, в кінці року проводиться анонімне анкетування, яке вимірює рівень задоволеності. Анкетування охоплює такі аспекти, як ставлення керівника, його пояснення та роз'яснення, а також його лояльність. Результати оцінюються за спеціальною системою балів, які консоліднуються в єдиний показник. Після цього результати презентуються всім керівникам, і разом шукають способи вирішення виявлених проблем. Подальша робота здійснюється відповідно до корегувального плану, що включає проведення тренінгів та аудитів.

У 2022 році в анкетуванні прийняло участь 223 респонденти, а у 2023 – 259 осіб. Максимальний бал при оцінці рівня лояльності – 5 балів.

У табл. 2.12 наведено результати оцінки лояльності працівниками Вінницької міської ради.

Таблиця 2.12

Оцінка рівня лояльності працівників до Вінницької міської ради
у 2021-2023 рр. [56; 59]

Критерій оцінки	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Оцінка можливостей для саморозвитку	4,02	4,00	3,95	-0,07
Оцінка престижності місця роботи	4,40	4,22	4,15	-0,25
Оцінка лояльності до міської ради	4,46	4,40	4,35	-0,11

Як свідчать дані табл. 2.12, рівень лояльності працівників щороку

знижувався, на що вплинула військова ситуація в країні через психологічний стрес, економічну нестабільність та зміни в управлінських пріоритетах, що вплинули на оцінку можливостей для саморозвитку та престижності роботи у міській раді.

Зменшилась кількість зовнішніх конференцій, професійних з'їздів, семінарів, форумів, кількість поїздок по обміну досвідом.

Одним із напрямів реалізації кадрової політики є навчання та розвиток персоналу, що забезпечує підвищення кваліфікації і професійного зростання працівників органів місцевого самоврядування. У цьому контексті важливим інструментом є програма перепідготовки та підвищення кваліфікації, яка дозволяє адаптуватися до змінюваних вимог і підвищувати ефективність роботи посадових осіб.

Однією з таких ініціатив є «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради». Програма орієнтована на вдосконалення професійних знань і навичок, підвищення кваліфікації працівників, які працюють в управліннях та відділах виконкому ВМР, а також осіб, які зараховані у відповідний кадровий резерв, що безпосередньо вплине на якість управління і ефективність реалізації кадрової політики.

Координацію програми здійснює виконком ВМР, а безпосередню організацію та виконання завдань покладено на відділ кадрової роботи з питань служби в органах місцевого самоврядування апарату ради та її виконкому. Відділ відповідає за реалізацію програмних заходів, забезпечує ефективну організацію роботи та взаємодію з іншими структурними підрозділами міської ради.

У табл. 2.13 наведено показники розвитку кадрів Вінницької міської ради за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.13

Розвиток кадрів Вінницької міської ради
у 2021-2023 рр. [56; 59]

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Проведені навчальні заходи (тренінги, семінари, конференції)	23	25	28	+5
Працівники, що відвідали зовнішні конференції, професійні з'їзди, семінари, форуми	70	12	8	-62
Учасники поїздок по обміну досвідом	35	23	27	-8
Працівники, що вступили у ВНЗ за спеціальністю «магістр управління»	5	-	4	-1
Працівники, які були призначені на вищі посади	25	59	68	+43
Працівники охоплені корпоративними заходами	300	495	520	+220
Особи, працевлаштовані з «Банку кадрів»	20	25	26	+6
Працівники ради, які приймають участь в анкетуванні по задоволеності працівників	300	223	259	-41
Ступінь задоволення громадян якістю надання адміністративних та соціальних послуг (максимум – 100% задоволені)	90	90	90	-

Показники розвитку кадрів за 2021-2023 рр. значно погіршилися, оскільки у зв'язку із воєнним станом зменшилась кількість працівників, які відвідали зовнішні заходи на 62 особи, зменшилась кількість учасників поїздок по обміну досвідом на 8 осіб, зменшилась у 2023 році кількість осіб, що вступили у магістратуру, тоді як у 2022 році таких осіб взагалі не було.

Суттєво покращилась ситуація із працівниками охопленими корпоративними заходами на 220 осіб та працівниками, що отримали підвищення – на 43 особи більше ніж у 2021 р.

Ступінь задоволення громадян якістю надання послуг у 2021-2023 рр. становила 90%.

У табл. 2.14 наведено прогностні показники щодо підвищення кваліфікації службовців на період 2024-2026 років.

Таблиця 2.14

План підвищення кваліфікації працівників Вінницької міської ради
на 2024 – 2026 рр., осіб [сайт]

Показник	Роки			Відхилення 2026 р. від 2024 р., (+,-)
	2024	2025	2026	
Обов'язкове підвищення кваліфікації	69	74	89	+20
Підвищення кваліфікації	87	95	108	+21
- з питань антикорупційної політики	51	59	64	+13
- з питань фінансового управління	36	36	44	+8
Всього	156	169	197	+41

Дані табл. 2.14 свідчать, що кількість працівників, які проходитимуть обов'язкове підвищення кваліфікації, зросте з 69 у 2024 р. до 89 у 2026 р., що свідчить про підвищення акценту на обов'язкових навчальних заходах.

Загальна кількість осіб, які проходитимуть підвищення кваліфікації, збільшиться на 21 особу, що демонструє зростання кількості навчальних можливостей для працівників.

Кількість працівників, що проходитимуть курси з запобігання корупції, зросте з 51 у 2024 році до 64 у 2026 році, що підкреслює важливість та актуальність навчань.

Кількість працівників, що проходитимуть курси з управління фінансами, збільшиться на 8 осіб, відображаючи зростаючу увагу до фінансових аспектів діяльності міської ради.

Загальна кількість працівників, які проходитимуть підвищення кваліфікації, зросте з 156 у 2024 році до 197 у 2026 році, що свідчить про загальне поліпшення планування і реалізації програм навчання.

