

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра державного управління
та місцевого самоврядування

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

збірник наукових праць
Випуск 2, 2014 р.

Рівне – 2014

Зміст випуску

<i>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДО-ЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	Драган І.О. Формування нових управлінських підходів до взаємодії суб'єктів природо-ресурсних відносин.....	7
	Кальниш Ю. Г. Тенденції сучасного конституційного процесу: виклики для України.....	13
	Коваленко М. М. Богословська спадщина та державне управління: закономірність синтезу	17
	Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні кадрові технології в системі державної служби України: теоретико-методологічні засади	24
	Римар М. В., Ватаманюк-Зелінська У. З. Нова економічна модель розвитку України в аспекті формування інтеграційних об'єднань у машинобудівному комплексі	31
	Романенко Є. О. Шляхи вдосконалення державної інформаційної політики України та державної комунікативної політики: дихотомія проблеми	36
	Акімова Л. М. Теоретико-методологічне обґрунтування аспектів державного регулювання ринку фінансових послуг	44
	Антонова С. Є., Вострікова Н. В. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень при державному управлінні водогосподарським комплексом України.....	49
	Лещенко С. І., Зелений В. М. Удосконалення державного регулювання інноваційної діяльності в Україні.....	56
	Корбутяк В. І., Герасимчук І. В. Необхідність розробки та основні засади новітньої концепції реформи медицини в Україні	61
	Павлов В. І., Ляхович О. О. Державне регулювання проектами державно-приватного партнерства в науково-інноваційній сфері України	67
<i>ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	Акімов О. О. Психологічні складові процесу підготовки фахівців в галузі знань «державне управління» до міжкультурної комунікації	74
	Алейнікова О. В. Управлінський аспект стійкого розвитку самоорганізованої бізнес-системи	81
	Бондарчук Н. В. Соціальні пріоритети при формуванні державної політики розвитку інноваційного потенціалу України	86
	Шпак Ю. В. Формування системи продовольчої безпеки в Україні в умовах глобалізації ринків.....	91
	Сазонець І. Л., Маланчук Л. О. Економіко-екологічні механізми державного регулювання мінерально-сировинних ресурсів	98

Зміст випуску

	Федина К. М.	
	Пріоритетні напрямки реалізації енергозбереження в регіоні.....	103
	Цимбаюк В. І., Циганюк М. В.	
	Теоретико-правові аспекти організації судово-бухгалтерської експертизи.....	107
	Шанюк В. І.	
	Діаріуш і розвиток української журналістики	110
	Ярощук В. Г.	
	Принцип екологічної безпеки у водному праві України	116
	Галкін І. Г., Іщенко О. М.	
	Особливості кваліфікації злочинів при юридичній та фактичній помилці.....	122
	Вовк Ю. Є.	
	Місце та роль уряду в системі вищих органів державної влади і управління в період директорії української народної республіки.....	126
	Мельничук Ю. І.	
	Морально-етичні принципи медіації в Україні.....	131
	Водоп'ян Т. В.	
	Окремі проблеми вирішення справ про визнання недійсними правочинів, укладених адієздатною особою	135
	Сидорук В. Й.	
	Слово, що кликало до бою	139
	Луцюк П. О., Самороков В. О.	
	Розвиток адвокатури як один зі шляхів демократизації суспільства	144
<i>ЗАРУБІЖ- НИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВ- НОГО УПРАВЛІННЯ</i>	Tomasz Wołowiec, Sylwia Ćmiel	
	Konsekwencje prawne norm zadłużenia jednostek amozządu terytorialnego według przepisów ustawy o finansach publicznych.....	149
	Іванюта П. В.	
	Роль держави в регулюванні ринкових відносин з врахуванням зарубіжного досвіду	159
	Малиновська О. А.	
	Європейський досвід інтеграції іммігрантів і уроки для України	164
	Петроє О. М.	
	Євро-інтеграційні пріоритети розвитку системи соціального діалогу в Україні	174
	Вимоги до оформлення статей.....	181

Contents of the issue

Contents of this issue

<i>THE THEORETICAL AND METHO- DOLOGICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>	Dragan I.	Formation of new administrative approaches to interaction subjects of natural resource relations	7	
	Kal'nysh Y.	Trends in modern constitutional process: challenges for Ukraine	13	
	Kovalenko M.	Theological heritage and governance: synthesis pattern	17	
	Parhomenko-Kutsevil O.	The modern technology personnel in the civil service of Ukraine: theoretical and methodological aspects	24	
	Rymar M., Vatamanyuk-Zielinska U.	New economic model of Ukraine concerning the establishment of integration associations in mechanical engineering	31	
	Romanenko E.	Ways to improve public policy information and Ukraine state communications policy: the dichotomy problems	36	
	Akimova L.	Theoretical and practical bases of the state regulation of financial services	44	
	Antonov S., Vostrikova N.	Information and analytical support of managerial decision making at the public administration of Ukrainian water complex	49	
	Leshchenko S., Zelenuy V.	Improving the regulation of innovation in Ukraine	56	
	Korbutyak V., Gerasymchuk T.	The need for development and the basic principles of the new concept of reform of medicine in Ukraine	61	
	Pavlov V., Liakhovich O.	State regulation of public-private partnerships in research and innovation field of Ukraine	67	
	<i>THE PRACTICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>	Akimov O.	Psychological components of training in knowledge "governance" to intercultural communication	74
		Aleynikova O.	Management aspects sustainable development of self-organizing business	81
		Bondarchuk N. V.	Social priorities in the formation of public policy innovative potential Ukraine	86
Shpak Yu.		Formation of food security in Ukraine in globalizing markets	91	
Sazonets I., Malanchuk L.		Economic and environmental state regulation of mineral resources	98	

