

- вчених (П'яті марзєєвські читання, 21-22 травня 2009 року, м. Київ). – К., 2009. – Випуск 9. – С. 107–110. (Особистий внесок: обґрунтовано проблему та здійснено аналіз літератури щодо виникнення ускладнень вагітності та патології плода при носійстві поліморфізмів гена MTHFR та під впливом гомоцистеїну).
22. Микитенко Д. О. Моделювання та реалізація дії механізму формування акушерської патології та вроджених вад плоду / Д. О. Микитенко, О. І. Тимченко // Україна – Польща - ЄС: сучасний стан та перспективи: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. м. Ополе. – Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2009. — С. 262–276.
 23. Микитенко Д. О. Генетичні чинники гіпергомоцистеїнемії вагітних: соціально-економічні аспекти впровадження моніторингу в державі / Д. О. Микитенко // Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів в контексті сучасних умов міжнародної інтеграції. Збірник наукових праць. – Херсон: ПП Вишемирський В. С., 2009. – С. 68–83.
 24. Микитенко Д. О. Формування системи медико-генетичного моніторингу та діагностики суспільних трансформацій в Україні/ Микитенко Д. О.// Стратегія розвитку України. (економіка, соціологія, право): Науковий журнал. – Вип. 3 – 4 / Головний редактор О. П. Степанов. – К.: НАУ, 2009. – 723 с. – С. 58 – 71.

Рецензент: Корецький М.Х., д.держ.упр., професор.

УДК 35.088.6

Морозова Н. Г.,
аспірант кафедри соціальної
і гуманітарної політики НАДУ

СУЧАСНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В КРАЇНАХ СВІТУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті розглядаються принципи добору та найму державних службовців у країнах світу та Європейського Союзу та даються рекомендації стосовно методів застосування на практиці дієвої політики у сфері менеджменту людських ресурсів на державній службі. На основі проведеного аналізу досвіду кадрового менеджменту на державній службі в зарубіжних країнах пропонуються заходи, які допоможуть удосконалити власний вітчизняний досвід та збагатити його кращими світовими зразками.

Ключові слова: Державна служба, політика кадрового управління, кадровий менеджмент, людські ресурси, планування кар'єри, посадова система державної служби, кар'єрна система державної служби.

Аннотация. В статье рассматриваются принципы подбора и найма государственных служащих в странах мира и Европейского Союза, а также даются рекомендации относительно методов применения на практике действенной политики в сфере менеджменту человеческих ресурсов на государственной службе. На основании проведенного анализа опыта кадрового менеджменту на государственной службе в зарубежных странах предлагается ряд мер, которые помогут усовершенствовать отечественный опыт и обогатить его лучшими мировыми образцами.

Ключевые слова: Государственная служба, политика кадрового управления, кадровый менеджмент, человеческие ресурсы, планирование карьеры, должностная система государственной службы, карьерная система государственной службы.

Annotation. In the article principles of selection and hiring of civil servants in the countries of the world and the European Union are considered, and also guidelines concerning application methods

in practice of an effective policy in sphere are given to management of human resources on public service. On the basis of the spent analysis of experience personnel on public service in foreign countries a number of measures which will help to improve domestic experience is offered to management and to enrich with its best world samples.

Key words: Public service, a policy of a personnel administration, personnel management, human resources, career planning, official system of public service, career system of public service.

Постановка проблеми

У різні часи актуальним питанням було і є питання організації ефективної системи державного управління. Еволюційний процес, що відбувається в суспільстві, і пов'язаний з розвитком людської цивілізації, безпосередньо пов'язаний з управлінською діяльністю. Державне управління може забезпечити покладені на нього функції та обов'язки, коли повною мірою буде здійснюватися стратегічне управління людськими ресурсами. Найбільш досконалі методики організації праці не дають очікуваних результатів, якщо персонал установ і органів державного управління буде недоукомплектований державними службовцями низької кваліфікації. Ось чому надзвичайно серйозна увага має приділятися кадровому питанню, а саме стратегічному управлінню людськими ресурсами. Актуальність питання реформування державної кадрової служби в Україні полягає як в необхідності раціонального та мотиваційного використання потенціалу людських ресурсів так і в можливості входження України до ЄС, що потребує поступового впровадження європейських стандартів на державній службі в Україні. Ця реформація стосується різних аспектів державної служби, у тому числі і в системах: кадрового менеджменту та організації службових кар'єр.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вагомий внесок у дослідженнях проблеми добору, розстановки та виховання кадрів вивчали В.Князєв, Ф.Панасюк, В.Скуратівський, О.Яковенко; еволюцію відбору та деякі аспекти кадрової політики – П.Надолішній, О.Петришин, В.Тронь, В.Яцуба. У роботах В.Олуйка, Т.Мотренка, О.Воронька, С.Дубенко та інших дослідників набули розвитку питання кадрової політики державної служби, що дає можливість глибше аналізувати динаміку кадрів в органах влади.