Напрями підвищення кваліфікації державних службовців у ГУ ДПС у Вінницькій обл. представлено у табл.2.15

Таблиця 2.15

Підвищення кваліфікації державних службовців у ГУ ДПС у
Вінницькій обл. згідно спеціальних професійних (сертифікатних) та
короткострокових програм у 2024 році

Напрями	Теми
Підвищення кваліфікації згідно спец. професійних (сертифікатних) програм	1. «Реалізація стратегічних завдань органів Державної податкової служби України з використанням сучасних методів податкового менеджменту» 2. «Боротьба з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення».
Підвищення кваліфікації згідно з короткострокових програм	1.«Бюджетно-податкова політика сучасної держави та напрями її реалізації»; 2. «Знання у сфері міжнародної взаємодії (міжнародні договори, міжнародні переговори, листування англійською мовою, міжнародне співробітництво, офіційні візити, енергетична геополітика та дипломатія, інформаційна безпека, пріоритети зовнішньої політики України, актуальні питання світової політики, тренди розвитку глобальної економіки)»; 3. «Актуальні питання реалізації податкового законодавства».

Також у податковій службі проводять різні навчання. Наприклад, навчання «Особливості надання електронних довірчих послуг Кваліфікованим надавачем електронних довірчих послуг Державної податкової служби України працівникам ДПС та її територіальних органів», «Презентація HRMIS для ДПС».

Окрім цього, у ГУ ДПС у Вінницькій обл. організовують різні зустрічі, наприклад, в межах проекту міжнародної технічної допомоги «Шведсько-українське партнерство для сучасної та ефективної податкової служби – METS»

У Вінницькій міській раді для підвищення рівня володіння англійською мовою серед працівників виконавчих органів проводяться спеціалізовані заняття. На постійній основі функціонує розмовний клуб англійської мови – English Speaking Club. Працівники ради відвідують екскурсії англійською мовою середмістям Вінниці.

Окрім цього, працівники ради проходять вступні курси з польської мови (20 занять), які завершуються підсумовуванням здобутків та екскурсією

містом проведеною польською мовою. Групи працівників, що вивчають англійську та польську мови невеликі – по 12 осіб.

Проводяться співбесіди з кандидатами, що є у кадровому резерві, особи направляються на стажування у виконавчі органи та комунальні підприємства, та найкращих працевлаштовують.

Студенти ВНЗ та учні ПТНЗ проходять стажування та практику у комунальних підприємствах міста та виконавчих органах міської ради, найкращі працевлаштовуються, інші – продовжують навчання.

Для розвитку корпоративної культури та командоутворення організовуються майстер-класи з виготовлення оберегів для військових, майстер-класи з виготовлення сердець – валентинок до Дня всіх закоханих, до Дня Вишиванки організовують екскурсії – лекції, наприклад, «Вишиванка vs вишита сорочка». Окрім цього, організовують низку екскурсій з історії рідного міста: «Вінниця за 100 хвилин», «Легенди Єрусалимки», «Вінницькі Мури - історія фортифікаційних споруд від будівництва до сьогодні», «Вінницькі катакомби».

Для покращення емоційного та фізичного здоров'я працівників виконавчих органів у раді організовують прогулянки на SUP-дошках по річці Південний Буг, в яких крайній раз взяли участь 28 осіб.

Працівники ради беруть участь у тематичних квестах, присвячених Дню міста Вінниці.

Корпоративна футбольна команда «Вінницька міська рада» (12 працівників) регулярно виступає в міських турнірах з футболу та футзалу, здобуваючи призові місця у футбольних турнірах.

У міській раді заробітні плати працівників є відносно низькими, проте існує певна мотиваційна система – система преміювання, яка надає можливість значного збільшення доходу. Керівники оцінюють індивідуальні робочі плани співробітників, і на основі цієї оцінки 30% працівників структурних підрозділів можуть отримати додаткову премію у розмірі 30%. Найкращі працівники отримують преміальні за досягнуті

результати в кінці місяця.

Крім того, у ВМР реалізується програма преміювання за впровадження інноваційних авторських проєктів. У рамках цієї програми співробітники можуть брати участь як керівники проєктів, а їхні колеги виступають у ролі виконавців або співавторів. При створенні, проєктна премія виплачувалася один раз, але згодом була переглянута система виплат і розбита на кілька місяців. Таким чином, працівник отримує премію лише за умови досягнення позитивних результатів у розрахунковий місяць, а в іншому випадку – тільки основну заробітну плату.

Працівники мають можливість додатково заробляти через участь у наставництві, кураторстві студентами-практикантами, викладанні в корпоративному навчальному закладі «Муніципальний університет», а також використання іноземних мов і мови жестів у своїй діяльності.

Окрім цього, управління кадрами передбачає нематеріальну мотивацію, що включає доступ до кімнати релаксації, медичне обслуговування через муніципальну страхову компанію. Крім того, їдальня пропонує 30% знижку для всіх працівників.

Окрім матеріальних стимулів, у міській раді передбачені нематеріальні заохочення, зокрема безкоштовні відрядження за кордон для обміну досвідом. Наприклад, ВМР має співпрацю з польським містом Кельце, яке надає можливість безкоштовних поїздок для вивчення досвіду. Оскільки бюджетні ресурси для міжнародних відряджень обмежені, міська рада активно залучається до участі у грантових програмах для забезпечення цих можливостей. Однак, у зв'язку з військовим станом в країні та обмеженнями на міжнародні поїздки, доступ до відряджень став обмеженим.

Щорічно організовуються безкоштовні тренінги для підвищення кваліфікації працівників, про які повідомляється через внутрішній портал. Одним із важливих напрямків є стратегія розвитку «Вінниця-2030», яка включає завдання, такі як написання та управління грантовими проєктами, що сприяє розвитку міста та професійному зростанню працівників.

Відповідальне ставлення міської ради до формування штату організоване через кілька етапів. По-перше, усі працівники проходять декілька етапів відбору. На сайті міської ради розміщено анкету, яку можуть заповнити всі бажаючі працювати в органах місцевого самоврядування. Після цього з кожним кандидатом проводиться співбесіда, на основі результатів якої служба персоналу формує базу кадрового резерву.

Усі кандидати, які беруть участь у конкурсі, обов'язково мають проходити стажування, через короткий період проведення конкурсу (1 місяць), і цього часу недостатньо для детального оцінювання всіх здібностей та характеристик претендента. За законодавством стажування не є оплачуваним, проте молоді люди, які бажають працювати у міській раді, з ентузіазмом проходять цей етап.

У військовий час конкурси не проводять, однак етапи формування штату міської ради формально залишились.

