

части государственного бюджета, но и способна оказывать влияние на реализацию предпринимательской инициативы, стимулировать предпринимательскую деятельность и ее инновационную направленность. В связи с этим, исследование влияния налоговой политики на развитие предпринимательского сектора приобретает особую актуальность.

**Ключевые слова:** налоговая политика, предпринимательство, налоговые льготы, упрощенная система налогообложения, Налоговый кодекс Украины.

***Bila I. S. Influence of tax policy is on development an enterprise a sector in Ukraine.***

*This article is about the current practice in the domestic tax instruments and incentives to entrepreneurship and the problems of its implementation in Ukraine. The global experience affirms that tax policy is directed not only to ensure the income part of the state budget, but it is able to make much impact on business initiatives to stimulate entrepreneurship innovation and its focus. In this regard, the investigation of tax policy on the development of the entrepreneurship sector get a special actuality.*

**Keywords:** tax policy, entrepreneurship, tax breaks, simplified tax system, the Tax Code of Ukraine.

**Бовсунівська І. В.**

**Академія муніципального управління**

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ**

У статті розглянуто особливості управління комунальною власністю в умовах трансформаційної економіки. Запропонована в статті система показників оцінки ефективності управління комунальною власністю віддзеркалює головну мету управління комунальною власністю – комплексне задоволення економічних та соціальних потреб територіальної громади за рахунок ефективного використання об'єктів комунальної власності.

**Ключові слова:** власність, комунальна власність, місцеве самоврядування, територіальна громада, органи місцевого самоврядування, управління.

Процес реструктуризації власності у перехідному суспільстві полягає не лише у створенні умов для розвитку приватного сектора економіки, але й у суттєвій трансформації ролі суспільного сектора економіки, який за суспільний кошт продукує суспільні блага. Нагальною стає реформа суспільного сектора економіки, децентралізація управління ним, передача значної частини повноважень від інституцій державної влади до інституцій місцевого самоврядування. Територіальні громади на місцях і створювані ними владні органи зрештою мають стати повноцінними і самодостатніми суб'єктами суспільної форми власності, самостійно вирішувати життєво важливі для громади завдання. Реформування відносин власності значно посилює залежність становища населення від використання комунальної власності. При цьому досить чітко виявилось, що в умовах трансформаційної економіки результати використання об'єктів комунальної власності багато в чому залежать від управління цією власністю. Тим самим проявилася необхідність в ефективному управлінні комунальною власністю. Дотепер відсутнє чітке уявлення про критерії ефективності управління комунальною власністю, сформований інструментарій і показники ефективності не дозволяють повною мірою визначити внесок даного виду власності й управління ним у розвиток економіки адміністративно-територіального утворення. Наявність протиріччя між зростанням значущості комунальної власності в

трансформаційній економіці, необхідністю вдосконалювати управління нею і відсутністю достатнього для цього науково-методичного забезпечення обумовило актуальність даної статті.

В період реформування місцевого самоврядування значний вклад у розробку теоретичних, методологічних і практичних питань управління комунальною власністю внесли такі вчені як: Б. Адамов, В. Алексеев, П. Біленчук, І. Борисенко, В. Вакуленко, В. Гіряк, Р. Гринюк, О. Колісник, Т. Лебеда, А. Мельник, В. Полуянов, Л. Рассуждай, П. Семенченко, Н. Сментіна та інші. Однак, у публікаціях відсутнє науково-методичне забезпечення заходів щодо підвищення ефективності управління комунальною власністю з врахуванням особливостей транзитивної економіки. Перехідний характер економіки накладає відбиток на мету і загальну спрямованість управління, його форми і методи.

**Постановка завдання.** Запропонувати критерії і показники, які дозволяють оцінити ефективність управління комунальною власністю і вносити необхідні зміни в механізм управління.

Підприємства і організації комунальної форми власності мають найгірші показники фінансово-господарської діяльності, що є наслідком їхньої низької економічної ефективності. Сьогодні фондівдача на комунальних підприємствах у 2 рази нижча, ніж на державних і в 11 разів нижча, ніж на приватних підприємствах. Природно, що за такої низької ефективності використання основних виробничих фондів собівартість продукції комунальних підприємств є найвищою. Комунальний сектор демонструє стабільну тенденцію до збитковості. За період з 2000 по 2009 рр. загальний фінансовий результат цього сектора (до оподаткування) погіршився у 5,3 рази. Рівень рентабельності (збитковості) підприємств комунальної власності становить – 1,4 % .