	Fedina K.		
	Priority directions in realization of regional energy saving	103	
	Tsybaliuk V., Tsyhanyuk M.		
	Theoretical and legal aspects of forensic accounting.....	107	
	Shanyuk V.		
	Diariush and development of Ukrainian journalism.....	110	
	Yaroshchuk V.		
	Principle of ecological security of water law in Ukraine.....	116	
	Galkin I., Ischenko A.		
	Features of qualification of crimes attached to legal and actual errors....	122	
	Vovk Yu.,		
	Place and role of government in the higher of government and administration during the Ukrainian people's republic directory.....	126	
	Melnychuk Y.		
	Moral and ethical principles of mediation in Ukraine.....	131	
	Vodop'yan T.,		
	Some problems for handling a case for annulment transactions entered concluded incapacitated person.....	135	
	Sidoruk W.		
	A word calling in fight.....	139	
	Lutsyuk P., Samorokov V.,		
	Development of the employment as one of the ways of the democratization of society.....	144	
<i>THE FOREIGN GOVERNMENT EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>	Thomas Wołowiec, Sylwia Ćmiel		
	Legal consequences of the standards of local government debt in a case of the act on public finance	149	
	Ivaniuta P.		
	The state's role in the regulation of the market and with regard to foreign experience	159	
	Malynovska O.		
	European experience of integration of immigrants and lessons for Ukraine	164	
	Petroye A. M.,		
	Euro-integration priorities of development system the social dialogue in Ukraine	174	
	Requirements for Authors.....	181	

10. Antonij Mitropolit Surozhskij (2002), Trudy [Work], Praktika, Moskva.

11. Fioletov N. Oчерки hristianskoj apologetiki [Essays on Christian apologetics], available at: http://lib.pravmir.ru/library/readbook/2183#part_27629.

12. Blazhennyj Avrelij Avgustin. O grade Bozh'em, [City of God], available at: http://azbyka.ru/otechnik/?Avrelij_Avgustin/o-ade_bozhem=1_5.

13. Vasilij Velikij. Nравstvennye pravila, [Moral rules], available at: <http://ni-ka.com.ua/index.php?Levpurcanonvas148>.

14. Osnovi social'noї koncepcії Rus'koї Pravoslavnoї Cerkvi [Osnovi social'noї koncepcії Rus'koї Pravoslavnoї Cerkvi], available at: <http://orthodox.org.ua/article/osnovi-sotsialnoї-kontseptsії-rus-koї-pravoslavnoї-tserkvi>.

15. Svjatitel' Filaret Moskovskij. Gosudarstvennoe učenje Filareta, mitropolita Moskovskago [State doctrine Filaret, Metropolitan of Moscow], available at: http://azbyka.ru/otechnik/?Filaret_Moskovskij/gosudarstvennoe-uchenie.

УДК 35.08 (477)

Пархоменко-Кутцеві О. І.,

д. держ. упр., головний науковий співробітник

ІПДУМСНАДУ, м. Київ

СУЧАСНІ КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Parhomenko-Kutsevil O.,

Doctor of Public Administration, Head Researcher

IPDUMS NAPA, Kyiv

THE MODERN TECHNOLOGY PERSONNEL IN THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

У статті проаналізовані основні кадрові технології в системі державної служби: відбір кадрів, мотивація, адаптація, підготовка та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву. Автором проаналізовано поняття «кадрова технологія», визначені характерні риси для кадрової технології. У статті кожна з кадрових технологій в системі державної служби розглядається окрема й пропонуються механізми удосконалення цих технологій. Через системний аналіз сучасних напрацювань з кадрового менеджменту автором запропоновані шляхи удосконалення відбору кадрів, мотивації, адаптації, підготовки та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву.

В статье проанализированы основные кадровые технологии в системе государственной службы: отбор кадров, мотивация, адаптация, подготовка и повышение квалификации, формирование кадрового резерва. Автором проанализированы понятия «кадровая технология», определены характерные черты для кадровой технологии. В статье каждая из кадровых технологий в системе государственной службы рассматривается отдельная, и предлагаются механизмы усовершенствования этих технологий. Через системный анализ современных разработок по кадровому менеджменту автором предложены пути совершенствования отбора кадров, мотивации, адаптации, подготовки и повышения квалификации, формирования кадрового резерва.