До процесу відбору також долучаються кандидати, які не входять до бази кадрового резерву, але отримують запрошення пройти стажування на вакантні посади. Загалом, на одну вакансію претендує від 3 до 10 осіб. Після стажування обов'язковим є адаптаційний етап.

Міська рада також використовує інші методи підбору кадрів, зокрема студентські програми «Стартап» та «Молодіжна альтернатива».

Отже, Головне управління ДПС – орган державної влади, відповідальний за реалізацію податкової політики, адміністрування податків, контроль за дотриманням податкового законодавства. Кадрова політика тут орієнтована на формування спеціалістів з фаховими знаннями в області податків та фінансів.

ВМР є органом місцевого самоврядування, який займається управлінням територією, реалізацією соціальних, економічних і культурних програм. Кадрова політика орієнтована на формування спеціалістів зі знаннями в управлінні, соціальному захисті, освіті та інших сферах.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Ефективність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо залежить від якості кадрової політики, яка визначає не лише професійний рівень працівників, але й загальний імідж і успішність державних установ. На сучасному етапі в Україні кадрова політика в органах влади стикається з численними викликами та проблемами, які потребують термінового вирішення (рис. 3.1).

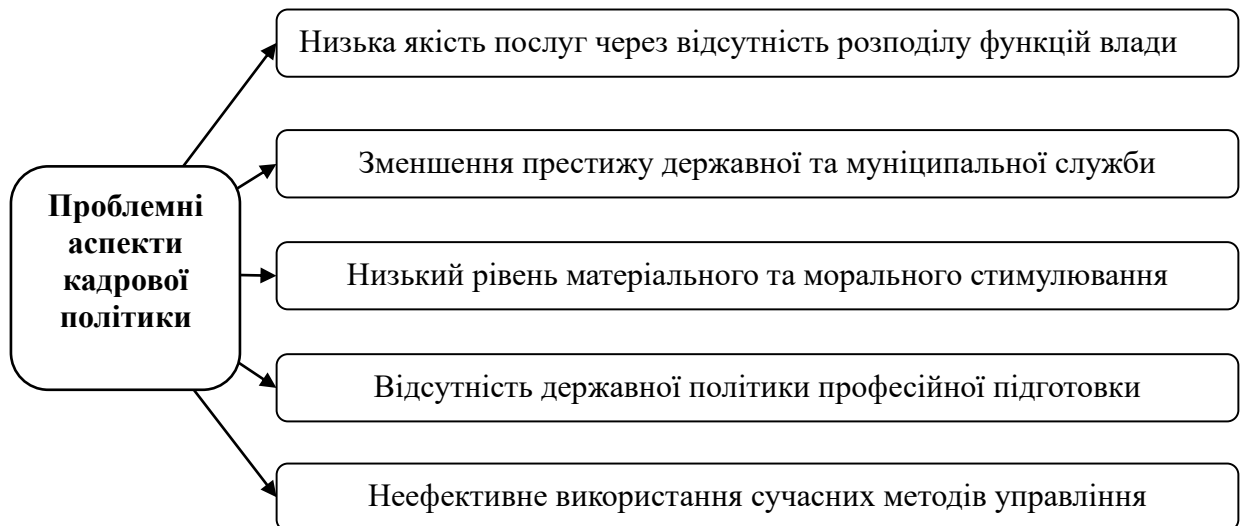


Рис. 3.1 Проблемні аспекти кадрової політики

Нечіткий розподіл адміністративних функцій між органами місцевої влади та виконавчими органами на місцевому рівні сприяє зниженню якості надання послуг. Невизначеність у межах відповідальності і повноважень спричиняє дублювання функцій, плутанину у виконанні завдань та неефективне використання ресурсів, що зменшує ефективність управлінських процесів, веде до затримок у виконанні обов'язків та негативно впливає на якість обслуговування громадян.

Зменшення престижу муніципальної та державної служби є важливою проблемою, яка безпосередньо впливає на ефективність кадрової політики в

органах місцевого самоврядування та державних органах. Однією з основних причин зниження престижу є недостатній рівень заробітної плати, що часто не відповідає складності та важливості виконуваних обов'язків, що призводить до втрати інтересу до роботи в муніципальних службах і низької конкурентоспроможності на ринку праці. Професійні обов'язки в державному та муніципальному секторі часто супроводжуються високим рівнем стресу, відповідальності та критики з боку громадськості та ЗМІ, що негативно впливає на мотивацію працівників і їхнє бажання довго працювати в цих органах. Відсутність системи визнання досягнень і відзначення заслуг може зменшувати мотивацію працівників і знижувати їхній професійний інтерес. Підвищення престижу муніципальної служби вимагає систематичного підходу до заохочення та підтримки працівників. Часто публікації в ЗМІ про корупційні скандали та адміністративні порушення в органах місцевого самоврядування впливають на сприйняття муніципальної служби, що веде до зниження довіри до службовців та ускладнює залучення висококваліфікованих кадрів. Обмежені можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту також негативно впливають на престиж муніципальної служби. Програми навчання і розвитку повинні бути чітко визначені і доступні для всіх працівників.

Низький рівень матеріальних та моральних стимулів є однією з основних проблем у кадровій політиці органів місцевого самоврядування та державних органів. Низька заробітна плата та відсутність адекватних премій і бонусів зменшують мотивацію працівників і негативно впливають на їх продуктивність. Водночас недостатня моральна підтримка, відсутність визнання досягнень та можливостей для професійного росту знижують задоволеність від роботи і ведуть до високого рівня плинності кадрів та труднощів у залученні спеціалістів. Відсутність чіткої державної політики щодо професійної підготовки у сфері державного управління та місцевого самоврядування веде до непослідовності у підготовці кадрів, відсутності стандартів та методик навчання, а також до недостатньої відповідності

підготовки потребам сучасного управління, що спричинює недостатній рівень професійної підготовки службовців, обмежує їхню здатність ефективно виконувати управлінські функції та адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Відсутність єдиного підходу до професійного розвитку також знижує загальний рівень компетентності в сфері державного управління і місцевого самоврядування.