Аналіз збитковості комунальних підприємств, низького рівня використання їхніх виробничих потужностей показує, що є ряд основних чинників, які суттєво впливають на ефективність діяльності комунальних підприємств.

Перший чинник – сфера діяльності. Майже 25% підприємств комунальної форми власності працюють у низькорентабельних або взагалі нерентабельних сферах діяльності. Крім того, 4% активів територіальних громад на суму майже 10 млрд. грн. зосереджено на обслуговуванні діяльності їхніх виконавчих органів і т.п., і вони, відповідно, не приносять ніяких доходів. Більше того, ці активи вимагають затрат, пов'язаних з їхнім належним утриманням. Тобто, значна частина (близько 30%) активів територіальних громад, комунальних підприємств зосереджена у низькорентабельних або відверто збиткових сферах діяльності.

Другий чинник – питома навантаження на підприємства, пов'язане із виконанням ними соціальних завдань: на них лежить увесь тягар щодо пільгового забезпечення потреб у послугах, роботах, товарах незаможних верств населення.

Третій чинник – рівень неплатежів. Оскільки комунальні підприємства зобов'язані надавати усім громадянам певний пакет соціальних послуг, що гарантований Конституцією та законами України, рівень неплатежів у цих сферах діяльності сягає 40-50%.

Четвертий чинник – привабливість для інвестицій та фінансування діяльності

підприємств комунальної форми власності. Оскільки їхня діяльність є переважно збитковою, вони залишаються непривабливими для інвестицій з боку комерційних структур. Фінансування діяльності комунальних підприємств здійснюється виключно за рахунок власних коштів та місцевих бюджетів, які, як правило, є дотаційними.

П'ятий чинник – якість менеджменту. Низька економічна ефективність комунальної власності переважно обумовлена наслідками процесів її формування. Разом з тим, подолання стану і тенденцій, що склалися, неможливе без переходу до нової якості менеджменту.

Управління комунальною власністю – цілеспрямована діяльність суб'єктів, зайнятих в органах місцевого самоврядування, із підтримки таких економічних відносин з приводу володіння, користування й розпорядження об'єктами цієї власності, які забезпечують бажані зміни в стані сфер життєдіяльності адміністративно-територіального утворення.

Ефективність використання об'єктів комунальної власності передбачає забезпечення результативності їхнього функціонування, тобто виконання завдань з найменшими витратами фінансових ресурсів за умови забезпечення найбільшої результативності. Реалізація цього принципу полягає, з одного боку, у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці, а з іншого – у збільшенні надходжень доходів від використання об'єктів комунальної власності.

Інакше кажучи, ефективність управління комунальною власністю полягає в поєднанні соціальних та фінансово-економічних результатів. При цьому пріоритетними є соціальні, а не фінансово-економічні результати. Отже, загалом ефективне використання комунальної власності означає і соціальну, і фінансово-економічну ефективність.

Для оцінювання ефективності використання комунальної власності повинні застосовуватися два підходи: 1) фінансово-економічний, або комерційний, який оцінює ефективність управлінських рішень з точки зору отриманого доходу; 2) соціальний, що дозволяє оцінити ефективність управління об'єктами комунальної власності з точки зору користі управлінських рішень для реалізації соціальних програм місцевої громади, що не приносять прямої вигоди для місцевого бюджету у вигляді надходжень.

Фінансово-економічними критеріями оцінки ефективності використання комунальної власності є:

1. Прямі фінансові надходження до бюджету (розмір дивідендів; надходження від продажу об'єктів комунальної власності; прибутки від передачі об'єктів у господарське відання; надходження від оренди майна).

2. Опосередковані фінансові надходження до бюджету (збільшення податкових надходжень від підприємств, в управлінні яких знаходиться майно; прибутки від нового будівництва).

