

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання заочна
Кафедра правознавства**

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

Г. В. Лаврик

«__» _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Кадрова політика в органах місцевої влади»

*спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Публічне адміністрування»*

Виконавець роботи: _____ Камінська Олена Петрівна

Науковий керівник
д.ю.н.: _____ Каменська Ніна Петрівна

Рецензент
д.ю.н., професор: _____ Гуржій Тарас Олександрович

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади кадрової політики в органах місцевої влади	8
1.1. Кадрова політика як об'єкт науково-правових досліджень.....	9
1.2. Генеза законодавства про кадрову політику в органах місцевої влади.....	15
1.3. Характеристика поняття “кадрова політика в органах місцевої влади” та принципів кадрової політики в органах місцевої влади.....	26
РОЗДІЛ 2. Шляхи удосконалення кадрової політики в органах місцевої влади.....	39
2.1. Актуальні проблеми реалізації кадрової політики в органах місцевої влади.....	39
2.2. Адаптація законодавства про кадрову політику в органах місцевої влади до міжнародних та європейських стандартів.....	47
2.3.Зарубіжний досвід у сфері кадрової політики в органах місцевої влади.....	53
Висновки.....	73
Перелік інформаційних джерел.....	79

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Зміни, що відбуваються в Україні обумовлюють реформування та модернізації органів місцевої влади, ставлять підвищені вимоги до управлінських кадрів. Формування висококваліфікованого корпусу професіоналів у кадровому складі органів місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямків сучасної кадрової політики держави. Ключова проблема демократизації влади на сьогодні усвідомлюється як її здатність взаємодіяти з громадянами й ефективно спрямовувати їх діяльність. Звідси – стратегічне значення державної кадрової політики у формуванні професійного кадрового складу органів публічної влади, здатного ефективно працювати в умовах ринкової економіки, правової демократичної держави та громадянського суспільства.

У такому випадку кадрова політика розглядається як цілеспрямована стратегія формування, збереження, розвитку та раціонального використання кадрових ресурсів. Вона визначає місце і роль кадрів у суспільстві, цілі, найважливіші напрямки, пріоритети й принципи роботи з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи раціонального використання кадрового потенціалу держави. При цьому державна служба є спеціально організованою професійною діяльністю громадян з реалізації конституційних цілей, завдань і функцій держави. Кадрова політика, робота і державна служба є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими динамічними соціальними системами, які визначають рівень досконалості організації влади та її відповідність запитам суспільства і людини.

Актуальність вивчення теоретико-методологічних засад кадрової політики, теоретичних і практичних основ організації і функціонування державної служби обумовлюється надзвичайною гостротою соціально-

економічних та політичних проблем, вирішення яких особливо потребує високопрофесійних кадрів державного управління. Як і раніше, так і сьогодні людські ресурси є головним фактором, основою державного управління, а кадрова політика – потужним інструментом реформування органів місцевого самоврядування та державного управління в цілому. Розвиток державної служби і органів місцевого самоврядування пов'язаний з перетворенням державно - управлінського апарату на структуру, що маж давати простір для самореалізації талановитих людей, сприяти зосередженню інтелектуального й морального потенціалу, формуванню атмосфери відданості країні та її народу. Цілісність країни, її безпека, демократія і законність, свобода і вільний розвиток особистості – цінності, які мають бути покладені в основу формування оновленої моделі вітчизняної державної служби. А реформування кадрового забезпечення місцевого самоврядування – є одним із пріоритетів державної кадрової політики України.

Оскільки останнім часом Україна взяла за приклад і орієнтир на рівень досвід країн Європи, серед яких не останнім завданням є переймання трансформацій саме на рівні забезпечення фахівцями у державних структурах. Однією із нагальних проблем, що існує у реалізації державної кадрової політики – недостатність знань та впровадження досвіду інших країн. Можливо, однією із причин є небажання змінювати консервативно існуючі структури державного апарату на щось нове, що вже є перевіреном на досвіді інших країн. Саме конструювання та своєчасне оновлення системи забезпечення кадрами в управлінських структурах займає доволі велику ланку у функціонуванні процесами у державі, оскільки тільки таким чином можна дійсно підтримувати рівень ефективності та працездатності трудових ресурсів, від чого й залежить розвиток сфер життя та діяльності суспільства, яке проживає на території дії даного державного апарату. У такому випадку державна кадрова політика має бути чітко сформованою та якісно функціонуючою.

Державне управління ефективним розвитком кадрової політики покликане забезпечити соціально-економічні інтереси суспільства, зокрема, у межах Стратегії сталого розвитку "Україна – 2020". У зв'язку із цим розробка й реалізація державного управління кадровою політикою, визначення її найважливіших пріоритетів і орієнтирів є природною необхідністю сучасного етапу розвитку країни. При цьому необхідно розробити нові підходи в державному управлінні кадровими процесами, визначити нові пріоритети й принципи роботи з кадрами. Недостатня теоретична та методична розробленість даної проблематики, її актуальність і зростаюча практична значимість визначили вибір теми й основних напрямків дисертаційного дослідження. Пошук ефективних механізмів державного управління формуванням сучасної кадрової політики, оптимального розподілу повноважень між різними рівнями управління є предметом постійної уваги теоретиків і практиків керівників та спеціалістів які працюють у сфері державного управління.

Огляд наукових джерел. Серед зарубіжних учених, які досліджували проблеми розвитку кадрової політики, можна назвати Г. Беккера, Е. Денісона, Ж. Ломбардина, Дж. Тули, Л. Кроксфорда, Я. Моррісона, Д. Олдермена, В. Гларка, В. Хамела та ін. Важливі аспекти державного управління у сфері кадрового забезпечення, у тому числі проблеми розвитку організаційного механізму державного управління формуванням кадрової політики, та його функціонування у ринкових умовах, досліджують такі науковці, як Л. Антонова, В. Бесчастний, В. Беглиця, Д. Дзвінчук, С. Домбровська, М. Згуровський, Д. Карамішев, А. Кобець, В. Коврегін, І. Лопушинський, С. Майстро, В. Огаренко, В. Садковий, В. Сиченко, В. Шведун та ін. Для теоретико-методичного осмислення державно-управлінських механізмів корисними є окремі ідеї В. Авер'янова, Л. Антошкіної, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, Л. Белової, М. Гончаренко, А. Дегтяря, О. Євсюкова,

М. Латиніна, А. Роміна, Г. Ситника, Х. Хачатуряна та інших. Незважаючи на досить широкий спектр досліджень з окресленої теми, досі відсутні праці, в яких би комплексно розглядалися науково-теоретичні засади розробки та функціонування кадрової політики.

Мета й завдання дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація наукових і практичних знань про кадрову політику в органах місцевої влади, а також вироблення пропозицій, спрямованих на вдосконалення правових засад означеної сфери в Україні.

У рамках окресленої мети в роботі вирішуються такі *завдання*:

1. Розкрити зміст кадрової політики з точки зору науково-правових досліджень;
2. Охарактеризувати розвиток законодавства про кадрову політику в органах місцевої влади;
3. Сформулювати поняття "кадрова політика в органах місцевої влади" та з'ясувати специфіку принципів кадрової політики в органах місцевої влади;
4. Визначити актуальні проблеми реалізації кадрової політики в органах місцевої влади;
5. Обґрунтувати напрями усунення виявлених неузгодженостей на підставі аналізу вітчизняного законодавства про кадрову політику в органах місцевої влади на відповідність міжнародним та європейським вимогам до кадрової політики;
6. Розкрити позитивний зарубіжний досвід у сфері кадрової політики і окреслити шляхи його впровадження в Україні.

Об'єкт і предмет дослідження. **Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що складаються в сфері державної кадрової політики.

Предмет роботи становить кадрова політика в органах місцевої влади.

Методи та інформаційна основа дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи,

що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він забезпечив розкриття цілісності об'єкта і механізмів державного управління, покликані підвищити результативність його функціонування, а також виділення різних типів зв'язків.

У ході дослідження використовувалась сукупність методів наукового пізнання, зокрема: було використано метод абстрагування, який дозволив відійти від несуттєвих рис і властивостей предмета дослідження та зосередитись на розгляді його найбільш важливих аспектів (підрозділи 1.1,1.2,1.3). Діалектичний метод пізнання дозволив, перш за все, зрозуміти механізм кадрової політики. З використанням формально-логічного методу було визначено окремі поняття, розтлумачено положення норм права. За допомогою метода дедукції на основі знань про сучасний стан і тенденції розвитку вітчизняної системи кадрової політики (підрозділи 1.1,1.2,1.3) визначено шляхи вдосконалення нормативно-правової регламентації механізмів (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3). Порівняльно - правовий (компаративний) метод дозволяє виявити загальні тенденції та закономірності розвитку нормативно-правових актів різних країн (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3). Метод аналізу використаний при вивченні відповідальності підприємств, установ, організацій за правопорушення, систематизації прав та обов'язків робітників.

Крім того, у магістерській роботі були використані спеціальні методи наукових досліджень: історико-правовий – при аналізі генезу наукових досліджень кадрових категорій; формально-логічний – при формулюванні дефініцій окремих понять, розтлумачені положення норм права, обґрунтуванні висновків і пропозицій; логіко-семантичний – при тлумаченні окремих положень ПК України (підрозділи 1.1,1.2,1.3); логіко-юридичний –

при розробці пропозицій по вдосконаленню чинних правових актів за тематичним напрямом (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3).

Інформаційну основу дослідження складають: бази нормативних документів, вітчизняні й закордонні видання, збірники наукових праць тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки магістерської роботи можуть використовуватися під час написання підручників і навчальних посібників, розробки навчально-методичної літератури, у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування, а також у процесі державного управління формуванням кадрової політики; застосовуватися у процесі вивчення правових і соціологічних дисциплін у ВНЗ та при підготовці самостійних і практичних робіт.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати доповідались й обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції "Юридична наука в сучасному світі: здобутки та перспективи" (25 вересня 2020 року м. Одеса) [71].

Відомості про обсяг та структуру роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків, переліку інформаційних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 104 сторінки, з них основного тексту – 75 сторінок. Перелік інформаційних джерел включає 202 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

1.1. Кадрова політика як об'єкт науково-правових досліджень

Поступальний, прогресивний розвиток будь – якого суспільства можливий за багатьох об'єктивних умов, однією з найважливіших серед яких є розробка науково обгрунтованих основ практичної реалізації сучасної кадрової політики. Зміни в системі суспільно-політичного устрою порушують питання відповідальності існуючої державної служби професійній управлінській діяльності, спрямованій на задоволення нових суспільних проблем. За цих умов виникає проблема якісного оновлення персоналу шляхом поповнення його складу професійно підготовленими кадрами.

Питання кадрової політики (далі – КП) стало об'єктом дослідження у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т.Базарова, Л. Балабанової, В. Воронкової, Л.Івановської, О. Крушеницької, Ю. Одегова, Є. Пархімчик, Л. Федулової, М. Армстронга, Г. Крудене, М. Мескона. Зокрема Є. Пархімчик приділив значну увагу вивченню цього питання. Науковець розглянув теоретичні засади КП, надав рекомендації щодо формування КП організації, визначив її особливості закордоном. Т. Базарова визначила типи й етапи проектування кадрової політики, приділив увагу розгляду умов розробки кадрової політики, заходів по роботі з персоналом і кадрової стратегії в організації [5, с. 81].

Разом із тим, це не занижує актуальності вивчення цієї проблематики.

Аналіз профільної наукової літератури показав, що недостатньо вивчені теоретико-методологічні та методичні аспекти КП, незважаючи на

активізацію вчених і їх підвищений інтерес до кадрової проблематики. Розглянувши велику кількість інформаційних джерел [1–201], зробимо висновок, що немає одного погляду на визначення поняття та суті кадрової політики. З іншого боку, різноманіття підходів до її розробки створює можливості для її перегляду, обґрунтування, розвитку та вдосконалення.

Учені мають різні наукові погляди щодо визначення зазначеного терміну. Так, Є. Пархімчик вважає: "Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища" [134, с. 5].

В. Воронкова визначає КП як "систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій" [21, с. 120]. На думку Л. Балабанової, "КП підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою" [7, с. 126].

Проаналізувавши найпоширеніші визначення цього терміна підсумуємо та сформулюємо авторське трактування: кадрова політика підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.

В. Воронкова вважає, що КП – система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і організацій [21, с. 120]. На думку Л. Балабанової, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи [7, с. 117].

А.Грицай надав своє визначення кадрової політики і зазначив, що це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки [37, с. 149]. Хоча єдиного визначення й не існує, у всіх визначеннях простежується її єдина мета – забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників [37, с. 149].

Провівши аналіз наукової літератури, присвяченої дослідженню кадрової політики, спостерігаємо значення та важливість вивчення цього питання. Адже особливість сучасного етапу економічного розвитку – це розуміння керівництва більшості організацій значення кадрового ресурсу підприємства.

З набуттям державної незалежності, одним із стратегічних державних завдань постало завдання щодо формування та реалізації сучасної державної кадрової політики України, відмінної від застарілої "радянської моделі".

У підтвердження цієї тези цілком погоджуємося з думкою дослідника В. Олуйка, який зосередив свою увагу на нормативно-правових засадах

формування регіональної кадрової політики, стверджує, що: "...однією з важливих складових розвитку Української держави є кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу" [128, с.182].

Таким чином, проведений теоретичний аналіз дав змогу встановити, що від початку набуття незалежності держави питання створення власної державної кадрової політики було визначено одним із пріоритетів національної безпеки України. Ключовими нормативно-правовими актами України зазначено, що державна кадрова політика має бути спрямована на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високопрофесійних кадрів держслужби. Зокрема, передбачалось, що зазначені кадри держслужби мають ефективно, на високому державному рівні вирішувати службові завдання та захищати визначальні конституційні цінності – власне людину, її здоров'я, життя, честь та гідність. Адже саме Конституція України зазначає, що "Людина, її життя і здоров'я, чесність і гідність, недоторканість і безпека визначаються найвищою соціальною цінністю" [1].

Як визначив В. Малиновський: "Кадрова політика – це один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку і використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади" [68, с.478].

О. Пархоменко-Куцевіл надав визначення кадрової політики у сфері державної служби як: "...науково обґрунтованої діяльності, яка включає відбір, розстановку, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, розвиток кадрів державної служби, формування кадрового резерву у сфері державної служби" [77, с.190].

Н.Жук стверджує: "...кадрова політика як складова внутрішньої та зовнішньої політики держави і засіб її реалізації формується на основі та в межах державної політики. Вона розробляється в інтересах останньої. Цілі, пріоритети й принципи кадрової політики визначальною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення основних проблем становлення української державності, типу правління, рівня і демократизації механізмів устрою держави, поділу та взаємодії гілок влади, розмежування їхніх функцій і повноважень, перспектив перетворень центральних, регіональних та місцевих структур влади"[18].

Аналіз проблем та перспектив реалізації державної кадрової політики міститься у наукових дослідженнях Л.Лучанінової, яка зазначає: "... у побутовій свідомості кадрова політика сприймається як просте маніпулювання кадрами, а стосовно вищого державного управління – як патронат над ключовими державними посадами, що нерідко виявляється предметом торгів за лаштунками. І в тому є велика біда та небезпека для нашої держави, що місце зваженої, обґрунтованої, керованої державної кадрової політики займають примхи та тимчасові ситуативні уподобання деяких вищих посадових осіб" [9].

Дослідники О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко під державною кадровою політикою розуміють "... державну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегії формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави" [10].

Президент Національної академії державного управління при Президентові України Ю.Ковбасюк, на всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участі "Стратегія державної кадрової політики-основа модернізації країни" зазначив що, державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального

використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежить обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації [74].

Отже, проаналізувавши теоретико-методологічні основи поняття державної кадрової політики дав нам змогу визначити, що державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна Національна стратегія, яка розрахована на тривалий період стратегічної діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життя та діяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [71, с.59].

1.2. Генеза законодавства про кадрову політику в органах місцевої влади

Головним внутрішньополітичним пріоритетом державної політики України є побудова сучасної правової держави європейського типу, де особлива роль відводиться державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, яка забезпечує законність політичних рішень, цілісність держави як інституту, якісний рівень реалізації конституційних гарантій громадян шляхом стабільного і безперервного надання їм публічних послуг. Основна роль тут відводиться імплементації загальноприйнятих у Європі стандартів в усіх сферах суспільного життя, у тому числі в державному управлінні. У такій моделі державна служба забезпечує законність політичних рішень, що приймаються; цілісність держави як інституту, тобто внутрішню безпеку держави; стабільне і безперервне надання громадянам публічних послуг, гарантованих державою.

Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування є ключевим елементом державного управління, від ефективного функціонування якого залежить додержання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни.

В Україні інститути державної служби та служби в органах місцевого самоврядування почали формуватися з набуттям незалежності. Формування, розвиток та ефективність реалізації державної кадрової політики безпосередньо пов'язані з наявністю досконалої, адекватної відповідному історичному етапу розвитку держави законодавчо-нормативної бази. Вона, по суті, є науковою засадою зазначених процесів, ураховуючи, що законодавча діяльність здійснюється на основі фундаментальних наукових напрацювань учених у галузі держави і права, адміністративного та трудового права, міжнародного досвіду тощо [74].

Правовою основою для формування державної кадрової політики в Україні є такі закони, нормативно-правові акти, як: Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші законодавчі та підзаконні нормативні акти. Межі втручання в кадрові процеси визначають Конституція України, закони України.

Розуміємо, що об'єктом впливу держави є всі кадри суспільства, всі людські ресурси. Об'єктом безпосереднього державного управління є особовий склад державної служби, фахівці, які працюють державних структурах. Механізми управління держслужбовцями суттєво відрізняються від системи державного впливу (в тому числі опосередкованого) на працівників виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур тощо, де вплив суспільства на фахівці зводиться переважно до використання методів рекомендацій, стимулювання, моральної та фінансово-економічної підтримки. Протягом останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування.

Серед основних з них потрібно виокремити вже названу вище Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [180]. як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як "Про державну службу" [146] та "Службу в органах місцевого самоврядування", [172] "Програма кадрового забезпечення державної служби" та "Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій" (1995 р.), "Програма розроблення та впровадження єдиної державної системи "Кадри" (1997 р.) [154], "Програма організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад" (1999 р. [155]), "Комплексна

програма підготовки державних службовців" (2000 р.) [112], "Наукова програма дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління" (2001 р.) [138], "Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки" (2004 р.) [156].

Однак на сьогодні немає законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення (деякі їх аспекти - мета, основні цілі та завдання - вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [180]). Практично не проводилися і комплексні дослідження правових та організаційних засад формування і здійснення державної кадрової політики, відсутні монографії з відповідної проблематики [19, с. 22-23].

Державна кадрова політика є визначальним фактором здійснення відомчої, галузевої, регіональної кадрової політики, кадрової політики конкретних організацій (установ, підприємств, фірм). Дієвий вплив цього фактора безпосередньо залежить від того, наскільки державна кадрова політика будується на основі як наукового підходу, так і постійного аналізу стану роботи з спеціалістами в різних галузях і сферах діяльності та реальних перспектив розвитку цього процесу, спирається на необхідне правове, організаційне і фінансове забезпечення.

Нечіткість нормативно-правових визначень, відсутність системних монографічних досліджень самого явища державної кадрової політики як такої, а також систематичного моніторингу стану кадрового забезпечення усіх суспільних сфер не тільки не сприяють її ефективному практичному здійсненню на національному та місцевому і галузевому рівнях, а й призводять до наукової плутанини в цьому питанні.

Так, аналіз наукових публікацій показує, що зміст більшості з них, назви яких пов'язані з державною кадровою політикою, зводиться в основному до розгляду державної кадрової політики у сфері держслужби.

Для поліпшення законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики на сучасному етапі доцільно на державному рівні вирішити низку нагальних проблем. По-перше, з метою виявлення проблемного поля, реальних потреб у прийнятті якісно нових нормативно-правових актів з питань державної кадрової політики доцільно провести комплексний теоретико-правовий аналіз чинної законодавчої бази. По-друге, на підставі отриманих результатів здійснити оновлення чинних документів та підготовку нових. Насамперед потребує розроблення і законодавчого затвердження наукова концепція державної кадрової політики, в якій мають бути чітко визначені поняття, сутність і зміст державної кадрової політики; її місце і роль в політичному управлінні; механізми взаємодії держави і політичних партій, громадських організацій у виробленні державної кадрової політики та роботі з кадрами; механізми організаційно-правових впливів держави на забезпечення кваліфікованими управлінцями, зокрема керівними, виробничої сфери тощо. По-третє, здійснити фундаментальні наукові дослідження з важливих теоретичних і практичних аспектів державної кадрової політики, які поки що не знайшли фундаментального відображення в науковій літературі, але є актуальними на практиці. По-четверте, виробити механізми цільового вивчення передового міжнародного досвіду формування і здійснення державної кадрової політики [74].

Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [180] визначає мету державної кадрової політики як забезпечення всіх сфер життя та діяльності суспільства кваліфікованими управлінцями, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [180].

Підтримуємо те, що розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування:

- наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);
- критичного осмислення та творчого застосування нагромадженого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності;
- реального стану забезпечення спеціалістами на рівні держави;
- критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації в Україні, беручи до уваги наші історичні традиції [78, с. 3; 111, с. 20].

Не здійснюючи детального аналізу цілей державної кадрової політики та сфер суспільного життя, на які вона має бути спрямована, хотілося б зазначити про важливість функціонування саме дієвого комплексного механізму її формування та впровадження, оскільки можна перелічити чимало кадрових процесів у сфері публічної служби, що підкріплені нормативно-правовими актами та які є стратегічно потрібними як для організації, так і для громадян, але через відсутність дієвого механізму їх реалізації все частіше мають формальний характер, а деякі і взагалі перестають бути актуальними. Саме тому важливими є як етап формування державної кадрової політики, так і її впровадження. Переконані, що всі необхідні елементи цих двох складових (формування та реалізація) мають бути тісно переплетені між собою.

Уважаємо, що етап формування державної кадрової політики мусить бути науково обґрунтованим; мати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, в основі яких мають бути довгострокові пріоритети; ґрунтуватися на принципах, властивих ефективному державному управлінню та свідомому громадянському суспільству України; бути спрямованими на реалізацію тих першочергових завдань, що виникають повсякчас чи можуть виникнути, зважаючи на стратегічні цілі держави тощо [164, с.19].

Кадрова політика має розглядатися паралельно в соціальній, економічній, екологічній, інформаційній, правовій, інформаційній сферах.

Під час розгляду кадрової політики в кожній із цих сфер відчужено та несистемно можна говорити про той організм, де "одна рука не знає, що робить інша". Якщо ж ми прагнемо сформувати ефективну систему державного управління, то потрібно сформувати стратегію розвитку держави з визначенням за кожною зі сфер, галузей першочергових кроків розвитку та їх законодавчого закріплення з дальшим покроковим упровадженням на практиці, оскільки ступінь участі кожного з суб'єктів у розробленні та реалізації державної політики має визначатися на певних нормативно-правових засадах і відповідати їх місцю в соціальній структурі [107, с. 61]. Неможливо реалізувати інші напрямки державної політики поза взаємодією з кадровою політикою і без відповідного цілеспрямованого кадрового забезпечення.

Об'єктом державної кадрової політики є весь кадровий потенціал суспільства, а також система державних службових відносин, у ході яких реалізуються посадові повноваження публічних службовців і функції органів влади [7, с. 11]. Від ефективності суб'єктно-об'єктних відносин залежить якість публічної служби загалом.

Отже, говорити про те, що немає нормативно-правового забезпечення кадрових процесів, неправильно. Уважаємо, що доречніше вести мову про наявні прогалини в тій значній кількості документів, а також про суперечності та дублювання в них. Так, у Стратегії державної кадрової політики зазначається, що однією з основних цілей її реалізації є розроблення механізмів залучення до роботи у сферах правління в країні висококваліфікованих фахівців, здібних випускників вищих навчальних закладів, а в постанові Комітету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 "Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Державна служба" галузі знань "Державне управління" та працевлаштування випускників" залучення випускників вищого навчального закладу до

навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Державна служба" галузі знань "Державне управління" не передбачено [153].

Відповідно до п. 10 на навчання за державним замовленням приймаються особи, які мають повну вищу освіту, працюють в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування, мають стаж державної служби або служби в органах місцевого самоврядування не менш як один рік, не досягли 45 років. Звісно, це суперечить одному із завдань Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання - удосконалення системи добору талановитої молоді до вищих навчальних закладів, що готують фахівців для служби в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. Уважаємо, що на денній формі підготовки магістрів має бути можливість передбачити навчання обдарованої молоді, випускників поточного року вищого навчального закладу за державним замовленням. Як бачимо, одні нормативно- правові акти не закріплюють основних положень інших нормативів і переважно мають декларативний характер. Також одним із вирішень цього питання вбачаємо можливість готувати бакалаврів у галузі знань "Управління та адміністрування" за спеціальністю 074 "Публічне управління та адміністрування" згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 266 від 29 квітня 2015 року "Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти". Це дасть змогу обдарованій молоді після чотирирічної підготовки поповнити лави публічної служби. Слід зазначити, що станом на 01 січня 2020 року за даними Національного агентства з питань державної служби України, у країні налічується 216 565 державних службовців і 90 357 посадових осіб місцевого самоврядування [10]. Звісно, що ці дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.

Севастополя та окремих районів Донецької та Луганської областей, що перебувають на території, тимчасово не підконтрольній органам державної влади України. Аналіз статистичних даних вказує на те, що середня кількість осіб, прийнятих на службу в органах державної влади щороку впродовж останніх п'яти років, становить близько 15%, у той же час плинність кадрів становить 16% від загальної кількості держслужбовців щороку [100].

Рішення про призначення або про відмову в призначенні на посаду державної служби ухвалюється за результатами конкурсу (або за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством), спеціальної перевірки відповідно до Закону України "Про запобігання корупції" та за результатами перевірки відповідно до Закону України "Про очищення влади". Конкурс дозволяє відібрати серед значної кількості претендентів найбільш відповідних для конкретної посади, а також допомагає зрозуміти прогалини в особистому професійному розвитку та сприяє їх самовдосконаленню. Водночас сучасний стан кадрового забезпечення характеризується необ'єктивною та непрозорою конкурсною процедурою. Він переважно має формальний характер, адже досить часто його оголошують для того, щоб "потрібного" кандидата в межах чинного законодавства призначити на "потрібну" посаду. Переважно в конкурсі перемагає не завжди та особа, яка є найбільш придатною для виконання завдань, що висуває вакантна посада, а "потрібний" кандидат. Уважаємо, що однією з основних причин значної плинності публічних службовців є невелика заробітна плата. Хоча, за офіційними даними Держстату України (станом на 01 січня 2020 року), середньомісячна заробітна платня публічного службовця (за видами економічної діяльності "Державне управління й оборона") становить 4 723 грн., проте це аж ніяк не характеризує наявний стан справ, адже серед працівників органів влади 73% – спеціалісти [10], оплата праці яких часто не перевищує і двох з половиною тисяч гривень. Оскільки ж згідно зі статтею 25 Закону України "Про запобігання корупції" [16] державні службовці не

можуть займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю, то невелика зарплатня є переважно єдиним джерелом їхнього доходу, що спонукає їх шукати іншу добре оплачувану роботу. Як вирішення цієї проблеми в суспільстві, відомою є думка про зменшення кількості публічних службовців (чиновників), і саме тоді їм можна було б збільшити зарплатню. Статистичні дані свідчать про те, що в Україні налічується всього 306 922 публічних службовців [10], а це становить 0,73 % від загальної чисельності населення (41 903,0 тис. осіб). У той час у деяких країнах ЄС (згідно з даними Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС) ця цифра значно вища: Англія – 2,8%, Німеччина – 3,3%, Іспанія – 5,5%, Франція – 7%. [19, с.211].

Тобто в кількість службовців у нашій державі є незначною порівняно з іншими країнами ЄС. Також слід зазначити, що до публічних службовців як в Україні, так і в зарубіжних країнах належать працівники різних державних установ (працівники органів державної влади та місцевого самоврядування, лікарі, поштарі, працівники залізниці тощо). Ми не закликаємо збільшувати штат публічних службовців до пропорційної кількості, яка є в країнах ЄС, а прагнемо на основі позитивного зарубіжного досвіду, адаптованого до вимог нашої держави, професіоналізувати публічних службовців, удосконалити добір на державну службу разом із гідними умовами праці та соціальним, матеріальним і технічним забезпеченням. Зважаючи на фіксований фонд заробітної платні органів державної влади та на соціально-економічне становище держави, водночас, зарплатня не може значно збільшитися. І саме в таких ситуаціях керівникам для мотивування працівників варто акцентувати на нематеріальних методах. До основних проблем і недоліків організації мотивації праці в органах влади також можемо віднести: відсутність залежності кар'єрного зростання від результатів навчання або підвищення кваліфікації та чіткого процесу службової кар'єри, існування

загрози звільнення з посади в результаті зміни правлячої еліти, низький соціальний статус і престиж звання державного службовця. Уважаємо, що механізми залучення компетентних працівників до органів влади та їх мотивування потребують удосконалення. Усе частіше в наукових публікаціях простежується думка про потребу оцінювання в публічних службовцях не лише знань (при вступі на державну службу та її проходженні), а й їхніх індивідуальних психологічних особливостей. Проте в жодному нормативному документі не зазначається, хто і в який засіб буде визначати придатність кандидатів чи відповідність індивідуальних психологічних особливостей кандидата на публічну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах влади [136, с. 210].

Переконані, що як кандидата на посаду публічного службовця, так і працівника органу влади впродовж його професійної діяльності потрібно почати оцінювати не як носія професійних знань та умінь, а як особистість, носія знань, умінь та здібностей, необхідних для ефективної діяльності на цій посаді. Це формулювання значно наблизить нас до розгляду публічного службовця не як "гвинтика державного управління", а як професіонала, який якісно надає послуги громадянам згідно зі стандартами Європейського Союзу. Вирішити ці проблемні моменти спроможний ухвалений 10 грудня 2015 року Закон України "Про державну службу" [146], який має набрав чинності 01 травня 2016 року. Згідно з цим документом вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу, що має здійснюватися з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень претендентів на вакантну посаду. Не зупиняючись на детальному аналізі цього документа, слід зазначити, що він є засадничим у здійсненні очікуваної реформи державної служби та спрямований на забезпечення розвитку публічної служби. Звісно, це буде неможливо здійснити без розроблення ефективних підзаконних нормативно-правових актів відповідно

до нового законодавства. Проте ми переконані, що розроблення підзаконних нормативно-правових актів відповідно до нового Закону України "Про державну службу" [146] має ґрунтуватися на системному підході до відбору, розстановки і навчання кадрів на підставі розгляду професійної діяльності й особливостей людини та базуватися на принципах державної служби (верховенства права, законності, професіоналізму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності). На нашу думку, це можливо під час розроблення нормативного документа, що спроможний характеризувати та спрямовувати кадрові процеси в державній службі. Цей нормативний документ мусить містити чітко окреслені критерії для кожної з посад в органах державної влади. Цими ж критеріями слід керуватись і при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, а також у процесі щорічного оцінювання діяльності держслужбовців. Особа, яку відібрано на конкретну посаду, має чітко знати, що їй виконувати й чого очікувати впродовж професійної діяльності, які показники її роботи оцінюватимуться і на що спрямовуватиметься її навчання, підготовка та перепідготовка. Компетентнісний же підхід має бути покладено в основу розроблення цих критеріїв оцінювання. Професійний стандарт державної служби мусить регламентувати нормативні вимоги до державних службовців, задаючи систему професійних компетенцій, що дозволяють визначити ступінь відповідності працівника вимогам професійної діяльності, вимогам суспільства.

1.3. Характеристика поняття "кадрова політика в органах місцевої влади" та її принципів

Розробка науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою зміцнення країни. Держава об'єктом свого впливу має всі кадри суспільства, всі людські ресурси. Однак об'єктом безпосереднього державного управління є особовий склад державної служби, кадри органів державної влади. Суттєво відмінні механізми управління службовцями від системи державного впливу (в тому числі опосередкованого) на фахівців виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур [128, с. 280].

Як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики є досить складним, багатограним процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог та умов, включає в себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри зберігають ці якості навіть під час зміни суспільно-політичного устрою, зміни структур і устрою держави.

У розробці державної кадрової політики важливо вирізняти окремі етапи:

розробку кадрової доктрини; розробку концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо); розробку програм (цільових, комплексних та ін.); складання та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, вирішення її окремих проблем [128, с.212].