Не використання сучасних методів управління персоналом є ще однією важливою проблемою у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Відсутність впровадження новітніх технологій та підходів, таких як цифрові платформи для комунікації, автоматизовані системи управління кадровими процесами і сучасні методи оцінки ефективності, призводить до зниження продуктивності, відсутності інновацій та неефективного використання ресурсів. Все це також негативно впливає на мотивацію співробітників і загальний рівень їх задоволеності, оскільки традиційні методи управління не завжди відповідають сучасним вимогам та очікуванням працівників.

Аналіз поточних проблем у кадровій політиці в органах влади вказує на важливі аспекти, які потребують вдосконалення.

Так, досліджуваним органам влади запропоновано наступні напрями удосконалення кадрової політики (рис. 3.2).

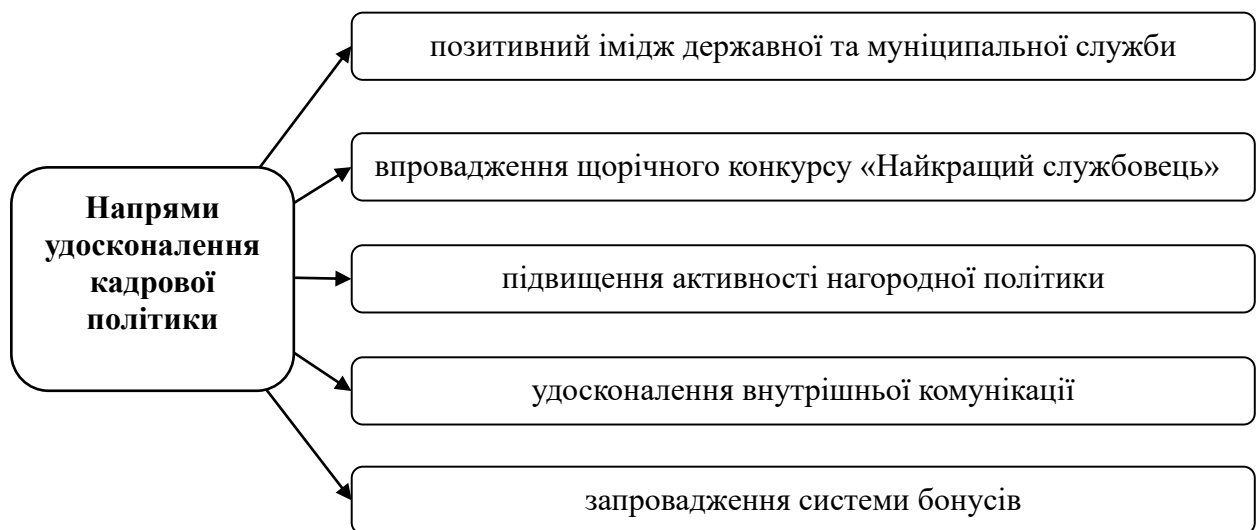


Рис. 3.2 Напрями удосконалення кадрової політики органів влади

Розглянемо напрями удосконалення кадрової політики детальніше.

Створення позитивного іміджу державної та муніципальної служби передбачає запуск інформаційних кампаній через телебачення, радіо, друковані видання та Інтернет. Кампанії повинні інформувати громадськість щодо діяльності державних органів, підвищувати престиж державної та муніципальної служби, а також авторитет службовців.

Одним із важливих кроків для покращення іміджу міської ради та податкової служби є підвищення дисципліни серед працівників. Для цього необхідно розробити чітке положення, яке передбачатиме зменшення розміру премій за різноманітні порушення та недоліки у роботі. В такому положенні повинні бути конкретно визначені стягнення залежно від типу порушення, що дозволить ефективно стимулювати працівників до виконання своїх обов'язків.

Запровадження коефіцієнтів зниження трудового внеску через порушення дозволить допомогти виявити проблеми у дотриманні стандартів і дисципліни, що важливо для підтримання іміджу організації. Вони дозволяють вчасно реагувати на порушення і вжити заходів для покращення трудової дисципліни, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності та репутації органів влади (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Коефіцієнти зниження трудового внеску через порушення

№ п\п	ПОКАЗНИК	Кількісна оцінка, %	Примітки
1	Відмова громадянам з вини працівника	0.8 -1.0	За кожен випадок
2	Недотримання інструкцій і положень	1.0	За кожен випадок
3	Недотримання чистоти і порядку на робочому місці	0.1-1,5	За кожен випадок
4	Порушення трудової дисципліни	0.2-0.5	За місяць роботи
5	Самовільне покидання робочого місця, запізнення на роботу	0.8-1.0	За відпрацьований місяць
6	Невиконання дисциплінарних вимог	0.5	Одноразове стягнення

Дані табл. 3.1 демонструють коефіцієнти, які знижують загальний

трудоий внесок працівників у випадку порушення стандартів та правил. Коефіцієнт зниження трудового внеску через відмови громадянам, що сталися внаслідок помилок працівника. Залежно від частоти відмов, цей коефіцієнт може варіюватися від 0,8 до 1,0%. Високий коефіцієнт сигналізує про необхідність підвищення кваліфікації працівників та покращення процесів обслуговування.

Коефіцієнт за випадки порушення інструкцій і положень. Один випадок недотримання призводить до зниження трудового внеску на 1%, що вказує на необхідність додаткового навчання та вивчення інструкцій.

Коефіцієнт за порушення чистоти і порядку, що варіюється в залежності від серйозності порушення. Діапазон від 0,1 до 1,5% відображає різні рівні відповідальності і є ознакою потреби в покращенні стандартів та контролю за дотриманням чистоти.

Коефіцієнт, що зменшує трудовий внесок за самовільне покидання робочого місця або запізнення варіюється від 0,8 до 1,0% залежно від кількості випадків протягом місяця. Подібні ситуації сигнализують про необхідність покращення системи контролю часу.

Коефіцієнт за невиконання дисципліни важливий для забезпечення ефективності ділових процесів і вказує на потребу в покращенні стандартів.

Отже, перелік коефіцієнтів дозволяє оцінити різні аспекти порушень трудової дисципліни і їх вплив на загальний трудовий внесок. Коефіцієнти показують, як конкретні порушення впливають на ефективність роботи і можуть допомогти в розробці заходів для покращення дотримання стандартів і зниження негативного впливу порушень на продуктивність працівників.