3. Підвищення ефективності контролю за об'єктами комунальної власності (збільшення частки у капіталі різних суб'єктів господарювання; підвищення контролю за використанням об'єктів нерухомості).

4. Рівень зростання обсягів та якості продукції і послуг.

5. Зміцнення конкурентного середовища та зниження цін на товари і послуги.
6. Впровадження проектів інноваційного розвитку, наукових досліджень.
7. Реальні інвестиційні витрати в рамках комунальної власності, інвестиційні проекти на майбутнє.

Головним фінансово-економічним важелем ефективності використання комунальної власності має бути забезпечення територіальним громадам статусу незалежних господарюючих суб'єктів, що вирішують питання місцевого значення за рахунок коштів місцевого бюджету та ефективного використання об'єктів комунальної власності.

Відзначимо також і те, що окрім об'єктів, які можуть давати прибуток до бюджету і ефективність використання яких можна оцінити, застосовуючи економічні показники, до складу комунальної власності увійшли й такі об'єкти, використання яких із самого початку не було спрямоване на комерційний ефект. Утримуючи такі об'єкти, органи місцевого самоврядування задовольняють спільні інтереси населення відповідної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечують його основні життєві потреби у сферах, які віднесено до компетенції місцевої влади.

Оцінити ефективність прийняття управлінських рішень по цій групі об'єктів за допомогою традиційних ринкових методів оцінювання неможливо. Тому, враховуючи, що цілі управління такими об'єктами полягають не в максимізації прибутку, а в максимізації соціального ефекту при розумному рівні витрат, для оцінювання ефективності їхнього використання слід застосовувати соціальний критерій. У даному разі необхідно, перш за все, відповісти на запитання: наскільки зросла якість життя населення, наскільки динамічно розвивається територіальна громада.

Труднощі застосування оцінки соціальної ефективності полягають у тому, що вона досить суб'єктивна, оскільки неможливо точно визначити рівень задоволення суспільних потреб населення на базі комунальної власності.

Показники соціальної ефективності, які активно використовуються в інших країнах, ґрунтуються на позиціях, запропонованих у роботі Р. Каплана й Д. Нортон [1, с. 46], розроблених для оцінки досягнення поставлених цілей. Їхньою перевагою є те, що вони включають нефінансові показники задоволеності клієнтів (спочатку ця методика використовувалася для оцінки ефективності діяльності комерційних організацій) і відбивають злагодженість дій органів управління та ін. До цих показників належать такі:

1. Кількість працівників і створених додаткових робочих місць.
2. Питома вага об'єктів соціального призначення у структурі комунальної власності.
3. Рівень задоволеності населення комунальними послугами.
4. Ступінь доступності інформації про діяльність органів місцевого самоврядування і нових послуг комунальних підприємств.
5. Кількість соціальних послуг у загальному обсязі послуг, наданих за рахунок використання комунальної власності.
6. Кількісне та якісне прирощення об'єктів, що забезпечують життєдіяльність місцевої громади.
7. Розмір відрахувань на фінансування соціальних та екологічних програм.

8. Реалізація програм забудови і розвитку території.

9. Розвиток місцевої інфраструктури.

Успіх у справі управління багато в чому залежить від таких загальних факторів, як чіткість і обґрунтованість поставлених цілей, професіоналізм керівників, якість планування діяльності на довгострокову й короткострокову перспективи, своєчасність здійснення контролю за результатами. Однак, в суспільному секторі через цілий ряд причин загальні принципи організації бізнесу найчастіше не спрацьовують. Ситуація ускладнюється тим, що установи й організації суспільного сектора, а так само органи місцевого самоврядування не мають загально визнаного критерію успіху й ефективності своєї діяльності.

Аналізуючи недоліки у процесі управління комунальною власністю, серед основних і найпоширеніших слід зазначити такі:

1. Відсутність чіткої спрямованості й сфокусованості дій. Органи місцевого самоврядування часто не можуть чітко сформулювати загальну довгострокову мету своєї діяльності, через що досить важко оцінити ефективність їхньої роботи, оскільки нема із чим порівнювати досягнутий результат.