Отже, перш ніж визначати шляхи та засоби вирішення конкретних кадрових проблем, важливо визначити засади та концептуальні позиції

державної кадрової політики, її місце і роль у державній діяльності, суб'єкти та об'єкти кадрової політики, специфіку їх взаємодії тощо. Конституція України, Закон України "Про державну службу" [146], укази Президента України з питань роботи з кадрами та становлення державної служби, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України суттєво зміцнили нормативно-правову базу державної кадрової політики. У роботі з кадрами почала складатися певна система. У 1994-2002 рр. Президент України та Кабінет Міністрів України здійснили низку кардинальних заходів щодо роботи з кадрами державної служби: реалізована Програма кадрового забезпечення державної служби, при Президентові утворена Координаційна Рада з питань державної служби, затверджені Стратегія реформування системи державної служби і Комплексна програма підготовки державних службовців та нормативно визначені питання вступу на державну службу та її проходження, формування кадрового резерву та припинення служби; створена система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ та організацій тощо. Ці та інші заходи мають активізувати необхідність створення концепції єдиної державної кадрової політики України [117, с. 23].

У теоретичному обґрунтуванні та визначенні змісту державної кадрової політики необхідно насамперед сформулювати кадрову доктрину як висхідну концептуальну ідею.

Головний задум, базова ідея сучасної державної кадрової політики має віддзеркалюватися в зміні взаємовідносин держави та особи, в гарантованому забезпеченні конституційного права громадянина на свободу вибору місця, роду та часу своєї трудової діяльності. Сутність нової кадрової доктрини полягає в тому, що держава та особа - соціальні партнери в професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості. Досягнення гармонійного сполучення інтересів особи та держави, індивідуальних та

загальнонаціональних інтересів - визначальний принцип у сучасній кадровій діяльності.

Необхідним етапом розробки державної кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, тобто системи висхідних опорних позицій та провідних ідей, що розкривають наукові засади найбільш ефективних підходів суспільства до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, що визначають завдання та пріоритети впливу держави на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України. Концепція дозволяє більш чітко визначити структуру, елементи, принципи державної кадрової політики, орієнтири на певний результат [71, с.60].

Без чіткої концепції можна згубити основну лінію розвитку кадрових процесів, втратити можливість наукового прогнозування, програмування та планування. Не можна зводити державну кадрову політику тільки до професійного навчання кадрів державної служби або до кадрового забезпечення органів державної влади, або до кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Такий корпоративний, вузько відомчий підхід ускладнює формування державної кадрової політики як загальнодержавної стратегії [179].

Термін "кадрова політика" в управлінській практиці досить значущий. Головне – різниця в підходах до його використання: одні дослідники та практики розуміють під кадровою політикою визначення стратегії роботи з кадрами кожного суб'єкта управлінської діяльності, свого роду програму діяльності. Інші вважають, що кадрова політика тотожна кадровій діяльності, тобто тлумачать її досить широко, включаючи в неї кадрову роботу. Справді, між ними немає чіткої межі, але вони не тотожні за змістом і технологією реалізації, тому що віддзеркалюють різні етапи та сторони кадрового процесу. Кадрова робота – це діяльність багатьох суб'єктів з реалізації

кадрової політики; це сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; це організація роботи з кадрами. Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може брати на себе вирішення всіх кадрових проблем[108,с.149].

Існують також інші суб'єкти кадрової політики, наприклад: політичні партії, громадські організації, підприємницькі структури, трудові колективи тощо. Часто мова йде про кадрову політику окремого інституту влади, міністерства, регіону, у цьому разі межа між політикою та кадровою роботою майже непомітна, але недоречно використовувати термін «політика».

Під державною кадровою політикою слід розуміти державну стратегію, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що віддзеркалює волю народу, державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави. У змістовному плані державна кадрова політика – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи, у свою чергу, визначають і головні критерії оцінки кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу країни.

Кадрова політика – це в першу чергу наука. Як наука вона покликана в ідеях, принципах, критеріях віддзеркалювати закономірності розвитку реальних кадрових процесів, сталі, постійні зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи.

У той же час державна кадрова політика є суб'єктивною за формами, механізмами, технологіями проявів і реалізації, що в багатьох випадках визначається суб'єктивними діями окремих осіб - лідерів, керівників державних структур, залежить від способу їхнього мислення [71, с.61].

Державна кадрова політика та багатогранна діяльність з її реалізації є соціальним регульованим процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним з найважливіших управлінських важелів.

Концепція державної кадрової політики, чітке визначення цілей, принципів та пріоритетів, що надає їй цільову спрямованість та цілісність, пов'язує в єдине ціле організаційні заходи та дії, взаємозбагачує теорію й практику, виходячи насамперед з того, що: розробка та здійснення державної кадрової політики є однією із найскладніших, багатогранних і суперечливих проблем державного масштабу. Вона не може бути зведена до вирішення тільки організаційно-управлінських завдань, тим більше до підбору та розстановки керівних кадрів. Важливо виявити та реалізувати взаємодію кадрових процесів із соціально-економічними, політичними, управлінськими, культурно-духовними підсистемами українського суспільства, з історично закладеними в ньому традиціями та стереотипами в масовій свідомості; кадрова політика держави є сукупністю різних соціальних функцій; будучи ефективним інструментом державного управління, важливим чинником розвитку суспільства, кадрова політика одночасно є елементом саморегуляції життєдіяльності населення; кадрова політика має свою об'єктивну логіку, віддзеркалюючи рівень розвитку, потреби та можливості українського суспільства й держави, реальний стан кадрів, рівень їхнього професіоналізму і закономірності розвитку кадрових процесів, їхню залежність від характеру та рівня суспільно-політичного та економічного ладу [85,с.67]. Кадрова політика як складова внутрішньої та зовнішньої політики держави і засіб її реалізації формується на основі та в межах державної політики. Вона розробляється в інтересах останньої. Цілі, пріоритети й принципи кадрової політики визначальною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення основних проблем становлення української державності, типу правління (міри співвідношення президентської та парламентської республіки), рівня і демократизації механізмів устрою держави, поділу та

взаємодії гілок влади (законодавчої, виконавчої та судової), розмежування їхніх функцій і повноважень, перспектив перетворень центральних, регіональних та місцевих структур влади. Кадрова політика не повинна бути вузько прагматичною, розрахованою тільки на кадрове забезпечення вирішення завдань реформування держави й суспільства. Нагальною необхідністю є розробка кадрової політики, яка врахує потреби і сучасного стану держави, і майбутнього [85, с.68]. При розробці концепції державної кадрової політики слід зважити на такі засади:

1) використання наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);

2) критичне осмислення та творче застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності, реалістична оцінка стану кадрового корпусу держави, визнання складності, взаємообумовленості та суперечливості кадрових процесів;

3) критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, осмислення позитивних і негативних сторін цього досвіду, його адаптація в Україні з урахуванням традицій та особливостей, менталітету громадян України;

4) урахування сучасних реалій і потреб України. Саме практика, аналіз кількісного та якісного складу кадрів дозволять робити висновки про ефективність тих чи інших новацій, надасть матеріал для виявлення нових тенденцій і потреб [18,с.89].

У процесі реформ, які тривають у нашій країні, у кадровій роботі відбулося немало змін; вона стає більш цілеспрямованою, послідовною. І все ж таки є підстави стверджувати, що кризова кадрова ситуація переборюється вкрай повільно.

На основі уроків минулого та аналізу реалій сьогодення концепція має виявити і негативні тенденції в розвитку кадрового корпусу, що складаються сьогодні, запропонувати науково обґрунтовані шляхи та засоби їх подолання.

Перш за все необхідно передбачити шляхи та механізми протидії новій монополізації кадрової діяльності з боку держави. Слід звернути увагу на можливі небажані наслідки практики тривалого використання "командного принципу" для формування керівних управлінців, політичної заангажованості та особистої вірності працівників окремому лідеру, "служіння" начальнику, що може негативно відбитися на професіоналізмі та інноваційності дій управлінських кадрів. Слід закріпити в державній кадровій політиці ідею альтернативності у відборі на найвищі посади, недопущення "незмінності першого керівника" [7]. Отже, не можна нехтувати теоретико-методологічними аспектами розробки державної кадрової політики, не приділяти певної уваги осмисленню її об'єктивної та конкретно-історичної обумовленості, аналізу накопиченого в цій сфері науково-технічного матеріалу, виявленню існуючих кадрових потреб реформування України, перспектив її розвитку.

Від стратегії подальшого розвитку української державності та рівня становлення ринкових відносин, долі державної власності певною мірою залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів і відносин, рівень його децентралізації та демократизації [71, с.63].

Спираючись на сформульовані аспекти, можна визначити такі сутнісні риси державної кадрової політики, яка має бути:

- системною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, що враховує різні аспекти кадрових питань (економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо);

- науково обґрунтованою, реалістичною, творчою, такою, що враховує потреби суспільства в кадрах, послідовність та етапність вирішення стратегічних завдань, орієнтованою на відродження та сталий розвиток країни, на залучення до служби осіб, професійно підготовлених, заповзятих, з новаторськими творчими устремліннями та мотивами;

- єдиною для всієї України, але багаторівневою, такою, що охоплює весь кадровий корпус, усі кадрові процеси в умовах використання різних механізмів державного впливу на них;

- перспективною, такою, що має упереджуючий та випереджаючий характер, що враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів;

- демократичною за цілями, соціальною базою та механізмами вирішення кадрових проблем;

- духовно-моральною, такою, що виховує в кожному працівникові, особливо в державному службовці, чесність, упевненість у правоті і громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;

- правовою, такою, що здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань [27, с .191].

Саме ці риси, що стають принципами, надають державній кадровій політиці цілісності і сутнісної визначеності, єдності в межах усієї країни, створюють можливість її впливу на всі кадрові процеси, на всі суб'єкти кадрової роботи, виступають базою для їх взаємодії. Таким чином, основними компонентами концепції державної кадрової політики є:

- її цілі, найближчі та довгострокові завдання;
- пріоритети і найважливіші напрями кадрової діяльності держави;
- суб'єкти та об'єкти кадрової політики й характер їхньої взаємодії;
- принципи та механізми реалізації державної кадрової політики;
- система роботи з кадрами;
- технології професійного розвитку персоналу державної служби [22].

Важливими умовами їх розробки має стати критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду, врахування його уроків, глибоке вивчення сучасної кадрової ситуації та стану кадрового корпусу, виявлення потреб його якісного поліпшення та професійного розвитку.

Державна кадрова політика призначена прогнозувати та програмувати майбутнє, визначати стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначити цілі і пріоритети кадрової діяльності. Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи. Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів [87, с.9].

У розробці державної кадрової політики важливо вирізняти окремі етапи: розробку кадрової доктрини; вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо); розробку програм (цільових, комплексних та ін.); розробку та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем.

Розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування: наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість); критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності; реального стану кадрового корпусу держави; критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації в Україні, беручи до уваги традиції та особливості менталітету.

Державній кадровій політиці мають бути притаманні такі сутнісні риси: системність, що враховує різні аспекти кадрових питань - економічні,

соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо; наукова обґрунтованість та реалістичність врахування потреб суспільства в кадрах, послідовність та етапність вирішення стратегічних кадрових завдань, залучення до професійної діяльності підготовлених фахівців; єдність та багаторівневість щодо охоплення всього кадрового потенціалу, кадрових процесів; перспективність, що визначає випереджальний характер, враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів; демократичність за цілями, соціальною базою та механізмами розв'язання кадрових проблем; моральність, виховання в кожному працівникові таких рис, як чесність, упевненість, громадянська відповідальність; законодавча забезпеченість [8, с. 18].

Саме ці риси, що стають принципами, надають державній кадровій політиці цілісності і сутнісної визначеності, уможлиблюють її вплив на всі кадрові процеси в державі. Розроблення та впровадження науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання країни та досягнення високих стандартів життя громадян. Упровадження демократичних принципів в Україні супроводжується зміною ролі державної кадрової політики у сфері державного управління. Перехід до нової управлінської практики вимагає не тільки переорієнтації державно-суспільних відносин, які мають формуватися на засадах консенсусу та співробітництва, а й реформування інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме побудові ефективної держави. Принагідно зазначимо, що однією з найбільш значущих складових державної кадрової політики є кадрова політика в системі державного управління, оскільки саме практична діяльність держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері

забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу.

Реалізація державної кадрової політики передбачає переорієнтацію державного управління із системоцентричної парадигми на персоноцентричну. У зв'язку з цим доцільно розглядати розвиток системи державного управління як сукупність трансформацій компонентів (цілі, принципи, кадри, структура, функції, методи, технологія, інформація, техніка), процедур діяльності, зв'язків між компонентами та учасниками процесів, уявлень працівників щодо напрямів, темпів та змісту цих змін. Розвиток компонентів системи і відносин тісно пов'язані, визначальну роль відіграє трансформація останніх: перерозподіл повноважень та відповідальності, зміна широти представлення інтересів учасників обумовлюють необхідність структурної реорганізації, перебудови балансів принципів та методів, оновлення технології і інформації, перепідготовку кадрів тощо [11, с. 71].

Кадрове забезпечення державного управління, місцевого самоврядування потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед:

- недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державного управління;
- нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі;
- непрозорістю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері;
- низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності;

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

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

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

- недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи. Пріоритетними напрямками реалізації державної кадрової політики в державному управлінні мають стати:

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

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

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

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

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

- здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування [19, с.25].

Крім того, необхідно розробити та впровадити програму з децентралізації державно-управлінських відносин за такими напрямками: "держава – громадянське суспільство", "органи влади – людина", "державна виконавча влада – місцеве самоврядування", "керівництво установи – структурні підрозділи", "керівник – підлеглі". Важливим документом, що визначає мету, цілі та першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована сучасна державна кадрова політика, є "Стратегія державної кадрової політики на 2012- 2020 роки" [180].

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

2.1 Актуальні проблеми реалізації кадрової політики

Сьогодні Україна характеризується розривом між існуючою моделлю розвитку людського потенціалу держави та потребами ринкової економіки і демократичного суспільства, перебуває в стані системної модернізації різних сфер суспільного й державного життя. Державна кадрова політика наразі не забезпечує необхідних кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів.

Одним із пріоритетних напрямів є реформування системи державного управління та місцевого самоврядування. Досвід успішних та розвинених країн доводить значну роль професійних кадрів в умовах запровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація персоналу органів державного управління та здатність до швидкого опанування знаннями і формування вмінь значною мірою впливають на проведення та якісні результати реформ. Формування та розвиток високої кваліфікації корпусу державних службовців можливо досягти за умови системної, комплексної і дієвої кадрової політики держави. Ефективна кадрова політика держави загалом і, зокрема, в державному управлінні - це запорука успішного розвитку будь-якої держави, один із чинників досягнення позитивних наслідків реформ. Тільки добре підготовлені фахівці, які володіють сучасними знаннями, вміннями та навичками управління здатні забезпечити втілення нововведень, досягти поставлених цілей, працювати над формуванням ефективної системи державного управління, вирішувати нагальні проблеми, які постають перед суспільством. Різним аспектам проблематики кадрового забезпечення

державного управління, роботи з персоналом в системі державної служби приділено значну увагу як науковців, так і управлінців, а також практиків. Питання формування та реалізації державної кадрової політики в державному управлінні досліджували С. Дубенко, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, В. Олуйко, В. Сороко, В. Лук'яненко та ін.

Розвиток демократії та запровадження підходів концепції "належного врядування" в системі державного управління призвели до перегляду ролі та функцій держслужбовців, зміни філософії у виконанні професійних обов'язків. У сучасних умовах значно зросли вимоги до персоналу в системі державного управління, перед держслужбовцями постають нові завдання та відповідно критерії оцінки їх роботи. Розвиток персоналу на державній службі, складовими якого є навчання, підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження нових форм і технологій управління кадрами стають одними із пріоритетних напрямів модернізації системи державного управління в Україні [82, с.61].

Вітчизняні науковці та практики наголошують на існуванні низки кризових явищ, що сьогодні є очевидними в системі роботи з кадрами на державній службі в Україні. У концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 р. [79] основні причини недостатньої ефективності управління людськими ресурсами на державній службі розподілено за двома блоками.

По-перше, це відсутність дієвого механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі, а саме:

- невідповідність стандартів та процедур управління персоналом на державній службі європейським практикам;
- відсутність взаємозв'язку системи класифікації посад державної служби та вимог, що висуваються до професійної компетентності для зайняття таких посад, а також системи оплати праці державних службовців, що займають відповідні посади;

- недостатнє унормування питань змісту, технології та практичних інструментів для виконання завдань служб персоналу державних органів, проведення моніторингу якості робочої сили у сфері державно-службових відносин.