The paper analyzed the basic technology staffing in the public service: the selection of personnel, motivation, adaptation, training and professional development, formation of personnel reserve. The author analyzes the concept of "human resources technology" specified characteristics for HR technology. This paper each technology personnel in the public service is considered a separate and available mechanisms improving these technologies. Through systematic analysis of contemporary developments in human resource management authors suggested ways to improve recruitment, motivation, adaptation, training and professional development, formation of personnel reserve.

Ключові слова: державна служба, кадрові технології, відбір кадрів, мотивація, адаптація, підготовка та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву.

Ключевые слова: государственная служба, кадровые технологии, отбор кадров, мотивация, адаптация, подготовка и повышение квалификации, формирование кадрового резерва.

Keywords: public service, human technology, personnel selection, motivation, adaptation, training and professional development, formation of personnel reserve.

Постановка проблеми

Концептуальний підхід до формування системи державного управління постійно змінюється з часом розвитку держави, процесам державотворення.

Однак, незмінним залишається теза про те, що апарат системи державного управління України повинен бути сформованим з професіоналів.

На даний час виникла проблема побудови такої системи управління кадровим потенціалом державної служби, яка б відповідала стратегічним напрямкам України як незалежної держави. Україною всенародно було задекларовано демократичний вектор змін, що зумовив необхідність визнання гуманістичних ідеалів та почуття поваги до людини, як найвищої цінності. Тотожні принципи виступили базисом для формування погляду на українського службовця, як на поважного представника закону та справедливого захисника державних інтересів. Реалізація проголошених ідеалів дійсно сформувала б ефективну систему інституту державної служби, що була б представлена гідними службовцями, тими, хто розуміє відповідальність свого вибору – стати на захист інтересів суспільства.

На нашу думку, сучасні кадрові технології застаріли, механізми їх реалізації традиційні, однак не дають бажаного результату – отримання якісного кадрового складу державної служби з найменшими витратами та за короткий проміжок часу

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми

Проблеми формування кадрів через застосування різних кадрових технологій в системі державної служби та приватному секторі розглядають багато вчених у тому числі, Ю. Астахов [1], Г. Атаманчук [2], Ю. Битяк [3], Н. Гончарук [4], О. Крушельницька [7], В. Малиновський, О. Оболенський [5], О. Окіс [8], В. Олуйко [9], Є. Охотський [10], Л. Пашко [12], А. Рачинський [13], С. Сєрьогін [6], О. Турчинов [14], Ф. Хміль [15], В. Шилова [1] та ін. Зазначені автори аналізують процеси прийому на службу, кар'єрне зростання, мотивацію, адаптацію.

Водночас, не існує системних досліджень з питань удосконалення кадрових технологій в системі державної служби України.

Мета статті

Метою статті є системний аналіз сучасних кадрових технологій в системі державної служби України.

Виклад основного матеріалу

Аналіз наукової літератури з проблематики дає підстави визначити наступні кадрові технології: відбір кадрів, мотивація, адаптація, підготовка та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву. Зазначені

процедури врегульовані чинним Законом України «Про державну службу», а також підзаконними актами України.

Кадрові технології – це раціонально організована система планомірно вибудованих процедур, які орієнтуються на рішення кадрових проблем органів державної влади, застосування яких дає можливість планомірно та цілеспрямовано розвивати та відтворення кадрів системи державного управління.

Для кадрової технології характерно: по-перше, чіткий опис поетапних дій виконавців даних кадрових технологій, що передбачає опис всього технологічного ланцюга – від початку до кінця, зрозуміле як першому керівнику так і виконавцю; по-друге, наявність управлінських начал – передусім, цільових, стратегічних завдань, пріоритетів, ресурсного і фінансового забезпечення, координації роботи і узгодження дій різних структур і підрозділів, задіяних в цій технології; по-третє, персональна відповідальність працівника, який контролює конкретну кадрову технологію, за результати; по-четверте, наявність зразків усіх документів, які використовуються в конкретній технології [1, с. 31-32].

Аналізуючи роботи з управління персоналом, можна зазначити, що одними з основних методів проведення відбору працівників є: психологічні методики (тести), співбесіда (як із працівником відділу управління людськими ресурсами, так і з керівником організації, установи, закладу), перевірка рекомендацій, безконтактне спілкування з претендентом, пробний іспит (який направлений на дослідження професійних навичок, умінь, знань, досвіду майбутнього співробітника), перевірка біографічних даних, спостереження, медичний огляд тощо. Кожний з цих методів можна застосовувати під час відбору кадрів в системі державного управління.

На даний час, під час проведення відбору державних службовців враховуються формальні критерії (документи, які дають підстави брати участь у заміщенні даної посади: заява, трудова книжка, медичні документи тощо), соціальні, психологічні, професійно-кваліфікаційні, комунікаційні.