2. Недоліки організаційної структури: відсутність чіткого поділу повноважень і відповідальності, погана координація діяльності і надмірність різних підрозділів. Це спричиняє дублювання функцій, непрозорість системи відповідальності за ухвалені рішення, бюрократизм і в підсумку знижує ефективність управлінської діяльності.

3. Відсутність систем оцінки якості й ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Частково вирішити перераховані вище проблеми можна за допомогою застосування **“методики орієнтації на результат”**. Методологія орієнтації на результат застосовується у багатьох розвинених країнах, у першу чергу, для оптимізації й підвищення ефективності бюджетних витрат і має назву **“Бюджетування, зорієнтоване на результат”** (performance budgeting). Бюджетування, зорієнтоване на результат, досить широко розповсюдилося в діяльності державних органів Австралії, Нової Зеландії, Канади, США, Великобританії, Нідерландів, Швеції, Франції та багатьох інших країн.

На наш погляд, методологія орієнтації на результат і моніторинг даної результативності може застосовуватися не тільки для оптимізації комунальних витрат, але й для підвищення ефективності реалізації інших функцій органів місцевого самоврядування, наприклад, для підвищення ефективності реалізації комунальної власності.

Ми розглядаємо сутність і особливості даної методології з точки зору її застосування як механізму підвищення ефективності використання майнового комплексу території. При цьому ми виділимо основні етапи впровадження та ключові особливості, що вимагають особливої уваги.

В основі методології орієнтації на результат і моніторингу досягнутих результатів лежить практика використання різних показників, що дозволяють простежити досягнення результатів стосовно поставлених цілей і визначити якість досягнутих результатів.

Предметом моніторингу при цьому повинні бути не тільки самі заходи щодо

управління комунальною власністю, не тільки продукт діяльності місцевої влади по наданню послуг місцевому населенню (тобто, не просто сама дія місцевих органів влади), а, у першу чергу, кількісний і якісний результати цієї діяльності.

Як правило, в адміністрації адміністративно-територіального утворення збирається інформація про продукт їхньої діяльності, тобто про те, що було отримано в результаті реалізації певного плану заходів. Продукт – це кількість наданих послуг або матеріальних цінностей, число людей, що одержали послугу. Як приклад можна навести кількість відремонтованих капітальних будівель, кількість побудованих за певний час дитячих майданчиків, число молодих родин, залучених у програму надання комунального житла.

Однак продукт не є показником результативності діяльності місцевої влади. Так, наприклад, капітальні будівлі можуть бути відремонтовані неякісно, а дитячі майданчики побудовані поруч із великою автомобільною дорогою. Саме тому метою моніторингу є результат. Думка територіальної громади відіграє важливу роль у моніторингу результативності надання послуг на базі комунальної власності, тому що є одним з головних критеріїв оцінки досягнутого результату.

Першим етапом у реалізації методики орієнтації на результат є планування заходів щодо надання послуг місцевому населенню на базі комунальної власності, визначення цілей, яких необхідно досягти, і виділення першочергових завдань, що потребують вирішення.

Другим етапом реалізації методики орієнтації на результат є процес моніторингу результативності. Сам процес моніторингу результативності використання комунальної власності можна розділити на три частини: 1) збір інформації про досягнуті результати; 2) оцінка й аналіз отриманих результатів шляхом зіставлення із плановими значеннями; 3) надання звітності особам, що приймають рішення, для оцінки ефективності й внесення необхідних корегувань.

Процес моніторингу починається після реалізації запланованих заходів щодо досягнення поставлених цілей.

Слід зазначити, що сьогодні при впровадженні методики орієнтації на результат для підвищення ефективності використання комунальної власності реальну складність становить відсутність необхідної інформації.

Використовуючи різні способи одержання інформації, органи місцевого самоврядування можуть створити спеціалізовану систему збирання інформації за показниками результативності. Важливо відзначити, що збирання інформації повинне здійснюватися на постійній основі із установленою заздалегідь періодичністю (наприклад, один раз на місяць або на квартал, але не рідше одного разу на рік). Чим частіше здійснюється збір інформації і її аналіз, тим швидше може відреагувати місцева влада на можливі збої в процесі реалізації комунальної власності.

Об'єктивна складність процесу збирання інформації, необхідної для здійснення моніторингу результативності, полягає в тому, що значна частина даної інформації – це думки й побажання місцевих споживачів комунальних послуг.