По-друге, це низька інституціональна спроможність у системі державної служби, а саме:

- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень для управління людськими ресурсами на державній службі;
- недостатня інституціональна спроможність служб персоналу, пов'язана з неможливістю виконання ними провідної ролі в питаннях управління персоналом, відсутність ефективних інструментів щодо раціонального управління часом державного службовця та планування його кар'єри [79].

До зазначених проблем можна віднести такі, як: відсутня єдина система планування, оцінювання та стимулювання державних службовців; недосконала система відбору, призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів; низька соціальна захищеність державних службовців та неефективна система оплати праці; недосконала система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Вищезазначені проблеми пов'язанні з урегулюванням правового статусу державної служби, розвитком її інституціональної спроможності та створенням ефективної системи управління. Висока плинність кадрів на посадах державних службовців усіх категорій та більшою мірою формальне проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців свідчить про відсутність чітких принципів прийому на державну службу з огляду на професійні та особисті якості кандидатів. Разом з тим підвищення і конкретизація вимог до осіб, які претендують на посади державних службовців, ураховуючи специфіку роботи на цих посадах, повинні співвідноситися з рівнем оплати праці та їх соціальної захищеності [60, с. 16].

На сьогодні ці питання не вирішено, а саме тому вони є особливо актуальними. Для того щоб, забезпечити конкурентоспроможність державної служби на ринку праці, слід реформувати систему оплати праці державних службовців, урахувавши посилення посадової диференціації оплати з урахуванням відповідальності. Принципово умови оплати праці кожного працівника мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. З метою посилення соціальної захищеності доцільно було б створити фонд службового житла, гарантувавши отримання квартир у власність за умови якісної роботи та відповідного стажу. Також передбачити будівництво в кожному регіоні гуртожитку для молоді, що дозволило б залучити і закріпити її прихід та тимчасово вирішити соціальні питання [79].

З метою проведення ефективної кадрової політики в Україні та залучення найбільш кваліфікованих працівників до державної служби, слід посилити мотивації та стимулювання їх праці, заохочення та соціальну захищеність. Сьогодні пріоритетним напрямком реформи державного управління є реформування системи оплати праці держслужбовців, яка на сьогодні є непрозорою і розбалансованою.

Так, заробітня платня держслужбовця складається із посадового окладу, надбавок до нього та премій. Але зарплата має залежати від його кваліфікації та досвіду, важливості та складності роботи на посаді, міри покладеної відповідальності, результативності, ефективності та якості виконання обов'язків.

Тому постає завдання запровадити таку систему оплати праці, яка відповідала б наступним принципам: передбачуваність – зарплата є стабільною та прогнозованою; прозорість - зарплата фахівця та її складові є зрозумілими та відкритими; результативність - додаткові винагороди повинні залежати від результатів праці; справедливість - плата повинна відповідати обсягу відповідальності та навантаження; рівність - збалансованість оплати праці за виконання роботи однакового рівня;

конкурентноспроможність - для залучення високодосвідчених фахівців, платня має бути конкурентно спроможною на ринку праці.

І якщо матеріальна база держслужбовців не поліпшиться, то у виграші буде лише приватний сектор, який отримає молоді, досвідчені, професійні та з вищою освітою кадри.

У свою чергу, це призведе до відтоку молоді, нестачі фахівців своєї справи, прихід некваліфікованих кадрів, збільшення робітників перед пенсійного віку, які марять про наближення пенсії, а не про виробничий процес та і як факт - призведе до збоїв у роботі державних служб і управлінь. За таких обставин знижується потенціал та престижність державної служби. Відчувається гостра потреба в кваліфікованих кадрах, особливо фахівців середньої ланки управління. Крім того, на жаль, останнім часом відбувається тенденція до зниження професіоналізму та компетенції державних службовців. Нераціонально використовується їхня праця, зменшується мотивація до навчання. Для досягнення максимальної ефективності в діяльності державний службовець повинен намагатися максимально професійно саморозвиватися і самореалізуватися. Керівнику важливо знати індивідуальні межі і особливості розвитку державного службовця і допомогти йому виробити оптимальну стратегію використання своїх можливостей, свого потенціалу. Здатність постійно підвищувати рівень професійних знань в умовах швидкого старіння професійних навичок є важливим чинником успішної діяльності держслужбовців [201, с. 120].

Професійний потенціал - це сукупність морально-особистісних, психофізіологічних можливостей людини, які необхідні та достатні для ефективної роботи за тією чи іншою професією.

Фаховий потенціал - сукупність кваліфікованих держслужбовців, що пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і досвідом роботи в обраній сфері діяльності. Професійне і кар'єрне зростання держслужбовця включає в себе

послідовну зміну стану і спеціальних знань, умінь, навичок, його кваліфікації і спеціалізації, набуття держслужбовцем більш високого статусу. У професійному розвитку важливо максимальною мірою використовувати практику службової діяльності, складну систему взаємодії посадових структур, ієрархічного підпорядкування, міжособистісних відносин, технології оцінки, службового просування і різні механізми мотивації до якісної та творчої праці. Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку держслужбовців виступають засоби й методи впливу на процес їхнього професійного зростання. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), робота з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація держслужбовців та ін. Сюди також належать технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці державних службовців з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни структури, штату, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, унесення змін до реєстру посад державної служби та програми професійного навчання [203, с. 168].

На державній службі темпи кар'єрного розвитку працівників значно нижчі ніж у підприємницьких структурах. До того ж аналіз посадового підвищення свідчить про стихійність кар'єрного зростання державних службовців, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних "глухих кутів" і швидкісних десантних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості отримання необхідного професійного досвіду для зайняття наступної посади, так і на раціональному його використанні в разі невчасного переходу на вищі посади [103, с. 185]. Можна зазначити, що на професійний розвиток держслужбовців впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. До об'єктивних належать: престиж державної служби, здатність на професійному рівні вирішувати сучасні

державно-управлінські завдання. До суб'єктивних - мотивація особистісних та ціннісних орієнтацій.

Отже, пошук та ефективне використання потенціалу людини - одне з найважливіших завдань, що стоять перед держслужбою на сучасному етапі і від розв'язання якого залежить вирішення актуальних соціально-політичних, економічних та культурно-духовних проблем українського суспільства. Крім того, система державного управління, щоб бути результативною, має враховувати економічні, політичні та соціально-психологічні закономірності. Формування ефективних взаємовідносин в управлінській діяльності значною мірою залежить від урахування психологічних закономірностей, що діють у системі політичних відносин, володінням держслужбовцями психологічними засобами управлінського спілкування та впливу. Деякі керівники, професійно підходячи до розвитку персоналу, звертають увагу на психологічні особливості своїх працівників. Це дуже актуально для забезпечення динамічної діяльності, коли не лише працівника обирають, виходячи з вимог посади, але й напрям його роботи та функціональні обов'язки формують, ураховуючи можливості й особливості цієї особи.

Сьогодні по-новому осягається значення проблем психології в долях як окремих людей, держслужбовців, так і держави в цілому. Г.Ласвелл зазначав, що політики (тобто управлінці) – це люди з "особливим психологічним профілем". Так, при прийнятті людини на будь-яку посаду до органів управління державою, слід ураховувати такі індивідуальні характеристики, як: пізнавальні властивості людини, мова, мислення, пам'ять, воля, емоційність, темперамент та інше. Залежно від цих характерних особливостей людини можна визначити, наскільки вона відповідатиме тій чи іншій посаді, які має якості та здібності керівника: організаторські, лідерські, стратегічні або тактичні. Знання психологічних типів особистості надасть можливості управлінцю уникати безпідставних, затяжних, неконструктивних

конфліктів, створюватиме сприятливий для управлінської діяльності психологічний клімат [61].

Ю. Ковбасюк вважає, що на тлі сучасних кризових явищ, що присутні практично в усіх сферах життя України, значну роль серед інших антикризових заходів слід приділити формуванню ефективної державної кадрової політики. Постановку проблеми в загальному вигляді можна визначити так: доки не складеться справді демократичної, соціально спрямованої ефективної кадрової політики в системі управління державою, Україна не посяде чільного місця серед країн Європейської спільноти. У цьому сенсі державну кадрову політику можна вважати індикатором розвитку суспільства [74].

Досліджуючи державну кадрову політику варто згадати, що серед науковців не існує єдиного підходу до трактування даного поняття. Зокрема, в "Енциклопедії державного управління" державну кадрову політику визначено як цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, визначення для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою.

Основними компонентами державної кадрової політики є її мета, цілі, найближчі та довгострокові завдання; пріоритети й найважливіші напрями кадрової діяльності держави; суб'єкти, об'єкти й характер їх взаємодії; принципи та механізми реалізації; система роботи з кадрами; технології професійного розвитку персоналу державної служби [2].

Як зазначено у доповіді "Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку" [44], підготовленій науковцями

Національної академії державного управління при Президентіві України, однією з найбільш значущих складових державної кадрової політики є кадрова політика в системі державного управління, оскільки саме практична діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу [44]. Основою для формування ефективної державної кадрової політики, зокрема у державному управлінні, є правова база, що відповідає сучасним світовим вимогам та базується на новітніх підходах. Адже відповідні нормативні акти закріплюють пріоритети, цілі розвитку і використання кадрових ресурсів держави, визначають принципи, форми та механізми роботи з кадрами.

Зараз в Україні державна кадрова політика розглядається як засіб боротьби за владу, а не як один із ресурсів суспільного розвитку. Коли в кадровій політиці переважають чийсь корпоративні або ідеологічні підходи, то проблема розробки концепції кадрової політики стоїть дуже гостро. До основних чинників розробки нової ефективної державної кадрової політики можна віднести такі: не сформованість дієвої кадрової політики держави за часів незалежності; зниження ефективності кадрової роботи, стримування розвитку та функціонування кадрової системи; слабкість державної регуляції кадрових процесів; політичний характер кадрових призначень; проблема кадрових деформацій в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, пов'язаних із системною корупцією; невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів. Принципами побудови і реалізації цієї державної кадрової політики мають стати: спрямованість на забезпечення потреб людини; пріоритетність національних інтересів; професіоналізм і компетентність; оптимальне поєднання

повноважень, відповідальності та оплати праці; політичний нейтралітет; відкритість до громадян; урахування особливостей регіонів; адміністративна культура управління та етика [44].

У контексті вивчення державної кадрової політики в державному управлінні у подальших дослідженнях актуальним є питання напрацювання шляхів удосконалення державної кадрової політики, зокрема в частині вироблення практичних кроків реалізації завдань кадрової політики.

2.2. Адаптація законодавства про кадрову політику до міжнародних та європейських стандартів

В Україні формування нормативно-правової бази державної кадрової політики у державному управлінні розпочато з 1990-х років. Так, протягом більш ніж двадцяти років напрацьовано низку документів, що дотичні до державної кадрової політики в державному управлінні. Це закони, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, відомчі нормативні документи. Зокрема, пропонується нормативно-правову базу стосовно державної кадрової політики умовно розподілити на дві групи:

- документи, що визначають мету, цілі, основні завдання, що має вирішувати державна кадрова політика;
- документи, що мають практичне спрямування, регулюють трудові відносини та визначають процедури проходження державної служби.

Останніми роками спостерігається активізація процесу розробки нормативно-правового забезпечення у сфері державної кадрової політики. Зокрема, в частині приведення норм українського законодавства щодо механізмів, стандартів та процедур управління людськими ресурсами на державній службі до європейських та міжнародних стандартів.

На сьогодні окремі концептуальні ідеї державної кадрової політики викладені у Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр., схваленої Указом Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 [180]. Стратегія визначає мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. Також визначено етапи реалізації Стратегії, відповідно до яких щороку розробляється план заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012 - 2020 рр.

У 2012 р. основними напрямками, за якими проводилися заходи щодо реалізації Стратегії кадрової політики у державному управлінні були: розробка нового законодавства про державну службу; комунікативні заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня фахівців та на розв'язання проблем працевлаштування молоді; формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" [180].

Невід'ємною складовою державної кадрової політики в державному управлінні є механізми і технології роботи з кадрами. Механізмами, які на сьогодні діють у сфері реалізації державної кадрової політики в органах державної влади, є: кадрове планування; формування кадрового резерву; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців; контролювання кадрового забезпечення; вироблення об'єктивної оцінки професійного рівня державного службовця (через механізм атестації та оцінки кадрів); розробка практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами [180].

Законодавчим актом практичного спрямування є Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року. Закон регулює суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу, і визначає загальні засади діяльності, а також статус державних службовців, які працюють у державних органах та їх апараті. Визнаним фактом є те, що положення цього Закону давно не відповідають вимогам сучасності й міжнародним стандартам. До того ж, недосконалу та застарілу систему державної служби, що сьогодні функціонує в Україні, управлінці та науковці називають одним із стримуючих факторів успішного проведення реформ. Ефективним чинником розв'язання проблем кадрової політики у сфері державного управління є зміни, внесені до Закону України "Про державну службу" упродовж останніх п'яти років. Цей Закон

визначає принципи, правові та організаційні засади держслужби, умови та порядок реалізації громадянами України права на державну службу [146]. Положення Закону відповідають цілям Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. та без сумніву сприятимуть виконанню її завдань.

Серед основних новацій Закону України "Про державну службу" варто відзначити зміну ролі керівників і працівників служб персоналу, що дозволять змістити акценти з кадрового діловодства, яке нині домінує у кадрових службах, до управління персоналом. Однією із важливих новел Закону є принципово нова класифікація посад державної служби. Також у Законі застосовано компетентнісний підхід до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені у посадовій інструкції. Профіль професійної компетентності розширює критерії, встановлені до посади кваліфікаційними вимогами, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Відповідно Закон встановлює новий підхід до навчання держслужбовців. Закон регламентує єдині процедури прийняття на державну службу [146].

Удосконалюються механізми проведення відкритого, прозорого, об'єктивного конкурсу, що забезпечується значною деталізацією та врегулюванням цих питань саме на законодавчому рівні [9].

Зважаючи на прийняття нового Закону України "Про державну службу" основні зусилля управлінців, законодавців та науковців були спрямовані на розробку нормативно-правових документів щодо удосконалення системи державної служби в Україні. Для реалізації цього завдання у Національному агентстві України з питань державної служби як органі, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, було створено робочі групи, до яких було залучено фахівців профільних міністерств та відомств, експертів недержавних

організацій, представників проектів технічної допомоги. У результаті плідної роботи розроблено та прийнято низку нормативно-правових актів у рамках забезпечення підготовки до впровадження Закону України "Про державну службу". Серед основних з них можна виокремити постанову Кабінету Міністрів України від 08.08.2012 № 740 "Про віднесення посад, які займали особи з числа колишніх державних службовців, до відповідних груп та підгруп посад державної служби, передбачених Законом України "Про державну службу" від 08.08.2012 р. № 740; наказ Нацдержслужби України "Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апаратах" від 05.03.2012 № 45, що був зареєстрований в Мін'юсті України 28.04.2012 р. за № 699/21012; наказ Нацдержслужби України "Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби" від 05.03.2012 р. № 43, що був зареєстрований в Мін'юсті України 28.04.2012 р. за № 709/21022; наказ Нацдержслужби України "Про затвердження Порядку стажування державних службовців" від 03.04.2012 р. № 61, зареєстрований в Мін'юсті України 18.04.2012 р. за № 580/20893; наказ Нацдержслужби України "Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади" від 16.05.2012 р. № 91, що був зареєстрований в Мін'юсті України 31.05.2012 р. за № 872/21184; наказ "Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V" від 16.05.2012 р. № 92, зареєстрований в Мін'юсті України 31.05.2012 р. за № 873/21185; наказ Нацдержслужби України "Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців" від

06.04.2012 р. № 65, зареєстрований в Мін'юсті України 04.05.2012 р. за № 713/21026, та ін. [146].

Таким чином, упродовж останніх років відбулася переоцінка ролі кадрової політики у налагодженні ефективного функціонування різних сфер суспільного життя. Усвідомлення низки кризових явищ стосовно кадрового потенціалу країни, що виникли внаслідок відсутності системних дій зі сторони держави, у даному напрямі, сприяло зміні підходів до формування та реалізації кадрової політики. Першим кроком у вирішенні наявних проблем є розробка та схвалення Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. Прийняття Стратегії забезпечило визначення основних напрямів і пріоритетних завдань щодо формування та реалізації державної кадрової політики у різних сферах, зокрема в державному управлінні [180].