Впровадження щорічного конкурсу «Найкращий службовець» передбачає організацію активної участі співробітників у змаганні за звання кращого працівника органів державної влади та місцевого самоврядування. Конкурс має на меті не лише визнання досягнень окремих співробітників, але й стимулювання загальної продуктивності та підвищення рівня професіоналізму в установі.

Переваги конкурсу:

- стимулювання професійного розвитку та підвищення мотивації співробітників;
- визнання заслуг і досягнень найкращих працівників;
- покращення загальної атмосфери в колективі та підвищення продуктивності.

Підвищення активності нагородної політики має на меті визнання заслуг найбільш гідних і професійно активних службовців, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації і залученості до роботи.

Очікувані результати:

- збільшення мотивації та задоволення співробітників своєю роботою;
- підвищення рівня професійної активності і ініціативи;
- покращення корпоративної культури та загальної атмосфери в організації.

Впровадження внутрішньої платформи для обміну інформацією є важливим кроком для покращення комунікації та координації міської ради.

Основні етапи впровадження спеціалізованого інструменту – платформи для обміну інформацією:

1. Оцінка потреб та вибір платформи. В досліджуваних органах влади оцінено поточні комунікаційні процеси і виявлено потребу в удосконаленні обміну інформацією між відділами та громадськістю. Працівникам ради, як і працівникам податкової служби запропоновано обрати Microsoft Teams як платформу для обміну інформацією, оскільки вона підтримує функції відеоконференцій, управління проєктами, спільну роботу над документами та інтеграцію з іншими системами.

2. Планування впровадження. Досліджуваним органам влади необхідно скласти план впровадження, який включає етапи розгортання платформи, строки та відповідальних осіб. План передбачає поетапний запуск платформи для різних відділів (табл. 3.2).

План впровадження внутрішньої платформи для обміну
інформацією

Етап	Завдання	Строки	Відповідальні особи
1. Підготовчий етап			
Оцінка потреб та вибір платформи	Аналіз комунікаційних процесів, визначення вимог, вибір інструменту	1 тиждень	Команда проекту, ІТ-спеціалісти
Формування команди впровадження	Створення команди для реалізації проекту, визначення ролей та обов'язків	1 тиждень	Управління кадрами, ІТ-директор
2. Налаштування та інтеграція			
Налаштування платформи	Налаштування акаунтів, створення каналів, інтеграція з існуючими системами	2 тижні	ІТ-спеціалісти, постачальники платформи
Інтеграція з іншими системами	Інтеграція платформи з електронною поштою, календарями та іншими системами	2 тижні	ІТ-спеціалісти, системні адміністратори
3. Навчання та підготовка			
Розробка матеріалів для навчання	Створення навчальних посібників, відеоуроків, матеріалів для тренінгів	1 тиждень	Команда впровадження, тренери
Проведення тренінгів для співробітників	Організація та проведення навчальних сесій для всіх співробітників	2 тижні	Тренери, представники відділів
4. Запуск та моніторинг			
Поетапний запуск платформи	Запуск платформи для відділів поетапно (кадри, фінансовий відділ, інші)	1 місяць	Команда впровадження, керівники відділів
Моніторинг та підтримка	Збір відгуків від користувачів, аналіз ефективності, вирішення технічних проблем	Протягом 3 місяців	ІТ-спеціалісти, служба підтримки
5. Оцінка результатів та вдосконалення			
Оцінка ефективності впровадження	Аналіз використання платформи, оцінка досягнутого ефекту, збори відгуків від користувачів	1 місяць	Команда впровадження, управління кадрами
Вдосконалення та оновлення	Вдосконалення на основі отриманих даних та зворотного зв'язку, оновлення функціоналу платформи	Протягом 2 місяців	ІТ-спеціалісти, команда проекту

3. Налаштування. Працівникам міської ради та податкової служби необхідно налаштувати Microsoft Teams, створити канали для різних відділів та проєктів, налаштувати користувацькі облікові записи та прив'язати

платформу до існуючих систем, таких як електронна пошта та календарі. Платформа також інтегрується з іншими інструментами, що використовуються в органах влади, такими як системи документообігу та управління завданнями.

4. Навчання та підтримка. Потрібно організувати тренінги для співробітників міської ради та податкової служби, де їх будуть навчати користуватися новою платформою. Тренінги мають включати основи роботи з Teams, управління проектами та спільну роботу над документами.

Також потрібно створити службу технічної підтримки, яка надає консультації та допомогу у разі виникнення проблем.

5. Запуск та моніторинг. Після успішного налаштування платформи необхідно провести офіційний запуск для всіх співробітників. Працівникам ради необхідно активно моніторити використання платформи, збирати відгуки від користувачів та аналізувати дані про ефективність.

6. Оцінка та вдосконалення. Періодично проводити оцінку ефективності платформи, аналізувати покращення комунікаційних процесів та співпрацю між відділами.

Виходячи з отриманих даних та відгуків, IT-спеціалісти повинні внести корективи в налаштування платформи, додати нові функції та можливості для покращення її використання.

В рамках проекту з удосконалення внутрішньої комунікації, Вінницькій міській раді та ГУ ДПС у Вінницькій обл. запропоновано використання Microsoft Teams для покращення обміну інформацією між відділами. Команді впровадження необхідно визначити ключові потреби, розробити план дій та розпочати налаштування платформи. Провести серію тренінгів для співробітників, забезпечити технічну підтримку та запустити платформу. На основі зворотного зв'язку від користувачів вносити вдосконалення для підвищення ефективності роботи.

Для удосконалення комунікації можна запровадити інтерактивну дошку ідей, яка стане платформою для збору і обговорення пропозицій від

співробітників, що сприятиме активному обміну ідеями і ініціативами та допоможе виявити нові можливості для розвитку органів влади.

Очікувані результати:

- підвищення рівня залученості співробітників у процеси організації;
- стимулювання інноваційного мислення та креативності;
- поліпшення комунікації та взаємодії між різними підрозділами.

Для покращення комунікації та збору відгуків від працівників доцільно використовувати платформи, такі як Google Forms або SurveyMonkey. Ці інструменти дозволяють організувати анонімні опитування, що надають співробітникам можливість висловлювати свої думки та пропозиції без побоювань бути оціненими або впливати на їхню професійну репутацію.