Справа в тому, що, як уже згадувалося раніше, при використанні методики орієнтації на результат для підвищення ефективності використання комунальної власності головним стає вивчення пріоритетів населення. Це пов'язане з тим, що

ресурси певної території обмежені, а населення завжди очікує одержати необхідні йому послуги в достатній кількості й відповідної якості. Роль органів місцевого самоврядування адміністративно-територіального утворення полягає в тому, щоб забезпечити й підтримати збалансованість цих факторів у реальному житті й визначити оптимальне співвідношення набору послуг, їхньої кількості, якості й вартості.

Недостатнє дослідження побажань і потреб споживачів послуг призводить до прийняття неоптимальних рішень.

На початковому етапі найбільш ефективними методами вивчення суспільної думки і потреб територіальної громади є опитування й анкетування. Місцеві органи влади мають два основних альтернативних способи організації вивчення потреб місцевого населення: 1) організація спеціального підрозділу; 2) реалізація комунального замовлення.

Заключною стадією процесу моніторингу результативності є аналіз даних і прийняття на основі отриманих результатів відповідних управлінських рішень. При проведенні аналізу отриманої інформації рекомендується використати метод порівняльного аналізу, що містить у собі: 1) порівняння отриманих результатів із установленими цілями й завданнями; 2) порівняння отриманих даних у часі й аналіз динаміки ситуації; 3) порівняння показників ефективності використання комунальної власності з даними інших адміністративно-територіальних утворень (проведення бенчмаркінгу).

Аналізуючи методикку орієнтації на результат як механізм підвищення ефективності використання комунальної власності, слід зазначити, що впровадження системи орієнтації на результат і її застосування, швидше за все, потребуватиме витрат значної кількості ресурсів, обсяг і структура яких залежать від цілого ряду факторів: масштабу впровадження, стану справ у адміністративно-територіальному утворенні, складу команди впровадження та ін. Перш ніж впроваджувати моніторинг результативності використання комунальної власності, необхідно детально проаналізувати можливий ефект від впровадження й обсяг витрачених ресурсів.

Запропонована методологія для успішної реалізації вимагає, щоб усі базові процеси діяльності місцевої влади (процес планування діяльності, структура звітності, регламент взаємодії підрозділів, механізм прийняття управлінських рішень) були добре поставлені й працювали ефективно. Методологія орієнтації на результат вимагає якісно більш високого рівня розвитку місцевого самоврядування, ніж є в Україні на даний момент. Відповідно, у наш час впровадження методики, орієнтованої на результат, може не дати очікуваних результатів через неготовність місцевої влади до реалізації подібних процесів і використання складних механізмів управління.

Імовірно, що для певної кількості адміністративно-територіальних утворень на першому етапі набагато більш ефективними й менш витратними можуть бути інші способи підвищення ефективності використання комунальної власності (реструктуризація комунального майна, створення механізмів доступу населення до комунальної власності, оптимізація процесу управління комунальною власністю, впровадження напрацьованих світовим досвідом ефективних форм управління об'єктами комунальної власності на основі залучення приватного сектора).

Адміністративно-територіальним утворенням, що вибрали орієнтацію на результат як спосіб підвищення ефективності використання комунальної власності, варто враховувати, що впровадження такої системи на місцевому рівні, швидше за все, зустрине сильний опір місцевих чиновників. Справа в тому, що система моніторингу результатів має на меті тверду відповідальність за той або інший результат відповідного виконавця, причому не тільки по виконавчій вертикалі, але й перед територіальною громадою. При впровадженні методології орієнтації на результат система відповідальності й звітності стає більш прозорою й зрозумілою, до чого не звикли сучасні управлінці в нашій країні. Уникнути конфлікту інтересів при цьому можна шляхом залучення на основі тендеру зовнішніх організацій, наприклад, відповідних консалтингових компаній.