Водночас, незважаючи на глибину та різноплановість досліджуваних аспектів, ще залишається актуальним пошук ефективних шляхів удосконалення кадрового менеджменту (управління людськими ресурсами) на державній службі, що дасть змогу сформувати елітарну державну службу, куди прагнули б попасти кращі представники суспільства.

Невирішені раніше частини загальної проблеми

Зважаючи на постійні зміни в суспільстві, донині залишається ще недостатньо розроблена й потребує наукового дослідження проблема неефективного управління людськими ресурсами на державній службі, що не дає змоги керівництву з максимальною віддачею використовувати наявний потенціал державних службовців. Найбільш досконалі та найсучасніші методики організації праці не дають очікуваних результатів, якщо персонал державної установи буде недоукомплектований чи ще гірше – укомплектований

службовцями низької кваліфікації. Це призводить до проблеми якості персоналу державної служби, що тісно пов'язана з ефективністю державної управління та забезпечення можливості стратегічно підходити до менеджменту людських ресурсів для забезпечення успішної діяльності організації і досягнення заданих цілей з максимальною ефективністю.

Метою статті – проаналізувати принципи раціонального й мотиваційного використання всього потенціалу людських ресурсів на державній службі у країнах світу та ЄС і виявити перспективи для України

Виклад основного матеріалу

У нашій країні умови прийняття на державну службу та її проходження визначаються Законом України „Про державну службу”, яким передбачено проходження випробувального терміну [1]. Порядок проведення конкурсу для вступу на державну службу регулюється положеннями, що затверджується постановами Кабінету Міністрів України [2, 3]. В органах виконавчої влади України розповсюдженою є практика добору претендентів на посади державних службовців у формі іспиту з питань нормативно-правового характеру.

І.Лавринчук зазначає, що ”такий суспільний інститут”, як проходження державної служби, за правовими ознаками являє собою зміну в службово-правовому становищі працівників, що відбувається у зв'язку чи на підставі обставин, які породжують, змінюють або припиняють службово-трудові відносини. У ролі зазначених обставин виступають: прийняття на державну службу, атестування, переміщення по службі, присвоєння працівникам кваліфікаційних розрядів, категорій, рангів, підстави припинення служби [5, С.10].

З метою якісного формування складу державних службовців, керівники органів державної виконавчої влади в Україні: визначають щорічну і на перспективу потребу в кадрах державних службовців усіх категорій; формують замовлення на підготовку державних службовців, укладають договори з навчальними закладами; добирають кадри державних службовців відповідно до вимог законодавства; проводять роботу з кадровим резервом [3]. Водночас, під час прийому на роботу часто не дотримуються необхідних кадрових процедур і кваліфікаційно-посадових вимог, що призводить до зниження професіоналізму службовців. Крім того, лише незначна частка державних службовців є юристами, економістами, фахівцями з державного управління. Чимало службовців, які закінчили вищі навчальні заклади, за базовою освітою є фахівцями технічного профілю. Це обумовлює необхідність у розгортанні системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.

Особливо актуальною проблемою регулювання зайнятості в державному управлінні в Україні вбачається в контексті проголошення Україною інтеграції до Європейського Союзу в якості стратегічного пріоритету. Для того, що повно уявити собі сучасні проблеми і тенденції оптимізації зайнятості на державній службі в Україні, проаналізуємо досвід країн світу та Європейського Союзу.

Країни Центральної та Східної Європи стикнулися з проблемою пристосування своїх форм державної служби до нових умов, викликаних у політико-економічній системі, появі нових сподівань та потреб дотримання 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 [5, С.41].

Слід зазначити, в Україні відповідно до закону України „Про державну службу” [1] *державна служба* – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Світовий та європейський досвід відбору і прийому на службу державних службовців демонструє особливі традиції та форми. Процес найму на державній службі є комбінацією перевірки, докладного вивчення резюме й інтерв'ю. 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 проводитися або спеціалізованим адміністративним судом або судом загальної юрисдикції з трудових справ. У системах найму споконвічно існує випробувальний термін, який в основному спрямований на оцінювання адаптації найнятого державного службовця до посади. Для пошуку сильних претендентів на посаду застосовуються різноманітні способи [4]:

- 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 від тимчасового до постійного працівника ;
- рекрутування у вищому навчальному закладі;
- продовження сімейної традиції (професійна династія);
- рекомендація з попереднього місця роботи.

Не існує чіткого визначення, а саме у якому випадку слід застосовувати той чи інший спосіб. Перед тим як скористатися одним з них, установі необхідно зважити на особливості самої вакансії грошових витрат на пошук претендентів, нагальність зайняття певної посади. До найбільш популярних способів належать оголошення в газетах, просування в середині організації та збирання рекомендацій. Водночас, для певних посад найбільш прийнятним є використання послуг кадрових агенцій. Особливістю вищезазначених способів являється здатність допомогти роботодавцям знайти претендентів на посаду.