На сьогодні державне управління, як і більшість сфер життя держави, перебуває у стані модернізації. У процесі реформування системи державного управління в Україні належне місце відводиться питанням запровадження сучасних форм, методів, технологій роботи з кадрами на державній службі. Вагомим поступом у напрямі удосконалення стало прийняття Закону України "Про державну службу" [146], нововведення якого зміщують акценти з кадрового діловодства до управління людськими ресурсами на державній службі. Вирішення завдань, окреслених у Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. [180] та інших нормативних документах стосовно змін у кадровій політиці, має здійснюватися передусім через належне правове забезпечення процесу. Варто констатувати, що сучасне законодавче та нормативно-правове забезпечення кадрової політики, як і в цілому державної політики України у різних сферах, перебуває тільки на стадії формування. Діяльність відповідних органів державної влади, управлінців, науковців, громадськості, сьогодні насамперед скерована на створення сучасної правової бази для формування ефективної кадрової

політики, побудову в Україні професійної та ефективної державної служби, що відповідатиме вимогам сучасності та міжнародним стандартам.

2.3. Зарубіжний досвід у сфері кадрової політики

Особливо актуальною проблема регулювання зайнятості в державному управлінні в Україні видається в контексті проголошення Україною інтеграції до Європейського Союзу як стратегічного пріоритету. Для того, щоб більш повно уявити собі сучасні проблеми і тенденції оптимізації зайнятості на державній службі в Україні, проаналізуємо досвід у цій сфері країн світу та Європейського Союзу. У сучасних умовах управління людськими ресурсами означає не тільки адміністрування кадрової служби, а й більш широкий обсяг діяльності керівників органів управління. Воно включає всі функції, пов'язані з плануванням, залученням, добором, соціалізацією, професійним розвитком державних службовців, оцінюванням показників їхньої діяльності, оплатою праці та мотивацією службової активності з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів. Починаючи з кінця 80-х рр. минулого століття, постсоціалістичні європейські країни стикнулися з проблемою пристосування своїх форм державної служби до нових умов, що виникли в політико-економічній системі, та потребою в дотриманні європейських стандартів. Ці зміни вимагають не лише нових структур та інституцій державного управління, а й важливіших змін у державному менеджменті, зокрема управління людськими ресурсами на державній службі [55, с. 41].

Світовий та європейський досвід відбору і прийому на державну службу демонструє особливі традиції та форми. Так, у західноєвропейських країнах процес найму на державну службу включає перевірку, докладне вивчення резюме й інтерв'ювання претендента на посаду в державний орган.

Остаточне рішення приймається комісією з найму чи може бути довірено керівникові відповідного органу, установи. Крім того, існує право судового перегляду рішення про прийняття на роботу, що може здійснюватися або спеціалізованим адміністративним судом, або судом загальної юрисдикції з трудових справ. У системах найму країн ЄС існує випробувальний термін, який в основному спрямований на оцінювання адаптації найнятого державного службовця до роботи на посаді.

У Франції для пошуку перспективних претендентів на посади державної служби застосовуються різноманітні способи: оголошення в загальнонаціональних і місцевих газетах, спеціалізованих виданнях; звернення до професійних кадрових агенцій; розповсюдження усної інформації серед потенційних кандидатів; просування перспективної молоді всередині організації; зміна статусу працівника від тимчасового до постійного; рекрутування у вищому навчальному закладі; продовження сімейної традиції (професійна династія); рекомендація з попереднього місця роботи [33]. Водночас провідні західноєвропейські науковці вважають, що не існує чітких критеріїв визначення того, в якому саме випадку слід застосовувати той чи інший спосіб. Перш ніж скористатися одним з них, установі необхідно зважити на особливості самої вакансії, грошові витрати на пошук претендентів, нагальність зайняття певної посади тощо. До найбільш популярних способів у західноєвропейських країнах належать оголошення в газетах, просування всередині організації та збирання рекомендацій [67, с. 65]. Для багатьох посад на державній службі бажаною є рекомендація від працівника організації, де кандидат працював раніше, адже колеги по службі не будуть рекомендувати особу, яка погано працювала, оскільки це позначиться на їхній репутації. Інколи такий спосіб вважається ефективним для створення сильного колективу в сфері державного управління, оскільки на працівника покладається велика відповідальність. Водночас для певних посад на державній службі найбільш прийнятним є

використання послуг кадрових агенцій. Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей, а тому людина трактується як основний ресурс і потенціал організації. Завданням управління є раціональне використання, об'єктивна оцінка, розвиток і мотиваційне стимулювання цього потенціалу.

Серед європейських дослідників поширеною є думка, що державна служба відрізняється від інших видів праці, а тому потребує спеціальної системи найму. У західних країнах відпрацьовані різні механізми системи добору кадрів на державну службу. Так, комплектування державної служби за допомогою конкурсу використовується у Франції, Німеччині, Австрії, Іспанії, Ірландії, Греції, Італії, США; співбесіди - у Швеції, Фінляндії, Данії; найму через кадрові агенції - у Великобританії, Нідерландах, Бельгії [3].

У Франції і Німеччині за допомогою конкурсу оцінюються ділові, професійні, моральні якості претендентів у певній послідовності за встановленими правилами. У США недоліки політичного лобізму, потреба у постійних та професійно підготовлених кадрах державного апарату, а також рух за "моральне очищення" бюрократії привели до прийняття ще в 1883 р. "Закону про державну службу", який закріпив нові підходи до комплектування державної служби на федеральному рівні. Зокрема, закон передбачав проведення відкритих конкурсних іспитів для претендентів на посади, політичний нейтралітет службовців державних установ, заборону на звільнення чиновників за політичними мотивами та ін. Порядок комплектування державних посад, установлений цим законом, отримав назву "система заслуг" [8, с. 29], оскільки він був розрахований на заняття посад кандидатами за необхідними діловими якостями. Контроль за проведенням вступних іспитів та дотриманням вимог системи заслуг мав здійснювати спеціально створений для цього федеральний орган, формально незалежний від президента - Комісія цивільної служби. Однак повністю "система заслуг" сформувалася у США лише в ХХ ст. Ефективність державного апарату

Японії досягнута за рахунок створення елітарної державної служби, а саме залучення кращих талановитих випускників центральних вищих навчальних закладів. Особливостями японської державної служби вважається система довічного найму без міжвідомчих переміщень при оплаті з урахуванням безперервного стажу праці та традиційне шанування чиновництва, зумовлене віковими традиціями та особливим елітарним духом [7, с. 66]. Призначення на службу здійснюється за Японії досягнута за рахунок створення елітарної державної служби, а саме залучення кращих талановитих випускників центральних вищих навчальних закладів. Особливостями японської державної служби вважається система довічного найму без міжвідомчих переміщень при оплаті з урахуванням безперервного стажу праці та традиційне шанування чиновництва, зумовлене віковими традиціями та особливим елітарним духом покликаних виявити особисті заслуги кандидата, його професійну підготовку та ділові якості. До складання іспитів допускаються тільки японські піддані. Система приймальних іспитів була введена наприкінці XIX ст. і діє без істотних змін до цього часу. Конкурсні іспити організовуються за принципом "відкритих дверей". Зміст екзаменаційних вимог для вступу на державну службу винятково складний, оскільки вони орієнтуються на випускників університетів країни. Наприклад, ще в 2000 р. конкурс на державну службу становив 30,2 особи на одне місце [4, с. 48]. Що стосується тих, які успішно витримали іспити, то вони отримують право подати документи для зарахування на службу до того чи іншого міністерства, яке ставить перед ними додаткові вимоги. Через конкурсні іспити відбувається і підвищення по посаді. Праця співробітника щорічно оцінюється його безпосереднім начальником, який готує доповідь. Щороку відділ кадрів міністерства надсилає в усі департаменти "картки" досягнень, в яких відображаються найбільш значні успіхи кожного співробітника [7, с. 67]. Хоча тенденції до модернізації найму в державному секторі швидко змінюються, більшість урядів різних країн продовжує

користуватися основними елементами традиційної системи підбору кадрів державного управління. Втім, загального механізму працевлаштування в державному управлінні не існує, оскільки різні суспільства вирішують різні проблеми власного розвитку. Якщо для одного уряду нагальною є потреба в розбудові державної служби, здатної адаптуватись і чутливої до інновацій, то для іншого більш важливим може бути підвищення дисципліни і покращення координації дій [4]. Традиційною нормою в європейських країнах була постійна зайнятість на державній службі з набагато вищими гарантіями, ніж у приватному секторі. Звичайно, гарантії зайнятості і пенсійні пільги сформували у багатьох країнах Центральної та Східної Європи популярну думку про те, що для молодого людини отримати роботу на державній службі було б престижно. Однак різниця у працевлаштуванні між державним і приватним сектором постійно зменшується; законодавство стає більш гнучким, а довготермінові трудові угоди стають менш поширеними. Перехід до менш тривалого найму зумовлюється, напевно, реаліями сучасного ринку праці.

У багатьох країнах змінено практику управління персоналом у бік залучення професіоналів з ринку праці, а не виховання фахівців. Але яку б стратегію підбору не було визначено, залишаються незмінними передбачені посадовою моделлю принципи: прийняття на роботу на умовах відкритого конкурсу і відбору кадрів виходячи з особистих заслуг і компетенції [5]. У нашій країні в кадровому механізмі менеджменту людських ресурсів на державній службі для підвищення її ефективності необхідне застосування таких інструментів, як: залучення на посади кращих кандидатів, здатних працювати на рівні вимог нової управлінської парадигми, створюючи умови для гідного життя більшості громадян України; забезпечення принципу конкурентоспроможності заробітної плати державних службовців порівняно із заробітною платою на аналогічних посадах в приватному секторі й залежності зарплати державних службовців від мінімальної зарплати в країні;

реалізація принципу співпраці досвідчених і молодих чиновників; підвищення персональної відповідальності державних службовців перед українським народом за результати своєї діяльності; підконтрольність і підзвітність кадрів державної служби законодавчим (представницьким) органам; щорічна атестація державних службовців незалежними атестаційними комісіями. Модернізація системи добору та найму на держслужбу в Україні означатиме прорив у політиці кадрового менеджменту людських ресурсів у сфері державного управління. Адже саме конкурсний відбір дає змогу здійснювати природну ротацию державного апарату, здатного проводити в життя політику реорганізації країни. Крім того, конкурсний відбір сприяє приходу на державну службу підготовленої молоді. Однак зазначимо, що реальний конкурсний відбір буде ефективним тоді, коли державних службовців відбиратимуть незалежні в організаційному та фінансовому аспектах конкурсні комісії, сформовані з фахівців у сфері державної служби й авторитетних представників громадськості.

Реформування вітчизняної системи державного управління на засадах нового кадрового менеджменту розширить можливості щодо її адекватного реагування на виклики глобалізації й зростаючі запити населення. Висновки. Україна має власну історію розвитку державного управління та державної служби, накопичила особистий досвід в управлінні персоналом на державній службі. Проте досвід країн світу та ЄС у вирішенні цих проблем є досить актуальним для нашої держави, адже успішність політичного, соціально-економічного розвитку в основному визначають кадри, професійному зростанню яких у європейських країнах приділяється особлива увага.

Аналіз механізмів розв'язання аналогічних проблем у зарубіжних країнах дає змогу узагальнити й переосмислити їх досвід у цій сфері з метою раціонального й мотиваційного використання в Україні потенціалу людських ресурсів у сфері державної служби. Намагаючись увійти в коло цивілізованих держав, Україна має модернізувати систему добору та найму

на державну службу, що означатиме здійснення прориву в кадровій політиці у сфері менеджменту людських ресурсів. Тому особливої актуальності набувають удосконалення роботи державного апарату, підвищення результативності та професіоналізму його діяльності в цілому і кожного держслужбовця зокрема. Для підвищення ефективності діяльності державних органів, здійснення реформ менеджменту людських ресурсів на держслужбі слід ретельно вивчити вітчизняний та світовий досвід посилення мотиваційного стимулюючого чинника в діяльності державного службовця; виявити перешкоди, які необхідно подолати на цьому шляху, засоби й механізми розв'язання назрілих проблем. Ці проблеми мають стати предметом подальшого наукового аналізу.

Успішне реформування держави не може здійснюватися без перезавантаження успадкованої бюрократичної вітчизняної державної служби на сучасний, патріотичний, компетентний, інтелектуальний, інноваційний соціальний інститут. Вважаємо, що ефективна кадрова політика є одним із пріоритетів реформування та модернізації системи публічного управління України, що забезпечить удосконалення управлінської спроможності органів державної влади, готовність до змін, орієнтацію на майбутнє, інноваційні можливості і перспективи професійного зростання, нову якість управління людськими ресурсами. Як зазначено у Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA "Принципи державного управління", а також належних практик держав-членів ЄС, одним із основних напрямів реформування визначено модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами [8]. Так, сучасний стан модернізації публічного управління, необхідність розвитку кадрових інструментів та технологій у процесі реформування публічного управління України, динаміка змін українського суспільства, підписання угоди про асоціацію України з Європейським

Союзом, зумовлюють потребу вивчення зарубіжного досвіду та можливості адаптації кращих практик в Україні. Вважаємо, що серед основних пріоритетів у формуванні та удосконаленні кадрової політики є професіоналізм, професійне зростання, мотивація, підвищення рівня компетентності, кадровий резерв, оцінювання результатів діяльності, планування і просування по службі, на що й акцентуватимемо увагу під час аналізу зарубіжного досвіду.

Цікавим, на нашу думку, для аналізу реалізації ефективної кадрової політики України є досвід Республіки Польща (далі – Польща), оскільки чимало історичних, соціально-економічних умов у нас схожі. Перш за все, аналізуючи модель державного управління Польщі, потрібно визначити, що основою кадрової політики у сфері державного управління є концепція "Нового державного менеджменту", що передбачає зміцнення адміністративної спроможності, створення групи управлінців, які можуть виконувати завдання відповідно до найвищих стандартів, досягати успішності професійної діяльності, що, на нашу думку, є потрібним для публічного управління України. Розглядаючи досвід Польщі, слід підкреслити, що важливу роль у системі державного управління відводять Раді Цивільної служби, яка здійснює оцінювання перебігу кваліфікаційних і конкурсних процедур. Зокрема, характеризує і впливає на просування по службі, критерії оцінювання службовців з метою забезпечення ефективної діяльності служби [10, с. 47].

Важливим для нас досвідом є дієве оцінювання претендентів під час вступу на держслужбу Польщі, зокрема, визначення компетенції держслужбовців, серед яких: адаптація до змін, гнучкість, професійна мобільність, відповідальність, творчість тощо. Слід зазначити, що класифікація посад регламентується Законом про державну службу Польщі (2008 р.), Розпорядженням Прем'єр-міністра Польщі щодо принципів розробки посадових інструкцій та оцінювання (зважування) посад державних

службовців (2009 р.). Визначено принцип ієрархії посад державної служби – повноваження у сфері прийняття рішень, визначені для даної посади, та ступінь незалежності у виконанні завдань, передбачених посадою [7, с. 14]. Цікавою для України, на нашу думку, є система оплати праці працівників корпусу державної служби Польщі. Необхідно підкреслити, що базовий посадовий оклад залежить від оцінювання посади, оцінки діяльності працівника, рівня відповідальності на посаді державної служби. Доплата за довгострокову роботу на посадах державної служби (більше 5 років), залежить від стажу роботи на державній службі, зокрема діє постійна доплата за статус державного службовця (підставою для нарахування є компенсація за додаткові функції та обов'язки державних службовців, нагорода за їх компетенції); доплата за виконання завдання; ювілейна премія (стаж /бонус за стабільність на службі); винагорода, компенсація спеціальних досягнень у професійній діяльності; премії та бонуси, компенсація за виконання спеціальних завдань та умов, у яких вони виконуються [9]. Вважаємо, що така система оплати праці та мотивації у процесі професійної діяльності, заснована на принципі винагороди за внесок у результати роботи, є основним елементом, що забезпечить мотивацію управлінців у досягненні успішності професійної діяльності. Таким чином, для української практики публічного управління була б корисною така диференціація оплати праці. Великого значення має досвід Французької Республіки (далі - Франції), а саме: просування по державній службі на основі заслуг, підвищення рівня професійної компетентності та оцінювання результатів діяльності. Слід підкреслити особливість сучасної (закритої) моделі державного управління Франції, яка полягає у конкурентоздатності службовців, що забезпечує реалізації ефективної кадрової політики.