Проте, на наш погляд, при наявності добре сформованих і чітко працюючих основних ланок органів місцевого самоврядування використання методики орієнтації на результат для підвищення ефективності реалізації територіального майна дозволить: 1) більш чітко визначати основні напрями розвитку; 2) підвищити обґрунтованість прийнятих рішень; 3) підвищити прозорість структури повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування в процесі реалізації комунальної власності; 4) більш повно врахувати думки й потреби територіальної громади при використанні комунальної власності 5) підвищити організаційну культуру.

**Висновки.** Підвищення ефективності управління комунальною власністю у підсумку має забезпечити вихід комунального сектора з глибокого кризового стану, вивести його на такий рівень ефективності, який відповідатиме його найвищим економічним і соціальним критеріям. Дослідження ефективності управління комунальною власністю не можна обмежувати даною статтею. Ми сподіваємось, що презентована стаття спонукатиме інших (насамперед вітчизняних) учених долучатися до розв'язання означених проблем розвитку комунальної власності в Україні.

**Використані джерела:**

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : [б. в.], 1988. – 146 с.

**Бовсуновская И. В. Эффективность управления коммунальной собственностью.**

*В статье рассмотрены особенности управления коммунальной собственностью в условиях транзитивной экономики. Предложенная в статье система показателей оценки эффективности управления коммунальной собственностью отражает главную цель управления коммунальной собственностью – комплексное удовлетворение экономических и социальных потребностей территориальной громады за счет эффективного использования объектов коммунальной собственности.*

**Ключевые слова:** *собственность, коммунальная собственность, местное самоуправление, территориальная громада, органы местного самоуправления, управление.*

**Bovsynivska I. V. Effective management of communal property.**

*The peculiarities of managing municipal property under the conditions of transitive economy have been described in the article. The system of demonstration the appreciation of effectiveness of managing municipal property, suggested in the article, shows the main purpose of managing municipal property – complex satisfaction of economic and social demands by effective using of the objects of municipal property.*



*Keywords: property, communal property, local self-government, community, self-government institutions, management.*

*Штундер І. О.  
Національний педагогічний університет  
імені М. П. Драгоманова*

## РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ ЗАЙНЯТОСТІ

*Стаття присвячена проблемам формування та розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах, факторам, що його визначають, системі кількісних та якісних показників кадрового потенціалу працівника, підприємства, держави.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, розвиток робочої сили, освіта, наука, інтелектуальний капітал, професійне навчання, ринок праці, ефективна зайнятість, економіка інноваційного типу.*

В умовах формування економіки інноваційного типу, розвиток кадрового потенціалу стає невід'ємною та обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій країни в міжнародному поділі праці. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства, регіону, країни загалом і є однією з найважливіших умов створення конкурентних переваг окремо взятого працівника. В Україні, на жаль, не завжди усвідомлюється значимість розвитку кадрового потенціалу, але досвід зарубіжних країн засвідчує, що єдина стала конкурентна перевага, яку підприємство та країна матиме у майбутньому – це її кадри.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та використання кадрового потенціалу, його компоненти та показники розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як С. І. Бандур, Д. П. Богиня, М. І. Диба, М. С. Вороніна, Р. П. Колосова, В. Г. Костаків, Л. С. Чижова та ін.

**Мета** статті полягає у з'ясуванні найважливіших чинників, які впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу працівника, підприємства, країни загалом та виявленні його якісних та кількісних параметрів.

Для вирішення стратегічних завдань на рівні підприємства, регіону, країни загалом слід вчасно проводити оцінку й аналіз кадрового потенціалу працівників. Для цього необхідно виділити такі показники, що характеризують всі його аспекти. Об'єктивно виміряти трудовий потенціал можна лише за допомогою цілої системи показників, до числа яких необхідно включити не тільки кількісні, а й якісні.

Ситуація, яка склалася нині на світовій арені в умовах світової економічної кризи, свідчить про те, що розв'язання будь-яких нагальних проблем розвитку економіки стає неможливим без врахування глобальних факторів, що мають своє відображення у всіх сучасних трансформаційних процесах кожної країни. Стає зрозумілим, що у нових умовах суттєво змінюється зміст державної кадрової політики. На сьогодні перед державою стоїть завдання щодо врахування у формуванні і реалізації сучасної державної політики світових тенденцій розвитку, нових ідей, принципів, технологій вирішення кадрових питань, форм і методів управління