Очікувані результати:

- отримання чесного зворотного зв'язку від співробітників;
- виявлення проблемних областей і можливостей для покращення;
- підвищення рівня задоволеності і залученості працівників.

Регулярні зустрічі є важливим інструментом для підтримання відкритого діалогу між працівниками та керівництвом. Такі зустрічі дозволяють співробітникам презентувати свої ідеї, обговорювати виклики, а також пропонувати рішення для покращення роботи Вінницької міськради та ГУ ДПС у Вінницькій області.

Очікувані результати:

- покращення комунікації між працівниками і керівництвом;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень та реалізації ідей;
- вирішення актуальних викликів і підвищення ефективності роботи міської ради та управління податкової служби.

Процес удосконалення внутрішньої комунікації дозволить органам влади покращити комунікацію, зменшити час на обробку інформації та підвищити ефективність роботи всіх підрозділів.

Пропонуємо також запровадити «вільний день для ідей» – це

спеціально виділений день, коли працівники мають можливість присвятити час розробці власних ідей і проєктів, які можуть покращити роботу Вінницької міськради та ГУ ДПС у Вінницькій області або внести інновації в їх діяльність. По завершенню цього дня, співробітники презентують свої ідеї на загальних зборах.

Мотивація є елементом в удосконаленні кадрової політики та управлінні персоналом. Вона впливає на ефективність праці, продуктивність, задоволеність роботою та загальний успіх організації.

Система бонусів на основі досягнень є метод мотивації працівників, який забезпечує фінансові винагороди за досягнення конкретних результатів і виконання визначених цілей. Така система дозволяє заохочувати працівників за їхні досягнення і позитивно впливати на продуктивність та ефективність роботи.

Для кожної з посад як Вінницької міської ради так і ГУ ДПС у Вінницькій області, можна визначити специфічні ключові показники продуктивності (KPI).

Розглянемо Департамент кадрової політики (на прикладі міської ради). У ГУ ДПС у Вінницькій області це буде Управління персоналом.

Головний спеціаліст департаменту кадрової політики:

- кількість оброблених документів (кількість заяв, запитів або контрактів, оброблених) за місяць;
- термін обробки документів (середній час, необхідний для обробки конкретних документів, таких як трудові договори або запити на відпустку);
- кількість проведених співбесід (якщо є частина роботи пов'язана зі співбесідою, можна врахувати кількість проведених співбесід за певний період).

Керівник департаменту:

- кількість завершених проєктів (кількість успішно реалізованих проєктів чи ініціатив);
- кількість підлеглих, які отримали підвищення (відсоток підлеглих,

які пройшли курси підвищення кваліфікації або отримали нові посади під наглядом керівника);

– задоволеність команди (результати опитувань задоволеності серед підлеглих).

Для кожного спеціаліста необхідно встановити конкретні цілі, які мають бути досягнуті протягом певного періоду (щомісячно або щоквартально).

Наприклад, для головного спеціаліста: «Обробити 50 кадрових запитів на місяць». Для керівника: «Завершити 3 проєкти в рамках департаменту за квартал».

Потрібно проводити регулярні перевірки продуктивності на основі встановлених цілей і KPI. Може бути щомісячна зустріч, під час якої обговорюватимуть досягнення та проблеми.

Для автоматизації процесів можна використовувати програми для управління проєктами і завданнями (наприклад, Trello, Asana), щоб відслідковувати виконання завдань у реальному часі.

1) Головний спеціаліст департаменту кадрової політики:

План: обробити 50 документів (заяв) на місяць.

Факт: оброблено 60 документів.

Продуктивність (%) = $(60 \text{ факт} / 50 \text{ план}) * 100 = 120\%$

2) Керівник департаменту:

План: завершити 3 проєкти за квартал.

Факт: завершено 2 проєкти.

Продуктивність (%) = $(2 \text{ факт} / 3 \text{ план}) * 100 = 66,67\%$

Розглянемо розрахунок суми бонусів для головного спеціаліста, продуктивність якого становила 120%.

Для керівника департаменту бонуси не передбачено, оскільки не виконано навіть планових умов.

Впроваджено систему бонусів, засновану на виконанні плану роботи.

Базова зарплата працівника – 15000 грн на місяць.

Цільова продуктивність – 120% від плану.

Розмір бонусу визначається як – 10% від місячної зарплати за виконання плану (100%) + 1% за кожен додатковий відсоток продуктивності понад план (до максимум 150%).

Розглянемо розрахунок суми бонусів для головного спеціаліста, який досягнув 120% плану:

Бонус за 100%: $15000 \text{ грн.} \cdot 10\% = 1500 \text{ грн.}$

Отже, основний бонус становить 1500 грн.

Бонус за 20% додаткової продуктивності: $15000 \text{ грн.} \cdot 20\% = 3000 \text{ грн.}$

Додатковий бонус становить 3000 грн.

Отже, загальний бонус буде становити: $1500 \text{ грн.} + 3000 \text{ грн.} = 4500 \text{ грн.}$

Таким чином, загальна зарплата головного спеціаліста департаменту кадрової політики буде за місяць становити:

$15000 \text{ грн.} + 4500 \text{ грн.} = 19500 \text{ грн.}$

Аналогічну систему розрахунків можна запропонувати і для працівників ГУ ДПС у Вінницькій області.

Така система стимулює працівників до досягнення високих результатів, а також підтримує гармонійні відносини у команді. В такій системі КРІ та регулярна оцінка допоможуть виокремити найбільш продуктивних працівників і виявити області для покращення.

ВИСНОВКИ

У процесі проведення дослідження щодо формування та реалізації державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування було детально проаналізовано теоретичні, практичні аспекти та зроблено відповідні висновки.

1. Розглянуто різні точки зору дослідників на формування й реалізацію державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Запропоновано власне визначення поняття «державна кадрова політика», під якою запропоновано розуміти сукупність стратегій, норм, правил та програм, які приймаються та реалізуються державою з метою раціонального використання, ефективного управління та вдосконалення кадрового потенціалу країни.

Виділено складові елементи державної кадрової політики: державна політика зайнятості, державна освітня політика, політика оплати праці, державна соціальна політика та політика роботи з держслужбовцями.

2. Виділено основні принципи державної кадрової політики, які спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом та підтримку професійного розвитку працівників у відповідності з цілями та потребами.