Поза увагою залишаються особистісні характеристики, лідерство, комунікативні здібності, а також досвід вирішення управлінських ситуацій та прийняття управлінських рішень.

Наприклад, у Великій Британії при доборі на публічну службу враховують такі характеристики: аналітичні здібності й навички аргументації; міжособистісні навички; комунікативні навички (письмові, усні, презентаційні); навички роботи в команді; спеціальні технічні навички. При доборі кандидатів для системи

швидкого кар'єрного просування застосовувалися такі ключові групи вимог: орієнтація на результат (за наявності кількох завдань необхідно вміти планувати, аналізувати і розставляти пріоритети, для того щоб виконувати завдання в термін, здатність до ініціативи й лідерства); гнучкість мислення (здатність творчо мислити і виявляти уяву, відкритість для нових ідей); рішучість (здатність керувати командою, вчасно припинити обговорення, прийняти рішення); здатність будувати відносини (відкритість у відносинах і вміння добре працювати в колективі); уміння створити позитивне враження (бути переконливим й спроможним аргументувати свої думки, мистецтво захищати свою думку в різній аудиторії); особистий і професійний розвиток (спроможність визнання потреб у розвитку і створення можливостей для навчання) [6, с. 42].

При здійсненні механізму відбору кадрів необхідно враховувати, що для системи державної служби характерна ієрархічна структура, кожний вищестоящий рівень державних посад потребує набору більш високих інтелектуальних, професійних, моральних якостей.

Слід відмітити, що фахівець під час своєї діяльності проходить кілька видів відбору, зокрема: відбір при прийнятті на посаду (первинний відбір), а також багаторазовий відбір, який проводиться протягом діяльності в системі державного управління (продовжений відбір). Так, продовжений відбір здійснюється при підвищенні рангу, посади, отриманні вищого матеріального забезпечення, скороченні кадрів, переводі фахівця з одного структурного підрозділу до іншого, звільненні фахівця тощо. Він здійснюється при внутрішньоорганізаційному посадовому переміщенні людини, формуванні резерву, а також у процесі розподілу професійних завдань, які виконуються співробітниками за дорученням керівника у повсякденній діяльності організації та в період проведення навчання фахівців.

На нашу думку, зайняти посаду функціонера (адміністратора) мають можливість всі претенденти, що відповідають вимогам цих посад, пройшли певні тестування, стажування тощо. Хоча сьогодні на ці посади конкурс обмежений, закритий і немає можливості прослідкувати призначення того або іншого кандидата.

На нашу думку, при відборі державних службовців слід застосовувати: письмові тести, виробничо-імітаційні тести (коли тестування фахівця відбувається в умовах змодельованої виробничої ситуації), усну співбесіду, перевірку анкетних даних, перевірку рекомендацій, психологічні тести, а також методики визначення знань відповідного законодавства залежно від сфери майбутньої діяльності (соціальне, економічне,

податкове, житлове законодавство). Крім того, можуть застосовуватися методики щодо визначення лідерських якостей, а також визначення психічного здоров'я.

Наступна кадрова технологія – це проходження адаптаційного процесу. На нашу думку, можна запропонувати такі етапи адаптаційного процесу державних службовців.

Перший етап – проведення оцінювання якостей, вмінь, досвіду новопризначеного фахівця з метою розробки більш ефективного плану проходження адаптації. На цьому ж етапі відбувається розробка відділом кадрів індивідуального плану проходження адаптаційного процесу даного фахівця. Адаптація повинна передбачати як ознайомлення з виробничими особливостями організації, корпоративними особливостями комунікації, правилами поведінки, так і включення в комунікативну мережу, знайомство з персоналом тощо. Другий етап – це вже практичне ознайомлення нового спеціаліста зі своїми обов'язками та вимогами, які до нього пред'являються з боку організації. Третій етап передбачає процес адаптації нового співробітника до свого статусу та значною мірою зумовлюється його включенням у міжособистісні стосунки з колегами. В період цього ж етапу відбувається оцінювання процесу проходження адаптації фахівцем та порівняння результатів з розробленим планом адаптаційного процесу. Нарешті, четвертий етап – закінчення адаптаційного процесу. Він характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем та переходом до стабільної роботи.

Кожен з етапів адаптаційного процесу також корегується залежно від сфери діяльності (соціальна, економічна, екологічна тощо).

Основними, на наш погляд, мотиваційними стимулами для діяльності в органах державної влади має стати посилення таких факторів, як: по-перше, соціальна та правова захищеність державних службовців; по-друге, підвищення оплати праці; по-третє, чітке розмежування функціональних обов'язків; по-четверте, прозора система просування по службі, висування на посаду. Зазначені мотиваційні стимули мають бути відображені в Кодексі законодавства про публічну службу в Україні як базовий елемент перебування фахівця на державній службі та його стимулювання на служіння інтересам народу.