Аналізуючи досвід Франції, необхідно зазначити, що працівник у разі прийняття на службу не тільки займає ту чи іншу посаду, а й вступає до певного корпусу державних службовців, у якому здійснює свою професійну

діяльність та отримує відповідний ранг. Службовець може залишатися у ньому впродовж усього професійного життя, автоматично просуваючись по кар'єрній висхідній. Крім того, за час своєї служби він може змінити корпус [15, с. 45]. Загалом для заміщення посад категорії А необхідно мати вищу освіту із рівнем магістра, для категорії В — вищу освіту з рівнем бакалавра, категорії D – середню освіту, категорії С – початкову освіту. У межах кожної категорії система кар'єри побудована таким чином, щоб службовці, прийняті на певний посадовий рівень, могли протягом відповідного періоду професійної діяльності здолати послідовну низку рівнів, аж до вищої межі [10, с. 90]. Для визначення статусу професійних державних службовців застосовують низку понять: розряд (кваліфікація, що надає право посісти певну посаду); посада (сукупність обов'язків державного службовця); кадр (сукупність функціонально та ієрархічно рівних посад в одній сфері діяльності); корпус (сукупність ієрархічно різних посад в одній сфері діяльності). Чиновник, прийнятий на посаду, залежно від результатів конкурсних екзаменів отримує розряд і починає робити кар'єру, що поділяється на звичайну та виключну. Тобто, поступове службове зростання (1,5 – 2 роки) за розрядами і класами супроводжується підвищенням оплати у разі бездоганної служби та успішної атестації. Перейти з класу В до класу А можна лише за високі, визнані вищим керівництвом заслуги. Інша можливість - взяти участь у відповідному конкурсі [4, с. 299]. Перші кроки щодо впровадження категорій посад та вимог до осіб, що претендують на зайняття цих посад в системі кадрової політики публічного управління України певною мірою реалізуються. Проте, відповідні кадрові технології лише на початкових стадіях впровадження.

Необхідно зазначити, що успішність професійної діяльності працівників системи державного управління Франції може відбуватися наступними шляхами: через автоматичне просування, що базується на термінах служби (стаж); відповідно до принципу мобільності, тобто

переміщення державних службовців між різними корпусами та органами державної служби, яке супроводжується кар'єрним підвищенням; оцінка після проходження професійного навчання у Національній школі адміністрування (Ecole National d'Administration – ENA); переведення за внутрішнім конкурсом (кадровий резерв); призначення на посаду за запитом або наказом згори в інтересах служби [13, с. 34]. Тобто просування по службі здійснюються на основі заслуг, що було б дуже цінним для середовища публічного управління України.

Особливої уваги заслуговує система підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки службовців Франції, де значна увага приділяється практичній стороні. Зокрема, універсальність і збалансованість навчальних програм, централізований підхід і наступність системи підготовки – від базового рівня до програм підвищення кваліфікації, а також гнучкість блочно-модульного принципу побудови навчальних планів закономірно виступає ефективною та затребуваною на міжнародній арені основою підготовки кадрового резерву для систем державного управління (особливо в умовах реформування). Слід зазначити, що підвищення кваліфікації має централізований характер і багаторівневу структуру. Постійна професійна підготовка складається з професійної початкової підготовки службовців і підвищення кваліфікації, яке організовується протягом усієї професійної діяльності. Підготовка службовців, залишаючись засобом підвищення соціального статусу і просування по службі, є інструментом модернізації служби як в інтересах Уряду, так і в інтересах населення [5, с. 144-148]. Слід зауважити, що такий підхід до підвищення кваліфікації управлінців існує і в Україні, проте, на нашу думку, не в такій мірі акцентовано увагу на міждисциплінарному підході та на потребі фахівців бути успішними. Зокрема, бути творчими й ініціативними, мобільними і володіти інноваційними знаннями й навичками, проявляти лідерські компетентності і гнучкість, прагнути до самореалізації та

досягнення успішності професійної діяльності. Цінним для нас є впровадження механізму оцінювання у сфері державного управління Франції, що здійснюється відповідно до обов'язкових складових оцінювання, серед яких: якісне та кількісне оцінювання діяльності державних служб шляхом поліпшення використання існуючих оцінних засобів або аудиторних процедур; індивідуальне оцінювання службовців; оцінювання діяльності службовців - керівників для здійснення практичного керівництва професійною кар'єрою кожного з підлеглих [6, с. 198].

Важливим для стимулювання працівників є впровадження та оприлюднення в межах установи системи оцінювання діяльності працівника, яка може бути у вигляді залікових балів, що виставляються спеціальною комісією, або щоденника, який ведеться безпосереднім куратором [3]. Загалом, у процесі щорічної оцінювальної співбесіди – зустрічі здійснюється оцінювання конкретних результатів щодо визначених на попередній співбесіді цілей та аналізу причин, які не надали змоги їх досягти, а також оцінювання індивідуального професійного потенціалу через етапи у кар'єрі службовця. Кожен працівник має орієнтаційну особову картку на три роки, у яку записується щорічна оцінка його результатів діяльності. Вона включає такі елементи: цифрову оцінку; буквену оцінку; шкалу оцінювальних критеріїв, які передусім стосуються участі оцінюваного службовця у реалізації організаційних цілей підрозділу [6, с. 196]. Перспективи у професійній діяльності службовця безпосередньо залежать від оцінки його роботи керівником. Така оцінка виставляється щорічно під час щорічного оцінювання. Цікавою інновацією цієї системи є те, що оцінка складається з двох частин, а саме: оцінки від 6 до 8 балів, яка базується на вислuzі років та оцінки від 0 до 12 балів, яка виставляється на основі сучасних критеріїв оцінювання. Кожному службовцю начальник по службі щороку дає оцінку в балах та у вигляді розгорнутої характеристики. Службовець має право в разі незгоди з оцінкою оскаржити її в адміністративному суді [6, с. 196].

Вважаємо, що така оціночна інформація є основою для планування професійного розвитку службовців, формування кадрового резерву, просувань по службі, а також потреб підвищення рівня професійної компетентності фахівців.

Слід зауважити, що на відміну від інших країн у Федеративній Республіці Німеччина (далі Німеччина), у контексті реалізації кадрової політики, необхідно підкреслити жорстку регламентацію системи просування по службі, раціоналізацію структури та діяльності апарату, суворого дотримання законів. Зокрема, просування по службі засновано на основі двох принципів: підвищення кваліфікації і поступового просування [2, с. 142–146]. Сучасні цивільні службовці є прихильниками демократії. Вони одержують професійну підготовку на "останніх" курсах у різних університетах країни. "Німецьким чиновникам" притаманна тенденція до педантичного дотримання римського права, що надає цивільним службовцям догматичного стилю мислення [16]. Загалом, публічна служба Німеччини будується на принципах кар'єрного зростання за групами посад. Виділяють чотири рівні кар'єри, серед яких: проста служба (Einfacher Dienst), окладні групи А 2 - А 5, частково А 6; середня служба (Mittlerer Dienst), окладні групи А 5 – А 9; підвищена служба (Gehobener Dienst), окладні групи А 9 – А 13; вища служба (Höherer Dienst) [12, с. 50]. У кожній з груп посад просування по службі визначено підготовкою та терміном випробування. Загалом, мінімальні вимоги до зайняття посад певної категорії підвищуються відповідно до рівня освіти, а також терміну проходження підготовчої служби і складанням іспиту [10, с. 90].

Слід підкреслити, що служба у Німеччині побудована на поєднанні професіоналізму і посадового просування відповідно до стажу роботи і результатів діяльності. До кожної категорії посад встановленні різні вимоги. Просування по сходах здійснюється шляхом конкурсу відповідно до рівня професійної компетентності. Підвищення кваліфікації здійснюється

відповідно до підтвердження спеціальною перевіркою і відповідною оцінкою, або складанням спеціального іспиту. Принцип поступового просування передбачає неможливість "перескакування" через наступний рівень, виключенням може бути спеціальне рішення-дозвіл Федеративної комісії по кадрах [10, с. 142–143]. На нашу думку, така педантичність і відповідальність управлінців, повільний але впевнений рух до успішності професійної діяльності є цікавим досвідом для публічного управління України, проте потребує законодавчого підкріплення та врегулювання. Із досвіду Канади корисним для України буде алгоритм професійної діяльності у сфері державного управління, що реалізується через професійний розвиток фахівця, який залежить від його професійного рівня, що визначається через кваліфікаційні іспити, які проводить Канадська школа державної служби, та оцінку фактичних результатів його діяльності. Слід підкреслити, що завдяки такій чіткій системі канадський службовець має стимул для професійного розвитку. Контроль за дотриманням цінностей та стандартів служби, який здійснюють незалежні Комісії з питань державної служби Канади та Офіс Комісійонера з питань Конфлікту інтересів та етики, забезпечують високу професійність та політичну нейтральність канадських службовців [11, с. 53]. Цікавим для української практики є те, що вступ на публічну службу і просування по ній у Канаді здійснюються на конкурсній основі – "системі заслуг". Зазначимо, що вказаний принцип слід розуміти як вибір найкваліфікованіших кадрів. Основна увага зосереджена на знаннях, досвіді і компетентностях працівників. Серед позитивних моментів системи державної служби Канади є формування лідерства службовців як інструменту досягнення успішності професійної діяльності. Основні компетентності лідерства в публічному управлінні реалізується через чотири ключові компетенції: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів); стратегічне мислення (аналіз та ідеї);

цінності та етика (добročесність та повага) [9]. У цьому контексті, корисними для публічного управління України є навчальні програми розвитку кар'єри, що реалізуються Канадською школою публічної служби, Комісією з питань державної служби і Агентством управління людськими ресурсами публічної служби Канади. До програм, що сприяють формуванню управлінського аспекту успішності професійної діяльності потрібно віднести: АЕХДР (Прискорене підвищення кваліфікації та професійного розвитку керівників); САР ("Кар'єрні призначення", розроблені для керівників, які прагнуть зайняти більш вищу посаду; МТР ("Навчання менеджменту"), для державних службовців, що дає можливість отримати необхідні знання і уміння, компетентності лідерства на усіх рівнях для становлення успішності професійної діяльності. У контексті розгляду цікавим є досвід Сполученого королівства Великої Британії та Північної Ірландії (далі Велика Британія), де закону про публічне управління не існує, а статус і класифікацію службовців врегульовують окремі нормативні акти. Основою сучасної системи класифікації посад службовців є документ під назвою "Професійні знання і вміння для Уряду" – довгострокова державна програма розвитку і вдосконалення публічного управління, яка має на меті запровадження нового, більш структурованого підходу до визначення посад державної служби та професійного розвитку службовців. Документ визначає конкретні вимоги до всіх категорій посад, які б забезпечували "правильний" набір знань, умінь і експертного досвіду, необхідних кожному службовцю, до якої категорії він би не належав і де б не працював, для того, щоб його міністерство чи відомство забезпечувало ефективне надання послуг громадянам. Однак, при цьому слід зазначити, що у Великій Британії один із головних принципів ефективної кадрової політики лежить в основі класифікації посад - рівна оплата за рівноцінну роботу, визначено в Законі про рівну оплату праці [7, с. 18]. Аналізуючи систему просування по службі у Великій Британії, слід зазначити, що вона відрізняється жорсткістю на усіх

рівнях. Можливості переходу з одного міністерства до іншого та з однієї групи до іншої дуже обмежені. Просування по службі в трьох основних групах (старших політичних і адміністративних керівників, адміністративна та група науково-професійних працівників і технічних спеціалістів) відбувається по-різному. Уся система наймання, навчання і просування по службі у Великій Британії організована так, щоб створити тип професійного управлінця, адміністратора широкого профілю [46, с. 301-303]. Службовців проходять підготовку і підвищення кваліфікації за відповідними програмами, за результатом яких можуть отримати відповідну кваліфікацію [23, с. 178-180]. Цікавою для нас є пріоритетна роль тренінгових програм, "майстер-класів", семінарських занять і навчальних конференцій, що забезпечують оволодіння потрібними знаннями й навичками, необхідними для успішного виконання функціональних обов'язків займаної посади. Також слід підкреслити взаємозалежність результатів навчання та професійного зростання у Великій Британії, що забезпечує досягнення успішності професійної діяльності службовців.

Заслуговує на увагу система щорічної оцінки персоналу у Великій Британії, що є інструментом мотивації для підвищення кваліфікації та перепідготовки службовців і професійного зростання. Цікавим для української системи публічного управління є те, що під час такої оцінки спеціальні менеджери з питань управління персоналом обговорюють з державними службовцями їх потреби у тренінгах та курсах, займаються подальшим навчанням у процесі досягнення успішності. При цьому, виходячи із принципів управління, зорієнтованого на результат, у процесі такого планування професійного розвитку встановлюються конкретні показники, досягнення яких потім перевіряється [58, с. 139-141]. Значною мірою оцінювання персоналу у Великій Британії проводять за результатами річного звіту державного службовця та співбесіди з питань професійної орієнтації. Оцінювання базується на критеріях досягнення поставлених цілей

і здобутої компетентності. Оцінка обговорюється працівником з його безпосереднім керівником, після чого складається річний звіт з висновками щодо результатів діяльності та очікуваннями щодо професійної діяльності працівника в наступному році [5, с. 57-64]. Адаптувати досвід ефективної кадрової політики Великої Британії і реалізувати зазначені механізми в Україні буде складно, оскільки правова система нашої країни є іншою.

Особливої уваги заслуговує цивільна служба Сполучених Штатів Америки (далі США), яка характеризується дієвим плануванням професійного розвитку, просуванням по службі на основі заслуг, мотивацією працівників на досягнення результатів, дієвістю кадрового резерву та оцінюванням результатів професійної діяльності, що є цікавим та важливим досвідом для публічного управління України. Так, американський менеджмент орієнтований більше на те, щоб забезпечити досягнення високих результатів діяльності промислового підприємства. У США одними з найбільш ефективних форм підвищення кваліфікації працівників є: групові заняття, конференції, обговорення проблемних ситуацій, ділові ігри, психологічні тренінги, де задіяна активна дискусія між персоналом та успішними бізнесменами, досвідченими ораторами. Такі методи розвивають логічне мислення та відпрацьовують модель поведінки у різноманітних ситуаціях, особливо у конфліктних [14, с. 215-225]. Аналізуючи досвід США, слід зазначити, що кадрові технології управління реалізує Бюро управління персоналом. Пріоритетним завданням Бюро є призначення службовців на посаду, їх просування по службі, оцінка результатів професійної діяльності, підвищення кваліфікації, мотивація і покарання, розробка рекомендацій щодо оптимізації кадрової роботи [24, с. 151]. Слід зазначити, що для більшості службовців просування по службі здійснюється за принципом системи заслуг, що забезпечує відбір кращих кандидатів на підвищення в посаді шляхом складання конкурсного іспиту, а також на основі щорічної

оцінки їх професійної діяльності [24, с. 154 - 155]. Важливу роль відіграє Рада із захисту систем заслуг, що здійснює діяльність на основі принципів системи заслуг, серед яких: рекрутування службовців із усіх сегментів суспільства, їх добір і просування на основі здібностей, знань і умінь в умовах справедливої та відкритої змагальності; справедливе та неупереджене ставлення до працівників; рівна оплата за рівноцінну роботу із заохоченням і визнанням відмінного виконання роботи; високі стандарти чесної поведінки та турботи про суспільний інтерес; дієве та ефективне використання федеральної робочої сили; стимулювання службовців, які добре працюють, виправлення помилок тих із них, діяльність яких є незадовільною, а також звільнення осіб, які не можуть і не хочуть задовольняти стандартні вимоги; поліпшення роботи службовців шляхом ефективного навчання та підготовки; захист службовців [4, с. 304].

Важливим для української практики є те, що у США заохочується мобільність службовців, що забезпечує здобуття нових умінь, навичок і знань, розширює і збагачує світогляд та сприяє успішному просуванню по службі. Вважаємо дуже цікавим та корисним для адаптування в Україні досвіду формування кадрового резерву США, в основі якого лежить підхід, відповідно до якого кадрові служби здійснюють підбір майбутнього персоналу ще з часів навчання в інституті; при прийнятті на роботу за результатами відповідних письмових випробувань, співбесіди та перевірки стану здоров'я молодому спеціалісту призначають куратора, який опікується ним, у тому числі убезпечує від виникнення непередбачуваних конфліктних ситуацій, та сприяє його службовій кар'єрі до 35 років [5, с. 16]. Виходячи із цих позицій, зазначимо, що таке формування та функціонування кадрового резерву дасть можливість середовища публічного управління України забезпечити зацікавленість управлінців у професійному зростанні, розвитку особистісного і професійного потенціалу. Пріоритетним напрямом реалізації ефективної кадрової політики США є мотиваційний механізм. Зокрема, має

місце виокремлення різних видів стимулювання та економічного зростання через кваліфікаційний рівень працівника. У залежності від рівня професійних знань і навичок визначається рівень оплати з гнучкою системою доплат, що співвідноситься з успіхами у професійній діяльності. Цікавим видом стимулювання є присудження спеціалізованих значків, звань, до прикладу "кращий працівник місяця", що забезпечує моральне стимулювання працівників і бажання досягати успішності професійної діяльності. Заслужують на увагу внутрішньо організаційні програми соціальних програм, що передбачають персональний вибір пільг, які є найбільш актуальними для працівника у конкретний час, що діють протягом року [10, с. 251–263]. Загалом, американські корпорації приділяють успіху кожного працівника значну увагу, надання йому можливості з гордістю заявити: "Я зробив це сам". Досвід США є дуже цікавим і дієвим, проте, враховуючи специфіку української системи публічного управління та інституційні спроможності (а інколи неспроможності), для його впровадження необхідні суттєві зміни нормативно-правових засад функціонування публічного управління України.