Охарактеризовано внутрішні і зовнішні фактори формування кадрової політики. До внутрішніх факторів віднесено цілі організації та стилі управління, умови праці, характеристики колективу. Важливим зовнішнім фактором названо військовий стан у країні.

Визначено, що державна кадрова політика має велике значення для стабільності та ефективності державного управління, а також для забезпечення розвитку економіки та соціального прогресу країни. Вона сприяє формуванню високопрофесійного та мотивованого персоналу, що є чинником успішності будь-якої держави.

3. Об'єктом дослідження у роботі є Вінницька міська рада, метою якої є

ефективне управління міським господарством, покращення якості життя громадян, забезпечення прозорості і підзвітності у діяльності органів місцевого самоврядування, а також реалізація ініціатив, що сприяють розвитку міста і задоволенню потреб його мешканців.

Результати виконання Вінницькою міською радою наданих законодавством повноважень свідчать про зростання загальної кількості актів органів місцевого самоврядування на 14 одиниць завдяки збільшенню розпоряджень міського голови та рішень міської ради, хоча зменшилась кількість рішень виконавчого комітету та отриманих звернень.

Визначено, що структурним підрозділом місцевого органу влади, що спеціалізується на справах кадрового управління та розвитку персоналу є Департамент кадрової політики Вінницької міської ради, який складається з 10 працівників.

Проведено аналіз штату працівників, який свідчить про зростання загальної чисельності працівників Вінницької міської ради на 6 осіб, що показує розширення обсягів роботи міської ради та відображає розширення обсягу функцій та послуг. Збільшення кількості робочих і спеціалістів відображає збільшення обсягу виконуваних робіт та потребу в додаткових ресурсах.

Виділення вакансій міськради дозволяє детальніше оцінити потреби в нових кадрах та визначити пріоритети в кадровій політиці, що допомагає в подальшому аналізі поточного складу персоналу та вдосконаленні стратегії управління кадрами. Вінницька міськрада формує базу кадрового резерву, що має суттєве значення у формуванні кадрової політики міської ради.

4. Виділено основні напрямки реалізації кадрової політики у Вінницькій міській раді: розвиток професійних навичок (проведення тренінгів та семінарів), підвищення мотивації працівників (впровадження системи преміювання), оптимізація кадрових процедур тощо.

Кадрова політика міської ради включає ретельний процес відбору та адаптації працівників, зокрема через стажування та конкурсний відбір.

Впроваджені системи мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, демонструють ефективний підхід до підвищення професійної компетентності та задоволеності працівників. Важливу роль у цьому відіграють програми підвищення кваліфікації, грантові можливості, а також нематеріальні стимули, які підкріплюються активним залученням молодих спеціалістів та студентів. Всі ці заходи сприяють покращенню якості роботи органів місцевого самоврядування та реалізації стратегічних завдань, таких як розвиток міста відповідно до стратегічних планів, таких як «Вінниця-2030».

5. Низький рівень матеріального та морального стимулювання, відсутність чіткої розподільної політики адміністративних функцій, неефективне використання сучасних методів управління персоналом і недостатній рівень професійної підготовки є основними проблемами, які негативно впливають на загальну ефективність роботи органів влади.

Запропоновано запровадити коефіцієнти зниження трудового внеску через порушення, що дозволить оцінити різні аспекти порушень трудової дисципліни і їх вплив на загальний трудовий внесок. Коефіцієнти показують, як конкретні порушення впливають на ефективність роботи і можуть допомогти в розробці заходів для покращення дотримання стандартів і зниження негативного впливу порушень на продуктивність працівників.

В рамках проєкту з удосконалення внутрішньої комунікації, органам влади запропоновано використання Microsoft Teams для покращення обміну інформацією між відділами; використовувати платформи Google Forms або SurveyMonkey для комунікації та збору відгуків від працівників; запровадити інтерактивну дошку ідей, яка стане платформою для збору і обговорення пропозицій від співробітників; організовувати регулярні зустрічі керівника з підлеглими.

Процес удосконалення внутрішньої комунікації дозволить органам влади покращити комунікацію, зменшити час на обробку інформації та підвищити ефективність роботи всіх підрозділів.

Запропоновано ввести «вільний день для ідей» – це спеціально

виділений день, коли працівники мають можливість присвятити час розробці власних ідей і проєктів, які можуть покращити роботу органів влади або внести інновації в її діяльність.

Запропоновано застосовувати систему бонусів на основі досягнень, що є методом мотивації працівників, який забезпечує фінансові винагороди за досягнення конкретних результатів і виконання визначених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf (дата звернення: 02.05.2024).
2. Берендєєва А.І. Стратегічні напрями кадрової політики національної поліції в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. №3. 2024. С.274-277
3. Білінська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. Матеріали. К. НАДУ, 2013. 52 с.
4. Борщ В.І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3 (37). С. 175-187.
5. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 01.05.2024).
6. Військова кадрова політика: проблеми реалізації в умовах воєнної агресії : монографія / І. М. Половінкін, О. Л. Тракалюк, В. В. Хома та ін.; за К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 172 с.
7. Вінницька міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Contents/ContentItems/48b5csqhwagrqrkrx1e21gp3d5> (дата звернення 24.07.2024).
8. Волик В.С. Державна кадрова політика в Україні: теоретичні засади та перспективні напрями удосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 167–172.
9. Гарват О. А. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 153-158

10. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с
11. Гончар С.В. Пропозиції модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні. *Філософські обрії сьогодення* : зб. наук. праць. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ». 2018. С. 283–290.
12. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : ЛДУВС, 2018. 232 с.
13. ГУ ДПС у Вінницькій області. Офіційний сайт. URL: <https://vin.tax.gov.ua> (дата звернення 26.07.2024).
14. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (дата звернення 22.09.2023).
15. Даниленко Ю. С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2016. Вип. 6(2). С. 68-71
16. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
17. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 231-238.
18. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
19. Дімітрова Є. Основні підходи до формування державної кадрової політики. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12520/1/Dimitrova7.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).
20. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової

політики в Україні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 4. С. 10-17.

21. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №3(59). С.287-291.

22. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. *Управління сучасним містом*. 2021. №7-9. С.145-153.