На нашу думку, необхідно створити таку систему матеріального забезпечення та соціального захисту державних службовців, яка б була привабливою як для досвідченого спеціаліста, так і для молодого співробітника, а також врахувати особистий внесок державного службовця в роботу органу державної

влади та рівень його особистісного кадрового потенціалу.

Одним з дієвих мотивів є оплата праці за результатами роботи. Це посилить особисту мотивацію кожного державного службовця. Оцінку діяльності службовця можна проводити за такими критеріями, як: досягнуті результати роботи відповідно до поставлених завдань, компетенція, практичні навички, комунікаційні навички, вміння працювати в команді, лідерські здібності, управлінські навички, етичні норми поведінки, інновації.

З метою підвищення мотивації державних службовців слід переглянути критерії матеріальних винагород. Зокрема, пов'язати результати роботи кожного державного службовця з конкретною матеріальною виплатою, враховуючи термін його перебування на державній службі. Так, кожного тижня державний службовець складає звіт про виконані завдання, вказуючи основні (завдання, виконання яких стоїть перед органом державної влади, в якому він працює) та поточні завдання (завдання, які безпосередньої пов'язані з функціональними обов'язками державного службовця). У свою чергу, керівник підрозділу складає звіт про діяльність свого підрозділу, відзначаючи заслуги кожного працівника під час виконання того чи іншого завдання. На підставі цих двох звітів і визначається ступінь матеріальної винагороди кожного державного службовця. З метою удосконалення цього процесу автор цієї роботи вважає за доцільне в органах державної влади створити систему, до якої надсилатимуться зазначені вище звіти, доступ до якої буде у кожного вищестоящего керівника. Таким чином, керівник відповідного департаменту кожного тижня буде поінформований про діяльність підпорядкованих йому підрозділів. Крім того, основним нововведенням у системі оплати праці автор пропонує введення потижневої оплати праці, а не помісячної, як це існує сьогодні. Наприклад, отримувати заробітну плату державний службовець буде кожної середи за результатами діяльності попереднього робочого тижня.

Ключовим питанням у цьому ракурсі є вирішення проблеми, чи є доплата за результатами роботи постійною доплатою до базового окладу, чи це разові виплати (за результатами оцінки певного звітного періоду).

Наступною кадровою технологією є проведення оцінювання державних службовців (у тому числі конкурс та атестація).

З метою удосконалення конкурсних, атестаційних та оціночних процедур слід врахувати наступне:

а) процедури повинні бути простими за структурою, легкими у застосуванні та не вимагати високих адміністративних витрат;

б) кожен керівник чи службовець, який проходить конкурс або атестацію, має швидко використовувати систему та не витрачати багато часу на ознайомлення з нею;

в) процедури мають бути гнучкими та швидко пристосовуватися до нових обставин;

г) процедури повинні доповнюватися співбесідою.

На підставі проведеного аналізу літератури з проблем оцінювання персоналу можна виділити такі види оцінок:

1. Описові методи, що передбачають вивчення кандидатів за біографічними даними, усними та письмовими характеристиками, за думкою співробітників та інших людей, які їх знають; шляхом оцінки трудової діяльності співробітників за відповідний період; методом групової дискусії тощо. Особливо актуально застосовувати цей метод при формуванні корпусу вищих управлінців. Їх попередній досвід, біографічні дані впливатимуть на імідж цих осіб, а в цілому і на імідж того органу державної влади, який вони будуть представляти.

2. Метод рангової системи, за якого якості співробітників оцінюються на базі певних критеріїв (які потрібно розробити для кожної посади державної служби).

3. Оцінка рівня ділових якостей, що ґрунтується на системі коефіцієнтів, за допомогою яких вимірюються якості співробітника, тощо.

5. Використання професіограм (перелік та опис загальнотрудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності), які складаються з двох блоків: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності й психограм к опису вимог до якостей людини певної професії, виду діяльності.

6. Кваліфікаційні карти та карти компетенції (портрети або профілі ідеальних співробітників) [7, с. 105].

7. Метод стандартних оцінок – суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах певної групи посад; оцінка відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок.

8. Оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікативний механізм, який сприяє зацікавленню керівника і підлеглого в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони.

9. Метод 360° - працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюються загальна та індивідуальна для кожного форми.

10. Метод моделювання ситуації – створення штучних або близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів тощо.

11. Метод ситуаційного інтерв'ю – претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставляться запитання щодо їх вирішення [7, с. 232-233].

Можна констатувати, що існує безліч сучасних інноваційних методів тестування знань, умінь, навичок, досвіду кадрів. Ці адаптовані методики можна застосовувати під час проведення конкурсних та атестаційних процедур державних службовців.

Наступною кадровою технологією є кар'єрне просування фахівця системи державного управління.