Сьогодні надзвичайно серйозна увага приділяється кадровому питанню, мається на увазі те, що англійською мовою називається *personnel management*. До останнього часу самого терміна „управління персоналом” у нашій управлінській практиці не було, на відміну від інших високорозвинутих країн світу. Хоча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу.

Термін „персонал” був уперше вжитий в 1909 р. в офіційних документах уряду США. Перший підручник з персонал-менеджменту побачив світ у цій країні в 1920 р. У той час найбільш поширеною концепцією управління був науковий менеджмент Ф.Тейлора. Слід зазначити, що персонал-менеджмент пройшов такі етапи розвитку:

- *адміністрація персоналу* (способи ефективності використання, щоденних технічних операцій: облік, документація, постійний контроль);
- *класичний „чистий” персонал-менеджмент* (удосконалення організаційної ефективності через взаємодію і чіткий розподіл обов’язків між лінійними і персонал-менеджерами);
- *стратегічне управління людськими ресурсами.*

У сучасних умовах персонал-менеджмент можна вважати складовою управління людськими ресурсами. *Персонал-менеджмент* – це комплекс адміністративних функцій, які є службовими обов’язками кваліфікованих спеціалістів: аналіз змісту роботи; складання методик добору кадрів; тестування персоналу; впорядкування класифікації та описів посад; оцінювання результатів праці персоналу; організація оплати праці; оформлення процедур найму і звільнення.

Управління людськими ресурсами – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й більш широкий обсяг діяльності керівників органів управління. Воно включає в себе усі функції, пов’язані з: плануванням; залученням; добором; соціалізацією; професійним розвитком; оцінюванням показників діяльності; оплатою праці; мотивацією; підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Таким чином, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Людина трактується як основний ресурс і потенціал організації. Люди встановлюють обсяг функцій, обов’язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Завданням управління є раціональне використання, об’єктивна оцінки, розвиток і мотиваційне стимулювання цього потенціалу.

Державна служба традиційно пропонувала високий рівень стабільності роботи, і навіть вважалася роботою „на все життя”, що пов’язувалося з певними особливостями виконання державної служби. Але за два останні десятиріччя державна служба втратила свої специфічні риси — у процесі реформування державного сектору деякі функції були передані приватному сектору.

Слід зазначити, що публікації останніх років деяких західних вчених свідчать про іншу позицію стосовно ролі кадрового менеджменту в реформуванні державного управління. Так, державне управління неможливо розглядати як окремий різновид менеджменту, тому що державна служба має власні принципи, важливі для суспільства, які повинні зберігатися.

Крім того, науковці вважають, що шукаючи у приватному секторі моделі модернізації найму, які можна було б застосовувати в державному управлінні, треба пам’ятати, що головною метою державної служби є управління, а не менеджмент. Це означає, що для підтримання довіри до виконавчої і політичної

системи в цілому слід приділити увагу таким фундаментальним суспільним цінностям, як чесність, рівність, законність і соціальна єдність. Західні дослідники вважають, що аспекти менеджменту за ступенем важливості повинні розглядатися як другорядні.

У жодній з країн-кандидатів працівники державної служби не мають єдиного та ідентичного статуту. У деяких країнах, наприклад, Польщі та Румунії, відмінності спостерігаються тільки в тих структурах, де діють різні норми та положення [8,С.38]. Трудові відносини в країнах ЄС між роботодавцями та працівниками на державній службі регулюються нормами державного права або законом про працевлаштування у приватному секторі.

Що до останнього, умови праці затверджуються контрактом, тоді як в попередньому випадку вони регулюються спеціальним статутом, затвердженим законом. Спільним для всіх країн є той факт, що донедавна скрізь діяв єдиний закон, який визначав рівень кваліфікації, необхідний для вступу на державну службу, процедуру конкурсного відбору, права та обов'язки державних службовців, систему оплати, дисциплінарні норми, соціальні гарантії тощо. Відмінності, головною мірою, стосуються значення терміну „державний службовець” та питання: „для кого застосовується даний закон?”. Щодо визначення поняття „державний службовець” існує декілька варіантів: у дуже широкому значенні термін можна віднести до державної служби взагалі, і відповідно до цього кожного, хто працює у цій галузі, вважати державним службовцем [4].

Реальні механізми управління мають одну річ, характерну для всіх країн Центральної та Східної Європи — це державна служба. Іншими словами, йдеться про централізовану бюрократичну структуру, яка складається з людей, що працюють у міністерствах та інших державних установах з метою реалізації планів уряду. Поширеною є думка, що державна служба відрізняється від інших видів праці, отже, потребує спеціальної системи найму.