23. Дрок І.С. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2022. Випуск 70. С. 318–323

24. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. пр. УАДУ*. Київ: Вид-во УАДУ. 2019. №2(3). С. 50-57.

25. Єрмоленко О. А. Інноваційні методи покращення кадрового потенціалу державних органів влади. *Економіка розвитку*. 2014. № 1. С. 101-105.

26. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.

27. Застрожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук.пр.* Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2019. Вип. 1 (55). С.150-155.

28. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. №2. С. 148-152.

29. Інформація про організаційну структуру Апарату міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://opendata.gov.ua/dataset/1-2-ihqpopmauir->

[npo-oprahi3auinha-ctpyktypa-anapat-bmp2/resource/87c02f87-cb64-49ae-b002-0af6da7008c2](https://opendata.gov.ua/dataset/oprahi3auinha-ctpyktypa-denaptamehty-kadpoboi-nojiitnkn-micbkoi-padn) (дата звернення 24.07.2024).

30. Інформація про організаційну структуру Департаменту кадрової політики BMP. URL: <https://opendata.gov.ua/dataset/oprahi3auinha-ctpyktypa-denaptamehty-kadpoboi-nojiitnkn-micbkoi-padn> (дата звернення 24.07.2024).

31. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.

32. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х. : НУЦЗУ, 2020. 46 с.

33. Калініченко Л.Л., Літвінова А.М., Науменко А.В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С.111-124

34. Качан Я., Міщенко К., Бовт І. До питання про реалізацію кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні. Наукові перспективи (*Naukovì perspektivi*). 2024. № 1(43). С.143-156.

35. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.

36. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка*. 2017. № 876. С. 138–143.

37. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні URL: <http://www.viche.info/journal/2380/> (дата звернення: 09.09.2023).

38. Корінь М. В. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.

39. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82.

40. Кухарчук Х. І., Богацька В. М. Напрями та елементи кадрової політики органів прокуратури як теоретико-практична основа запоруки

успішної охорони закону. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. 2016. Вип. 23. С. 51–53.

41. Кушніренко І.Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 15. С. 97–100

42. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С.61-67

43. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141–148

44. Логунова Н.А. Класифікація видів кадрової політики організації. URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon132.html> (дата звертання 24.07.2024)

45. Лук'янов В.І. Формування кадрової політики підприємства. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. 2015. С. 185–186.

46. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 4(73). С.22-26.

47. Матвєєва Н.М, Базецька Г. І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (дата звернення 24.07.2024).

48. Міхіна А. О., Колешня Я. О. Кадрова політика як складова забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. С.1-12

49. Новообрані депутати Вінницької міської ради: хто вони? <https://www.prostir.ua/?news=novoobrani-deputaty-vinnytskoji-miskoji-rady-htovony> (дата звернення 24.07.2024).

50. Паляниця В.А., Андрушків Б.М., Ратинський В.В., Боярчук Н.А. Шляхи підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики: правові та організаційно-економічні механізми відповідальності за кінцеві результати управлінського впливу. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції: *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку*. 2023. С. 95-96.

51. Пархоменко-Куцевіл О. Мотивація як фактор забезпечення ефективності та результативності публічної служби України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 72-76.

52. Паспорт реформи державного управління. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/270821-rdu-passport-ukr.pdf> (дата звернення: 28.04.2024).

53. Про бюджет Вінницької міської територіальної громади на 2023 рік. URL: [https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДФ/ДФ%20документи/ПроектиБюджету/Рішення%20про%20бюджет%20\(проект%202023\).pdf](https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДФ/ДФ%20документи/ПроектиБюджету/Рішення%20про%20бюджет%20(проект%202023).pdf) (дата звернення 25.07.2024).

54. Про бюджет Вінницької міської територіальної громади на 2024 рік. URL: <https://www.vmr.gov.ua/media/2023/Громадські%20слухання/Бюджет/Проект%20рішення%20про%20бюджет%20Вінницької%20міської%20територіальної%20громади%20на%202024%20рік.pdf> (дата звернення 25.07.2024).

55. Про внесення змін в рішення міської ради від 01.04.2011 року № 217 «Про внесення змін в рішення міської ради від 14.01.2011 року № 85 «Про оптимізацію загальної структури виконавчих органів міської ради, апарату міської ради та її виконкому та їх чисельності» зі змінами: Рішення ВМР від 28.06.2024 № 2358. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2024/№2358%2028-06-2024.pdf> (дата звернення 22.07.2024).

56. Про внесення змін до «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької

міської територіальної громади на 2021-2023 роки», затвердженої рішенням міської ради від 24.12.2020 року № 76: Рішення ВМР Від 22.12.2023 № 2036. URL: <https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДКП/Програми/№2036%2022-12-2023%20Про%20внесення%20змін%20до%20Програми%20підвищення%20ефективності%20роботи%20органів%20місцевого%20самоврядування.pdf> (дата звернення 22.07.2024).

57. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 24.07.2024).

58. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 24.07.2024).

59. Про хід виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2023 роки» за 2022 рік: Рішення ВМР від 15.12.2022 р. № 2805. URL: <https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДКП/Програми/№2805%2015-12-2022%20Про%20хід%20виконання%20Програми%20підвищення%20ефективності%20роботи%20ОМС%20і%20КП%20ВМТГ%20на%202021-2023%20роки%20за%202022%20рік.pdf> (дата звернення 26.07.2024).

60. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7(3). С. 95-98

61. Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 119–126.

62. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р.

№ 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 27.04.2024).

63. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 66-70

64. Тарасов С.С. Організаційно-економічний механізм державного управління формуванням кадрової політики. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2019.

65. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149-151.

66. Швець Д.В., Кісіль З.Р., Католик Г.В. До проблеми визначення напрямів та завдань кадрової політики в органах та підрозділах Національної поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 4. Ч. 3. С. 152-157.

67. Юрик Я. І. Механізм формування та реалізації державної кадрової політики. *Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн.* 2013. № 13. С. 48-54.

68. Clarity-project. ГУ ДПС у Вінницькій області. URL: <https://clarity-project.info/edr/44069150> (дата звернення 26.07.2024).

69. Clarity-project. Вінницька міська рада. URL: <https://clarity-project.info/edr/25512617> (дата звернення 26.07.2024).