Основними принципами побудови кар'єри фахівця системи державного управління повинні бути такі принципи:

- неперервності;
- усвідомлення кар'єри – відповідність життєвих цілей фахівця зі змістом та можливими досягненнями у сфері державного управління;
- помітності – найкращі результати фахівця повинні бути оприлюднені;
- економічності – розуміти, що шлях кар'єрними щаблями процес тривалий і свої сили потрібно розраховувати.

Ми пропонуємо такі етапи побудови кар'єри державного службовця. Першим етапом здійснення кар'єрного просування державного службовця є планування та розробка плану кар'єри. План кар'єри – це документ, в якому представлені варіанти професійного розвитку та посадового переміщення спеціаліста в організації.

На цьому етапі потрібна співпраця між органом, що управляє державною службою, кадровою службою та державним службовцем. Так, співробітник зі свого боку повинен визначити свої професійні інтереси та методи їх реалізації, тобто посаду (посади), яку б бажав обійняти. Орган управління державною службою або кадрова служба (залежно від рівня посади, що обіймає державний службовець) проводить оцінку професійних та особистих якостей та визначає ступінь реальності

плану розвитку кар'єри. Це дає змогу визначити кар'єрні сподівання фахівця та залучити керівника підрозділу, де працює претендент, у процес реалізації кар'єри цього службовця та тим самим отримати підтримку з боку керівництва [11, с. 67].

Наступним етапом розвитку кар'єри є реалізація плану розвитку кар'єри, що залежить від самого державного службовця, його спрямованості на ефективну роботу. Здійснення кар'єрного зростання державного службовця є діяльність самого службовця щодо реалізації індивідуального плану кар'єри, а також досягнення певних результатів у роботі.

Закінчуються етапи розвитку кар'єри державного службовця останнім етапом – оцінюванням виконання індивідуального плану кар'єрного зростання та прийняття рішення щодо кар'єрного просування державного службовця або зарахування його в кадровий резерв на більш високу посаду, ніж ту, яку він обіймає в даний час. Під час оцінювання розглядається не тільки результати роботи фахівця, але й інші фактори, зокрема: відносини з керівництвом, колегами, підлеглими, а також з громадянами, особисті якості, зацікавленість у подальшій ефективній роботі тощо.

Тепер розглянемо підготовку та підвищення кваліфікації як кадрові технології розвитку фахівців у сфері державного управління. Сьогодні підготовка та підвищення кваліфікації здійснюється без урахування типу державних посад (мається на увазі розподіл посад на підставі теорії розподілу державно-управлінської праці), тестування основних знань фахівця, а також без досконалого вивчення потреб (це має передбачати індивідуальний підхід до здійснення заходів з підвищення кваліфікації). Підготовка та підвищення кваліфікації фахівця відбувається з відривом від практичного застосування отриманих знань.

На нашу думку, до підготовки та підвищення кваліфікації слід підходити індивідуально: залежно від типу державних посад, що обіймає фахівець, досвіду його роботи, освітнього рівня, його особистісного потенціалу. В цьому аспекті можна скористатися досвідом Латвії та формувати навчальні програми з підвищення кваліфікації щороку за результатами моніторингу потреб в освіті публічних службовців.

Крім того, під час професійної підготовки фахівців системи державного управління слід звернути увагу на наступні важливі кроки: по-перше, спільна діяльність з викладачем з планування, реалізації, оцінювання і коригування процесу навчання; по-друге, пріоритетність самостійної організації процесу навчання фахівцем; по-третє, використання професійного досвіду; по-четверте, системність навчання; по-п'яте, комплексність навчання; по-шосте, розвиток постійної потреби в освіті; по-сьоме,

Теоретико-методологічні аспекти державного управління

свідоме ставлення до навчання; по-восьме, актуалізація результатів навчання (впливає з потреби на практиці застосовувати набуті навички, уміння, якості); по-дев'яте, ефективність навчання (надання особі, яка навчається, певної свободи вибору цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів, термінів, часу, місця навчання, оцінки результатів, викладачів) [4, с. 139-140].

Самоосвіта державного службовця входить до технологій його підготовки та перепідготовки, а також посідає провідне місце у підвищенні кваліфікації. Самоосвіта тісно пов'язана з особистісними рисами фахівця, з його мотиваційною сферою, цілями тощо. Так, самоосвіта може стати механізмом зайняття спеціалістом більш високої державної посади, просування по кар'єрних щаблях, зміни сфери діяльності. Крім того, самоосвіта фахівців є показником інтелектуального розвитку особистості, оскільки лише професіонал з високим рівнем інтелекту може об'єктивно оцінити свої знання та рівень освіченості, а також потребу в певних знаннях у галузі, де він працює.

На нашу думку, підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців потрібно починати через

вмотивування їх до самоосвіти.