Разом з тим впровадження вищезазначених пріоритетів в Україні є необхідними для реалізації ефективної кадрової політики. Із досвіду реалізації кадрової політики у сфері державного управління Латвійської Республіки (далі – Латвія) корисним для України, з нашої точки зору, буде широкий спектр використання тренінгових програм у середовищі публічного управління для розвитку особистісного потенціалу, формування професіоналізму, професійного зростання службовців. Загалом, управління здійснює Державна канцелярія, яка розробляє законодавство у системі державної служби, кадрову політику, розробляє та впроваджує класифікацію посад, систему щорічної оцінки та підготовку державних службовців тощо. Успішність професійної діяльності базується на безперервному навчанні в університетах або інших вищих навчальних закладах, відкритих формах і

можливостях професійного розвитку (курси, тренінги, семінари, обмін досвідом, навчальні поїздки, участь у міжнародних проектах), гнучкій системі підвищення кваліфікації, мотивації і заохоченнях, продуктивності праці та вільній конкуренції посад державної служби [9].

Такий досвід для публічного управління України є дуже важливим, оскільки на нашу думку, тренінгові програми є інструментом підвищення рівня компетентності службовця, професіоналізму, реалізації особистісного і професійного потенціалу, самореалізації, досягнення визначених цілей та успішності професійної діяльності фахівців. У свою чергу, до пріоритетних засад реалізації управління японського менеджменту кадрами віднесемо: при відборі на роботу перевага досвідченим фахівцям; у процесі здійснення професійної діяльності та реалізації функціональних обов'язків та індивідуальна відповідальність; контроль забезпечується розробленням посадових інструкцій і виокремлення поведінкових аспектів; просування по службі здійснюється в залежності від особистісних результатів фахівця. Цікаво те, що кадрові служби, як правило, розпочинають реалізацію кадрової політики ще зі студентської парти із майбутніми фахівцями. Наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит на підприємстві, який побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом підприємства. Нині, управлінцям такий досвід потрібно перейняти на 100% та реалізувати за допомогою впровадження дуальної освіти. Цікаво й те, що адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в формах: лекційні та семінарські заняття безпосередньо на підприємстві; виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів; виїзний груповий тренінг. Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою [16]. Система поступового просування й ротації кадрів формує

висококваліфікованих працівників широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності підприємства.

Проведений аналіз літератури дає змогу зазначити, що ефективна кадрова політика у середовищі публічного управління зарубіжних країн реалізується через відповідні технології, серед яких: ефективне управління людськими ресурсами, мотивація працівників на досягнення результатів, диференційований підхід до оплати праці, використання інноваційних методів роботи, системи класифікації посад і чітко визначених професійних компетентностей тощо.

ВИСНОВКИ

Отримані в процесі дослідження результати підтверджують загальну методологію, покладену в його основу, а реалізована мета і завдання дослідження дають можливість дійти в таких висновків:

1.3 точки зору науково-правових досліджень, можемо визначити, що державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна Національна стратегія, яка розрахована на тривалий період стратегічної діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життя та діяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

2. Межі втручання в кадрові процеси визначають Конституція України, закони України. Об'єктом впливу держави є всі кадри суспільства, всі людські ресурси. Об'єктом безпосереднього державного управління є особовий склад державної служби, кадри органів державної влади. Механізми управління державними службовцями суттєво відрізняються від системи державного впливу (в тому числі опосередкованого) на кадри виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур тощо, де вплив держави на кадри зводиться переважно до використання методів рекомендацій, стимулювання, фінансово-економічної та моральної підтримки. Упродовж останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних з них потрібно виділити вже

названу вище Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як закони України "Про державну службу" та "Службу в органах місцевого самоврядування", "Програма кадрового забезпечення державної служби та Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій" (1995 р.), "Програма розроблення та впровадження єдиної державної системи "Кадри" (1997 р.), "Програма організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад" (1999 р.), "Комплексна програма підготовки державних службовців" (2000 р.), "Наукова програма дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління" (2001 р.), "Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки" (2004 р.), "Державна програма підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2004-2007 роки" (2004 р.), "Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу" (2004 р.), "Державна програма роботи з обдарованою молоддю на 2006-2010 роки" (2006 р.), "Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади" (2006 р.), програма економічних реформ України на 2010-2014 рр. "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава", розпорядження Президента України "Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" (2010 р.), Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою Кабінету Міністрів України (2010 р.), Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України "Модернізація України - наш

стратегічний вибір" (2011 р.) та інЗважаючи на велику кількість нормативно-правової бази щодо питання кадрової політики, варто зауважити, що на сьогодні немає законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення (деякі їх аспекти - мета, основні цілі та завдання - вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр.). Уважаємо, що можемо вести мову про наявні прогалини в тій значній кількості документів, а також про суперечності та дублювання в них.

3. Під кадровою політикою запропоновано розуміти сукупність заходів щодо створення державою належних умов для функціонування інструментів формування кадрово]. Кадрова політика як складова внутрішньої та зовнішньої політики держави і засіб її реалізації формується на основі та в межах державної політики. Вона розробляється в інтересах останньої. Цілі, пріоритети й принципи кадрової політики визначальною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення основних проблем становлення української державності, типу правління (міри співвідношення президентської та парламентської республіки), рівня і демократизації механізмів устрою держави, поділу та взаємодії гілок влади (законодавчої, виконавчої та судової), розмежування їхніх функцій і повноважень, перспектив перетворень центральних, регіональних та місцевих структур влади. Кадрова політика не повинна бути вузько прагматичною, розрахованою тільки на кадрове забезпечення вирішення завдань реформування держави й суспільства. Нагальною необхідністю є розробка кадрової політики, яка врахує потреби і сучасного стану держави, і майбутнього. При розробці концепції державної кадрової політики слід зважити на такі засади:

1) використання наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);

2) критичне осмислення та творче застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності, реалістична оцінка стану кадрового корпусу держави, визнання складності, взаємообумовленості та суперечливості кадрових процесів;

3) критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, осмислення позитивних і негативних сторін цього досвіду, його адаптація в Україні з урахуванням традицій та особливостей, менталітету громадян України;

4) урахування сучасних реалій і потреб України. Саме практика, аналіз кількісного та якісного складу кадрів дозволять робити висновки про ефективність тих чи інших новацій, надасть матеріал для виявлення нових тенденцій і потреб.

4. Актуальними проблемами реалізації кадрової політики є: відсутність дієвого механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі, невідповідність стандартів та процедур управління персоналом на державній службі європейським практикам; відсутність взаємозв'язку системи класифікації посад державної служби та вимог, що висуваються до професійної компетентності для зайняття таких посад, а також системи оплати праці державних службовців, що займають відповідні посади; недостатнє унормування питань змісту, технології та практичних інструментів для виконання завдань служб персоналу державних органів, проведення моніторингу якості робочої сили у сфері державно-службових відносин. недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень для управління людськими ресурсами на державній службі; недостатня інституціональна спроможність служб персоналу, пов'язана з неможливістю виконання ними провідної ролі в питаннях управління персоналом, відсутність ефективних інструментів щодо раціонального управління часом державного службовця та планування його кар'єри.

До зазначених проблем можна віднести такі, як: відсутня єдина система планування, оцінювання та стимулювання державних службовців; недосконала система відбору, призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів; низька соціальна захищеність державних службовців та неефективна система оплати праці; недосконала система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Вищезазначені проблеми пов'язані з урегулюванням правового статусу державної служби, розвитком її інституціональної спроможності та створенням ефективної системи управління. Висока плинність кадрів на посадах державних службовців усіх категорій та більшою мірою формальне проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців свідчить про відсутність чітких принципів прийому на державну службу з огляду на професійні та особисті якості кандидатів. Разом з тим підвищення і конкретизація вимог до осіб, які претендують на посади державних службовців, ураховуючи специфіку роботи на цих посадах, повинні співвідноситися з рівнем оплати праці та їх соціальної захищеності.

5. На даному етапі розвитку системи державної кадрової політики основою є існування таких засад, як компетентність, покладання певного контролю щодо рівня формування державного замовлення, підтримка оцінювання якості забезпечення кадрової структури державної служби, формування державного замовлення для підготовки професійних державних службовців, впровадження органу координації з питань, що стосуються державної служби. Задля того, щоб досягти необхідних позитивно налаштованих змін у структурі діяльності державної служби України, необхідною умовою є існування системи управління якістю кадрового забезпечення державної служби України. В залежності від того, наскільки дотримання головних принципів такої системи буде виконано, настільки високим буде рівень ефективності роботи кадрової системи державного управління. Маючи змогу використовувати зарубіжний досвід формування

системи кадрового забезпечення в державному управлінні, українська державна кадрова політика стикається з проблемою того, що при запровадженні сучасних шляхів кадрового забезпечення, необхідним є врахування специфіки вітчизняного способу створення кадрової системи. З одного погляду, це є проблемою, що затримує процес змінення та покращення кадрової системи, а з іншого – є відкритим простором для прийняття нових змін та їх адаптації у сфері державної кадрової політики. На нашу думку, було б влучно використати досвід країн Європи та США для покращення системи кадрової політики держави, а саме перейняти досвід Франції щодо різнотипного конкурсного відбору на службу, досвід Німеччини про певні умови прийняття на державну службу, що стосуються вікового та професійного фактору та досвід США, який показує, як необхідно мати окрему систему координації кадрової служби в країні. При наявності дотримання відповідних нововведень та долучення постійної системи якості кадрової служби державна кадрова політика України мала б змогу вийти на новий більш ефективний рівень функціонування.

б. Отож, пропозиціями щодо поліпшення кадрової політики в органах місцевої влади є:

- прийняття Концепції кадрової політики в органах місцевої влади;
- передбачення в законодавстві про службу в органах місцевої влади перспективи кар'єрного росту для молодих службовців;
- створити умови для можливості переходу з служби в органах місцевої влади на державну;
- удосконалити систему додаткової професійної освіти посадових осіб запроваджуючи позитивний досвід зарубіжних країн;
- стимулювати якісну професійну службову діяльність посадових осіб, а також обліковувати та об'єктивно оцінювати її результати.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства // Молодий вчений. 2015. №2 (17). С. 44-48.
2. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / Публ. упр.: теорія та практика. 2011. № 3. С. 164-172.
3. Амосов О.Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу // Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78-88.
4. Артюх-Пасюта О.В. Діагностика системи управління персоналом підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 2. С. 158-162.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под. ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. М.: Юнити, 2002. 560 с.
6. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність // Економіка і регіони. 2016. № 6 (61). С. 71-75.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
8. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9.
9. Банчук-Петросова О.В. Загальна характеристика кадрової політики сектору безпеки провідних країн світу. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2014. Вип.1. С.69-76.
10. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії // Ефективність державного управління. 2015. Вип.44. С.140-145.

11. Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України ; за ред. Кременя В.Г.. К., 2009. 186 с.
12. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. №1(28). С.335-345.
13. Бойко О.О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua> 24.
14. Бутенко І.А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства // Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7-11.
15. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М.: Логос, 2015. 200 с.
16. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М. : Проспект, 2011. 688 с.
17. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
18. Вихристюк М.О. Вдосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств / Машинобудування. 2009. № 4. С. 204-212.
19. Вихристюк М.О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики // Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. Х., 2011. С. 47.
20. Водолажська Т.О. Сутність поняття "кадрова політика підприємства" // Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 55-64.
21. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. Посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.

22. Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну "кадрова політика державного" / Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Ґжицького С.З. 2015. Т. 17, № 4. С.214-218.
23. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
24. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського". 2017. 528 с.
25. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5. С. 155-159.
26. Геєць В. Трансформационные преобразования в Украине: переосмысливая пройденное и думая о будущем //Общество и экономика. 2006. № 3. С. 23-53.
27. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.
28. Гетьман О.О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства // Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 26-30.
29. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях // Молодий вчений. 2015. № 12 (27). С.159-164.
30. Гонська М.Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. 2015. Т.20. Вип.1.2. С.69-74.

31. Гончар О.С. "Психологічні засади планування кар'єри державних службовців" // Тези XXXIII науково - практичної міжвузівської конференції, присвяченої Дню університету. Житомир: ЖДТУ, 2006. с. 185.
32. Гончарук Н.Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя: КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.
33. Гончарук Н.Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Зб. наук, пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України. 2006. Вип. 3. С. 167–180.
34. Государственная кадровая политика и механизмы её реализации. Кадроведение: курс лекций. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Изд-во РАГС, 1998. 468 с.
35. Государственная служба основных капиталистических стран. М.: Прогрес, 1995. 30 с.
36. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія/Гриньова В.М., Писаревська Г. І. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
37. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1. С. 148-155.
38. Грищенко Д.Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві // Бізнес Інформ. 2014. №5. С. 423-427.
39. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194-198.
40. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М.В. Гунченко //

- Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип.1. Ч.1. С.80-82.
41. Гусєв В.О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2011. 624 с.
42. Гусєв В.О. Державне-приватне партнерство як фактор забезпечення інноваційної модернізації національної економіки / Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 27 трав. 2011 р.: у 2 т. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка. К.: НАДУ, 2011. Т. 1. С. 345-347.
43. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778. С. 26-34. 97
44. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. // [авт. кол.: Ковбасюк Ю.В., Ващенко К.О., Сурмін Ю.П. та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ковбасюка Ю.В., д-ра політ. наук, проф. Ващенка К.О., д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер. проекту) [Електрон. ресурс]. К. : НАДУ, 2012. URL: http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter_prezident/d_1.pdf.
45. Державна національна програма "Освіта" (Україна ХХІ століття): затв. постановою Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 1993 р. № 896. К.: Райдуга, 1994. 61 с.
46. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти: навч. посіб. // авт. кол.: Сурмін Ю.П., Мотренко Т.В., Науменко Р.А. [та ін.]; за заг. ред. Науменко Р.А., Гогіної Л.М.. К.: НАДУ, 2011. 204 с.

47. Державна служба зайнятості України. URL: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list>.
48. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку : навч. посіб. / за заг. ред. Авер'янова В. Б. К.: Соми, 1999. 226 с.
49. Державна статистика освіти // Вища шк. 2011. № 2. С. 107-125.
50. Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України від 17 лют. 2010 р. № 208. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/208-2010-%D0%BF>.
51. Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2011 рік. URL: <http://dki.org.ua/node/119>.
52. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць // ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ, 2012. №1 (3). С. 129–134.
53. 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.
54. Енциклопедичний словник з державного управління // уклад.: Сурмін Ю.П., Бакуменко В.Д., Михненко А.М. та ін. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
55. Енциклопедія державного управління: у 8 т / за ред. Ковбасюка Ю.В. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба; наук.-ред. колегія: Серьогін С.М. (співголова), Сороко В.М. (співголова). URL: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>.
56. Єкімова О.О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264.

57. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 4. С. 48-56.
58. Загальна декларація прав людини: прийнята резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 груд. 1948 р. // Права людини. Міжнародні договори України, декларації, документи / упоряд. Качуренко Ю.К.. 2-е вид. К.: Юрінформ, 1992. С. 18-24.
59. Зайченко О.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ, "Лілея НВ", 2015. 232 с.
60. Закон України про державну службу // Відом. Верхов. Ради України. 1993. № 52. Ст. 490. Зі змінами ; ост. ред. 22 трав. 2008 р. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
61. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабміну України від 15 лют. 2002 р. № 169 // Офіц. вісн. України. 2002. № 8. С. 155. зі змінами; ост. ред. 18 трав. 2005 р. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
62. Заярна Н.М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.9. С.199-202.
63. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства // Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133. С. 65-71.
64. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К.: НАДУ, 2016. 296 с.
65. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип.13. С.259-263.

66. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. К.: Знання України, 2005. 250с.
67. Кавтиш О.П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. №16. С.160-166.
68. Кавтиш О.П. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип.7. С.405-409.
69. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. // [Серьогін С.М., Гончарук Н.Т., Липовська Н.А. та ін.]; за заг. ред. проф. Серьогіна С.М.. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
70. Кайнова Т.В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом // Науково-технічний збірник Харківського національного економічного університету. 2008. №80. С.269-272.
71. Камінська О.П. Сучасна державна кадрова політика в органах публічної влади в Україні. Юридична наука в сучасному світі: здобутки та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 25 вересня 2020 року). Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2020. С.59-63.
72. Клименко О.В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації // Економіка та держава. 2015. № 12. С. 84-88.
73. Ковальчук К.Ф. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2009. Вип. 15. С. 3-10.
74. Ковбасюк Ю.В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні [Електрон. 11 ресурс] // Віче. № 2. К., 2011. Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/2380/>

75. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. К.: Юрінком Інтер: М-во праці та соціал. політики України, 2000. 1024 с.
76. Кодекс про адміністративні правопорушення: за станом на 7 груд. 1984 р. / Верховна Рада УРСР. К.: Парлам. вид-во, 1984.
77. Конституція України (Основний закон) : прийнята на п'ятій сес. Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. / Верховна Рада України. К.: Парлам. вид-во, 1996.
78. Колісніченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні / За загальною ред. Бойцуна М., Рудіка О., Мудрого Я. К.: Міленіум, 2009. 248 с.
79. Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р. / [Власенко Н.С., Лібанова Е.М., Макарова О.В. та ін.]; за ред. Е.М. Лібанової; Фонд народонаселення ООН; Ін-т демографії та соціал. дослідж.; Деркомстат України; Укр. центр соціал. реформ. К.: [б.в.], 2006. 138 с.
80. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 р. Режим доступу: http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=57967&cat_id=57966.
81. Концепція сучасної державної кадрової політики України. К.: Вид-во НАДУ, 2006. 56 с.
82. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. Публічне право. 2015. №4(20). С.221-228.
83. Костенок І.В. Державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування: основні соціально-демографічні параметри. 2013. №2(46). С. 60-68.
84. Котельникова Ю.М. Методи оцінки діяльності кадрів на підприємстві[Електронний ресурс] / Режим доступу:<http://int-konf.org/en/2016/nauka-i-zhittya-suchasni-tendantsiji-integratsiyav-svitovu->

- naukovu-dumku-16-18-05-2016/1247-kotelnikova-yu-m-metodi-otsinkidiyalnosti-kadriv-na-pidpriemstvi
85. Котельникова Ю.М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством // Коммунальное хозяйство городов. 2006. №68. С.332-339.
 86. Коцалап С.О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2013. № 8. С. 67-71.
 87. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві // Економіка і суспільство. 2016. №3. С.355-359.
 88. Криворученко А.Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 1. С. 8-13.
 89. Крисюк С.В. Державне управління освітою: навч. посіб./ К.: НАДУ, 2009. 220 с.
 90. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.]. К.: Кондор, 2003. 296 с.
 91. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(2). С. 275-279.
 92. Кубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід // Інноваційна економіка. 2014. №3(52). С.131-136.
 93. Лагунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. / К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 196 с. (Сер. "Бібліотека молодого державного службовця").
 94. Лисак В.Ю. Передумови та чинники плинності кадрів і шляхи їх подолання // Подільський державний аграрно-технічний університет:

- збірник наукових праць. – Кам'янець-Подільський: 2009. Т.3. С. 404-406.
95. Лібанова Е.Г. Соціально-демографічні ризики реалізації стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках // Е.Г. Лібанова ; Ін-т демографії та соціал. дослідж. ім. М.В. Птухи; НАН України // Офіційне інтернет-представництво Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України. Режим доступу: <http://www.idss.org.ua/stil.html>
96. Лобза А.В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 144-149.
97. Лук'янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації // Вісник Сумського державного університету. 2008. №1. С.26-33.
98. Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій / за ред. Лібанової Е.М. К.: Ін-т демографії та соціал. дослідж. НАН України: Держкомстат України, 2006. 356 с.
99. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: [монографія] // за ред. Лібанової Е.М. К.: Ін-т демографії та соціал. дослідж. НАН України, 2007. 327 с.
100. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6(2). С. 206-210.
101. Маркова С.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів / Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
102. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом // Ефективна економіка. 2014. №4.

103. Марченко В.М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення / Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. №14.–С.205-209.
104. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електрон. ресурс] / Мельник І.М. // Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фаховий журн. К., 2008. № 1. Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.
105. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [електронний ресурс]. / Мельник І.М.. - Шлях доступу: www.academy.gov.ua.
106. Мельничук Д.П. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом [Електронний ресурс] // Мельничук Д.П. // Міжнародний збірник наукових праць. – Вип.2(8). – Режим доступу: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/71906/67150>
107. Мельничук О.П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни / Мельничук О.П., Сурікова І.А. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №4(49). – С.78-81.
108. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін.; за заг. ред. Данюка В.М., Петюха В.М. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
109. Минчинська І.В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Минчинська І.В., Дерев'янка В. М. // Економічний аналіз. – 2013. – Т.14. №3. – С.148-161.

110. Мирвода С.І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства // Мирвода С.І. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 7. – Ч. 3. – С. 105- 109.
111. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
112. Михальська Н.В. Методи прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємства. – К.: 2005. – 64 с.
113. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / Мізерна Т.В. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №12(139). – С.234-237.
114. Мізерна Т.В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі / Т.В. Мізерна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 4(2). – С. 74-80.
115. Міністерство охорони здоров'я: заходи щодо розв'язання проблеми кадрового дефіциту. - Режим доступу: <http://www.vz.kiev.ua/?p=2283>.
116. Модернізація державного сектору. - Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=9781
117. Модернізація України - наш стратегічний вибір : щоріч. Послання Президента України до Верховної Ради України. - К., 2011. - 416 с.
118. Мунтяну А. Про стратегію державної кадрової політики України / А. Мунтяну // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. - 2010. - №3. - С. 23-25.
119. Національна доктрина розвитку освіти України: затв. Указом Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347 // Освіта України. - 2002. - 23 квіт. (№ 33). - С.4-6.

120. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [Андрущенко В.П., Бех І.Д., Бурда М.І. та ін.]; за заг. ред. Кременя В.Г. - К.: Пед. думка, 2011. - 304 с.
121. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
122. Нова українська школа: poradnik для вчителя / під заг. ред. Бібік Н.М. – К.: ТОВ "Видавничий дім "Плеяди", 2017. – 206 с.
123. Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015. Національна доповідь / за заг. ред. Гейця В.М. [та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2010. - 232 с.
124. Новикова О. Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України / Новикова О. // Україна: аспекти праці. - 2005. - № 2. - С. 3-12.
125. Овсюк Н.В. Особливості організації обліку праці та її оплати / Овсюк Н.В. // Економіка і суспільство. – 2016. – №6. – С.379-383.
126. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання / Олексенко Р.І. // Економіка АПК. – 2010. – №14. – С.41-45.
127. Олійник О.С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства / Олійник О.С. // Журнал науковий огляд. – 2016. – №5(26). – С. 1-17.
128. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / Олійник С.У.. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
129. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія / Олуйко В.М. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.
130. Олуйко В. Реформування державної кадрової політики у вимірі адміністративної реформи в Україні / Олуйко В.М.// Вісник

- Хмельницького інституту регіонального управління та права [електронний ресурс]. - Шлях доступу: www.univ.km.ua.
131. Офіційний сайт Державної служби статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
132. Оцінка системи врядування в Україні / Публікації Sigma: Підтримка вдосконалення у врядуванні та управлінні (лютий 2007 р.). - Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/ua/198.htm>.
133. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). – 5-те вид. – К.: Ліра-К. – 2009. – 475 с.
134. Панкратов А.А. Государственно-частное партнерство в современной практике: основные теоретические и практические проблемы : монография / Панкратов А.А.. - М.: Анкил, 2008. - 248 с.
135. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Пархимчик Е.П. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
136. Пацула О.І. Аналіз соціальних витрат підприємства у системі забезпечення його кадрової безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12561/1/37_186-90_Vis_722_menegment.pdf
137. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Пашко Л.А. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 235 с.
138. Перепадя Ф.Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Перепадя Ф.Л. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. 102
139. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / Петрова І. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
140. Питання реформування Національної академії державного управління при Президенті України: Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. № 1110. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

141. Пожар О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Пожар О.М., Зеленський С.В. // Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. – 199 с.
142. Посібник з класифікації посад / [Гонціаж Я., Гнидюк Н., та ін.; за заг. ред. Гонціажа Я. – К.: Проект "Реформування управління персоналом на державній службі в Україні", 2012. – 188 с.
143. Починок Н.В. Проблеми підвищення кваліфікації працівників на підприємствах / Сучасні тенденції та проблеми розвитку інвестиційнобудівельного комплексу // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 листопада 2007 року. – Тернопіль: Принтер-інформ, 2007. – С. 135-138.
144. Присяжнюк М. Про необхідність і напрями поглиблення аграрної реформи / Присяжнюк М., Саблук П., Кропивко М. // Економіка України. - 2011. - № 6. - С. 4-16.
145. Причини пишатись "Новою українською школою" [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://zaxid.net/7_prichin_pishatis_novoju_ukrayinskoju_shkoloju_n1401728133. Обов'язкове підвищення кваліфікації вчителів НУШ" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу
146. Про державно-приватне партнерство: Закон України: прийнятий 1 лип. 2010 р. № 2404 // Відом. Верхов. Ради України. - 2010. - № 40. - С. 524.
147. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.
148. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року: постанова Кабінету

- Міністрів України від 13.05.2013 р. № 350 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF>. 7. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. 8. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2012 р. № 411- р [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80>. 9. Стратегія державної кадрової політики – визначення послідовності дій щодо розвитку людського потенціалу: матеріали прес-служби Нацдержслужби України [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sub/kiev/ua/publication/content/35217.htm?s398224032=48d9c56119bf6adbe1d43248a5ff3474>.
149. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=564-2010-%EF>.
150. Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства: постанова Кабінету Міністрів України від 17 берез. 2011 р. № 279. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>.
151. Про заходи щодо забезпечення ефективної реалізації програми економічних реформ на 2010- 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада": Указ Президента України від 21 груд. 2010 р. № 1154/2010. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1154/2010>.

152. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні: Указ Президента України від 30 верес. 2010 р. № 926/2010. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/926/2010>.
153. Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації": розпорядження Президента України від 10 лип. 2010 р. № 1017/ 2011-рп. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/12064.html>.
154. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
155. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [president.gov.ua/documents/14429.html](http://www.president.gov.ua/documents/14429.html). – Назва з екрану.
156. Програма економічних реформ на 2010-2014 рр. "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" // Офіційне інтернет-представництво Президента України. - Режим доступу:
http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf.
157. "Програма підвищення кваліфікації вчителів НУШ Інститутами післядипломної освіти" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://nus.org.ua/news/mon-zatverdilo-programu-pidvyshhennya-kvalifikatsiyivchyteliv-nush-instytutamy-pislyadyplomnoyi-osvity/> 1
158. Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ucshrm.org.ua>. – Назва з екрану.
159. Промисловість України у 2007 - 2010 роках : стат. зб. / за ред. Овденко Л.М. - К.: Державний комітет статистики України, 2011. - 307 с.

160. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні / Прядко В.В., Пірен М.І. // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2015. – № 3. – С. 78-84.
161. Радиш Я.Ф. Мистецтво результативного управління / Радиш Я.Ф., Щербак О.І. – К.: 2016. – 172 с.
162. Редьква О.З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях / Редьква О.З., Борисова Л.П. // Зовнішня торгівля. – 2015. – № 1. – С. 139-147.
163. Рожкова С. Анализ мирового опыта использования государственно-частного партнерства в различных отраслях экономики / Рожкова С. - М.: Медиа-кит РЦБ, 2009.
164. Рудакевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів / Рудакевич М. // Науковий вісник "Демократичне врядування". – 2010. – Вип.5. – С.1-8.
165. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О, Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Кондор, 2012. – 324 с.
166. Савіцький В.В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Савіцький В.В. – 1. Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/653/1/345.pdf>
167. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / Саєнко М.Г. - Тернопіль: Економ. думка, 2006. - 390 с.
168. Семчук Ж. Кадрова політика як основа організаційної культури / Семчук Ж., Шургот Б. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2013. – Вип. 10. –С. 18-21.
169. Система державного управління Канади : досвід для України: наук. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; уклад. Максимова О.І.; за заг. ред. Ковбасюка Ю.В. – К.: НАДУ, 2010. – 60 с.

170. Система державного управління Республіки Польща : досвід для України: наук. вид. / авт.-уклад. Дейнега Х.М.; за заг. ред. Ковбасюка Ю.В.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К.: НАДУ, 2010. – 48 с.
171. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Пустовойт Л.А.; за заг. ред. Ковбасюка Ю.В. – К.: НАДУ, 2010. – 56 с.
172. Сімсон О.Е. Державно-приватне партнерство як пріоритетний механізм реалізації сучасної інноваційної політики України / Сімсон О.Е. //Матеріали міжнародного симпозиуму: Інноваційна політика та законодавство в Європейському Союзі та Україні: формування, досвід, напрямки наближення, м. Київ, 2-3 черв. 2011 р. - С. 87-91.
173. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації / Слівінська Н. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2011. – Вип. 16. – С. 74-77.
174. Смачило В.В. Оцінка ефективності управління персоналом / Смачило В.В., Губіна С.В. / Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку. – 2011. – №1. – С.139-143.
175. Совершенна І.О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / Совершенна І.О. // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 31-41.
176. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: нац. доп. / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. - К.: НВЦ НБУВ, 2009. - 687 с.
177. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / Спивак В.А.: Питер, 2000. – 416 с.
178. Список використаних джерел: 1. 1. =с

179. Статистичний щорічник України за 2009 рік / за ред. Осауленка О.Г.; відп. за вип. Павленко. Н.П. - К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2010. - 566 с
180. Стец В.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
181. Стратегія державної кадрової політики України (проект) // Громадські обговорення "Державна кадрова політика" [електронний ресурс]. - Шлях доступу: [http:// www.guds.gov.ua](http://www.guds.gov.ua).
182. Стремядін В.М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції / Стремядін В.М. // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5-6. – С.97-100.
183. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / Стрехова С.В. // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6(132). – С.225-233.
184. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / Стрехова С.В. // Економічний часопис – XXI – 2012. – №3-4. – С.66-70.
185. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія // За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Янкового О.Г. – Одеса: Атлант, 2017. – 514 с.
186. Терещенко Н.М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Терещенко Н.М. // Наукові праці МАУП. – 2015. – Вип.45(2). – С.31-37.
187. Ткачук Г.Ю. Еволюція засад управління людським капіталом / Ткачук Г.Ю., Савіцький В.В. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – Вип. 3. – С. 369-377.
188. Тонкіх Л.С. Впровадження математичних методів оцінки ефективності заходів кадрової політики промислових підприємств /

- Тонкіх Л.С., Перепада Ф.Л. // Економіка. Управління.Інновації. – 2014. – Вип.1(11). – С.1-14.
189. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Удовенко Т.С., Невмержицька С.М.// Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №3. – С.125-127.
190. Управління персоналом: підручник / [Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. Данюка В.М. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
191. Управління персоналом: навч. посіб. / Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
192. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
193. Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві / Хондока В.А., Марченко В.М. // Економіка та суспільство. – 2017. – №13. – С.768-771. Хондока В.А., Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства/ Хондока В.А., Марченко В.М. / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №20. – С.440-443.
194. Хондока В.А., Марченко В.М. Теоретичні основи кадрової політики сучасних підприємств підприємств // Підприємництво та інновації. 2016. Вип.2. С.38-41.
195. Храмов О.В., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.- метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
196. Цюрко І.А. Модель ідеального керівника відділу персоналу // Бізнес Інформ. 2013. № 12. С. 372-377.
197. Чернобровкіна В. Мотиваційно-потребові та ціннісні передумови прагнення особистості до успіху [Електронний ресурс] / В. Чернобровкіна // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. "Успішність

- особистості : потенціал та обмеження". Режим доступу : <http://www.psy-science.com.ua>.
198. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712-715.
199. Шевченко О.О. Теоретичні аспекти процесу комплектування штату у системі управління персоналом підприємств та організацій // Наукові записки. Вип.23. С.129-134.
200. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Монограф. К.: МАУП, 2000. 576 с.
201. Щербина В.В. Управління людськими ресурсами: менеджмент та консультування / Незалежний інститут громадянського суспільства, 2004. 520 с.
202. Ясінська Ю.Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності // Вісник Львівської комерційної академії. 2014. Вип. 46. С. 224–228.