З урахуванням розподілу державних посад, наведених у попередньому розділі, слід зазначити, що підготовка державних службовців (має проходити кілька етапів:

1) базова управлінська освіта, яка дає службовцям знання в галузі управління;

2) посадова підготовка – забезпечує навчання кадрів, які перебувають у кадровому резерві на певні посади державної служби, а також спеціалістів, яких призначили на посади державної служби;

3) постійне підвищення кваліфікації – спрямоване на оновлення знань персоналу державної служби;

4) антикризове навчання – навчання, спрямоване на подолання кризових ситуацій, що виникають у процесі здійснення державним службовцем своїх посадових обов'язків. Формування кадрового резерву – головний механізм поповнення кадрового складу системи державної служби України. Пропонуємо виділити такі стадії роботи з кадровим резервом державних службовців, які наведені в алгоритмі (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм формування кадрового резерву державних службовців

Крім того, робота з кадровим резервом потребує постійного моніторингу резерву. Тому наприкінці року доцільно робити аналіз резерву кадрів, де зазначати час перебування в резерві, здобуття додаткової освіти, проходження стажування, ротації тощо.

Однією з проблем у контексті функціонування зазначеної кадрової технології є спадковість. У зв'язку з цим хотілося б звернути увагу на те, що стажування майбутнього спеціаліста у відділі, де він прагне працювати, отримання ним власного професійного досвіду є однією з найефективніших форм роботи з кадрами. Особливого значення тут набуває передача напрацьованого досвіду від працівника старшого досвідченого покоління молодим.

У жодному нормативно-правовому акті України не вказані механізми передачі досвіду, який одержав працівник у період перебування в системі державного управління, а також будь-які механізми мотивації працівників передпенсійного та пенсійного віку навчати молодь. У зв'язку з цим пропонуємо методи передачі досвіду молодому поколінню фахівців в період стажування цих спеціалістів або проходження ними адаптаційного процесу зареєструвати у чинній нормативно-правовій базі України. До основних складових методу передачі досвіду від досвідченого працівника молодому можна віднести: наставництво (спільна робота молодого спеціаліста разом з досвідченим фахівцем пенсійного або передпенсійного віку з метою найефективнішого виконання обов'язків, покладених на нового працівника, а також перейняття практичного досвіду); видання практичних рекомендацій щодо застосування тієї чи іншої норми законодавчого акта; лекції.

Наставництво – форма виховання та професійної підготовки на робочому місці, у навчальних закладах та ін. Наставництво може мати індивідуальну та колективну форми. У наставництві можна виділити такі форми: колективне шефство первинного колективу над окремими молодими працівниками (стажерами); індивідуальне шефство досвідчених працівників над групами новачків (слухачів, стажерів); наставництво в межах вторинного колективу (для посилення міжгалузевого змісту навчання, суміжних напрямів професійної діяльності) [6, с. 194].

Таким чином, на наш погляд, слід зареєструвати у Кодексі законодавства про публічну службу, зокрема, час перебування резервіста у кадровому резерві та час, коли він може реально претендувати на призначення на певну посаду. Це буде певним стимулом резервіста до отримання додаткових знань, набуття досвіду,

підвищення якості виконуваної додаткової роботи та передбачуватиме його реальні кар'єрні сподівання та можливості.

Висновки

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Проведений аналіз дає підстави зазначити, по-перше, кадрові технології, які застосовуються в системі державної служби потребують удосконалення та врегулювання у Кодексі законодавства про публічну службу України; по-друге, кожна кадрова технологія має різне змістовне наповнення залежно від типу посад, які обіймає державний службовець. У дослідженні автором запропоновані конкретні шляхи удосконалення кадрових технологій в системі державної служби України, у тому числі: відбору кадрів, мотивації, адаптації, підготовки та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву.

У перспективі подальших розвідок передбачається здійснити системний аналіз закордонного досвіду застосування кадрових технологій в системі публічної служби та сформулювати пропозиції щодо застосування такого досвіду для України.

Література:

1. Астахов Ю. В. Современные кадровые технологии : от теории к муниципальной практике [Текст] : монография / Ю. В. Астахов. — Белгород : Обл. типография, 2010. — 152 с.
2. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы [Текст] / Г. В. Атаманчук. — М. : Изд-во "РАГС", 2002. — 272 с.
3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні : організаційно-правові засади [Текст] : монографія / Ю. П. Битяк. — Х. : [б. в.], 2005. — 304 с.
4. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток [Текст] : монографія / Н. Т. Гончарук. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. — 239 с.
5. Державне управління та державна служба [Текст] : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. — К. : КНЕУ, 2005. — 480 с.
6. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби [Текст] : навч. посіб. / С. М.Серьогін, Н. А.Липовська, О. В.Антонова [та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М.Серьогін. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. — 245 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К. : Кондор, 2003. — 294 с.
8. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців [Електронний ресурс] / О. Я. Окіс // Актуальні проблеми державного управління : Збірник наукових праць. — 2009. — № 1 (35). — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/doc/2/11.pdf.

Теоретико-методологічні аспекти державного управління

9. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України : стан і перспективи розвитку [Текст] / В. М. Олуйко. — Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. — 326 с.

10. Охотский Е. В. Государственный служащий : статус, профессия, призвание [Текст] : учеб.-метод. комплекс / Е. В. Охотский. — Москва : Экономика, 2011. — 702 с.

11. Пархоменко-Кутцеві О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади [Текст] : монографія / О. І. Пархоменко-Кутцеві. — К. : ФАДА ЛТД, 2010. — 296 с.

12. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління : теоретико-методологічні засади оцінювання [Текст] : [монографія] / Л. А. Пашко. — К. : Вид-во НАДУ, 2005. — 235 с.

13. Рачинський А. Ефективність систем управління персоналом органів державної влади [Електронний ресурс] / А. Рачинський // Публічне адміністрування: теорія та практика : ел. зб. наук. праць. — 2009. — № 2 (2). — Режим доступу : <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-02/09rapodv.pdf>.

14. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теория и практики [Текст] / А. И. Турчинов. — М. : Изд-во "Флинта", 1998. — 271 с.

15. Хміль Ф. І. Управління персоналом [Текст] : підруч. / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.

16. Шилова В. І. Проблеми мотивації персоналу організації: теоретичні аспекти / В. І. Шилова // Держава та регіони [Текст]. — 2011. — № 4. — С. 83—86. — (Серія : Державне управління).

References:

1. Astahov, Ju. V. (2010), *Sovremennye kadrovye tehnologii : ot teorii k municipal'noj praktike: monografija* [Modern human technology: from theory to municipal practice: Monograph], Obl. Tipografija, Belgorod, Rossiya.

2. Atamanchuk G. V. (2002), *Sushhnost' gosudarstvennoj sluzhby* [The essence of public service], *Izd-vo "RAGS"*, Moskva, Rossiya.

3. Bytiak Iu. P. (2005), *Derzhavna sluzhba v Ukraini : orhanizatsiino-pravovi zasady* [Public service in Ukraine: organizational and legal framework], Kharkiv, Ukraine.

4. Honcharuk N. T. (2007), *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok: monohrafiia*, [Senior staff in the civil service of Ukraine: formation and development], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

5. Obolenskyi O. Iu. (2005), *Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba: slovnyk-dovidnyk* [Public Administration and Public Service: Dictionary Directory], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Serohin, S. M., Lypovska, N. A. and Antonova O. V. (2008), *Kadrovi tekhnologii yak zasib profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby* [Staffing technology as a means of civil service], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

7. Krushelnytska O. V. and Melnychuk D. P. (2003), *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management], Kondor, Kyiv, Ukraine.

8. Okis O. Ia. (2009), "Problems professional development of civil servants" *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia : Zbirnyk naukovykh prats*, vol. 1(35), available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/doc/2/11.pdf.

9. Oluiko V. M. (2005), *Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy : stan i perspektyvy rozvytku* [Staffing processes in governance Ukraine: state and development prospects] *Vyd-vo KhUUP, Khmelnytskyi, Ukraine*.

10. Ohotskij E. V. *Gosudarstvennyj sluzhashhij : status, professija, prizvanie* [Civil servant: status, profession, vocation], *Jekonomika*, Moskva.

11. Parkhomenko-Kutsevil O. I. (2010), *Formuvannia, rozvytok ta modernizatsiia derzhavnykh posad: kontseptualno-metodolohichni zasady* [Formation, development and modernization of public office: conceptual and methodological bases], FADA LTD, Kyiv, Ukraine.

12. Pashko L. A. (2005), *Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia : teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia* [Human resources in public administration, self-appraisal evaluation], *Vyd-vo NADU*, Kyiv, Ukraine.

13. Rachynskiy A. (2009), "The effectiveness of personnel management of public authorities" *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka* : el. zb. nauk. prats., vol. 2(2), available at: <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-02/09rapodv.pdf>.

14. Turchynov A. Y. (1998), *Professyonalizatsiia y kadrovaia polityka: problemy razvytyia teoriia y praktyky* [Professionalization and Personnel Policy: Problems of theory and practice], *Yzd-vo "Flynta"*, Moskva.

15. Khmil F. I. (2006), *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management], *Akademvydav*, Kyiv, Ukraine.

16. Shylova V. I. (2011), "Problems of of staff motivation: theoretical aspects", *Derzhava ta rehiony*, vol. 4, pp. 83-86.

УДК 658.016:621(477):339.924

Римар М.В.,

д.е.н., професор, кафедра екологічної політики та менеджменту природоохоронної діяльності Інституту екології природоохоронної діяльності та туризму ім. В.Чорновола Національного університету «Львівська політехніка»

Ватаманюк-Зелінська У.З.,

к.е.н., доцент кафедри державних та місцевих фінансів Львівської державної фінансової академії

НОВА ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В АСПЕКТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ У МАШИНОБУДІВНОМУ КОМПЛЕКСІ