Усі країни Центральної та Східної Європи мають спеціальні правила для працівників державної служби, розроблені для забезпечення і збереження норм, які суспільство вважає за важливе закріпити законом, або втілити в життя в інший спосіб. Наприклад, серед таких норм — положення про аполітичність державної служби. Хоча такі правила існують в усіх країнах Центральної та Східної Європи, вони, залежно від особливостей керівництва, наявних етичних норм і культури, докорінно різним чином впливають на практику управління [4].

У західних країнах відпрацьовані механізми системи добору кадрів на державну службу. Так, комплектування державної служби за допомогою конкурсу використовується у Франції, Німеччині, Австрії, Іспанії, Ірландії, Греції, Італії, США; співбесіда існує у Швеції, Фінляндії, Данії; найом через кадрові агенції – Великобританії, Нідерландах, Бельгії.

За допомогою конкурсу оцінюються ділові, професійні, моральні якості претендентів у певній послідовності за встановленими правилами. У США недоліки політичного лобізму, необхідність в постійних та професійно

підготовлених кадрах державного апарату спільно з рухом за „моральне очищення” бюрократії призвели до прийняття в 1883 році „Закону про державну службу”, який закріпив нові підходи до комплектування державної служби на федеральному рівні. Зокрема, він передбачав проведення відкритих конкурсних іспитів для претендентів на посади, політичний нейтралітет службовців державних установ, заборону на звільнення чиновників за політичними мотивами і т.д.

Порядок комплектування державних посад, встановлений даним законом, отримав найменування „система заслуг” [11,С.29], оскільки був зарахований на заняття посад кандидатами за необхідними діловими якостями. Контроль за проведенням вступних іспитів та дотримання вимог системи заслуг повинен здійснювати спеціально створений для цього федеральний орган, формально незалежний від президента – Комісія цивільної служби. Однак повністю система заслуг сформувалася лише в ХХ столітті.

Ефективність державного апарату Японії досягнута за рахунок створення елітарної державної служби, а саме залучення кращих і 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, обумовлене віковими традиціями та особливим елітарним духом [10,С.66].

Призначення на службу здійснюється за результатами конкурсних іспитів, що повинні виявити особисті заслуги кандидата, його професійну підготовку та ділові якості. До складання іспитів допускаються тільки японські піддані. Система приймальних іспитів була введена наприкінці ХІХ століття і діє без істотних змін до теперішнього часу. Конкурсні іспити організуються за принципом „відкритих дверей”. Зміст екзаменаційних вимог для вступу на державну службу винятково складний, оскільки орієнтується на випускників університетів країни. Наприклад, 2000 року конкурс на державну службу склав 30,2 особи на одне місце [12]. Що стосується тих, які успішно витримали іспити, то вони одержують право подати документи для зарахування на службу до того або іншого міністерства, яке ставить перед ними додаткові вимоги. Через конкурсні іспити відбувається і підвищення у посаді. Праця співробітника щорічно оцінюється його безпосереднім начальником, який складає доповідь. Кожний рік відділ кадрів міністерства спрямовує в усі департаменти „картки” досягнень, в яких відображаються найбільш значні успіхи кожного співробітника [10,С.67].

Всі особи, що знаходяться на японській державній службі, поділяються на дві великі групи: працівників „звичайної служби” і працівників „особливої служби”. До службовців першої групи застосовуються конкурсна система призначення на посади і стандартна шкала оплати, встановлена спеціальним Законом про оплату праці осіб, зайнятих на звичайній службі. Оплата праці службових осіб, зайнятих на особливій службі, і прокурорів регулюється окремими законами. Службовці окрім посадового окладу, одержують численні надбавки, премії. Також, діє система виплат компенсацій за шкоду здоров'ю,

заподіяну під час виконання службових обов'язків. За рівнем заробітної плати службових осіб державного апарату Японія посідає перше місце у світі [7].

Заслуговує уваги досвід конкурсного відбору державних службовців у Південній Кореї. Про характер змагання за посади на державній службі говорять відповідні факти. Так, в 80-ті роки на відповідні штатні посади претендували по 160 кандидатів та більше. І це при винятково складних конкурсних екзаменах – по 12 предметам, серед яких профільними є економіка, діловий менеджмент та державна адміністрація. В результаті у 1988 році 70% державних службовців в Південній Кореї мали університетські дипломи [12].

У багатьох країнах основні засади найму на державній службі традиційно формувалися виходячи з ідеї системної відмінності цього сектору від інших секторів суспільства. Ця відмінність обґрунтовувалася більш широкими нормами управління. Протягом останніх 20 років багато сфер зайнятості у галузі державного управління втратили свою унікальність і стали цілком схожими із загальними системами найму [6].

Контрольована з центру класична бюрократія, є поки ще дієвим і могутнім механізмом державного управління, особливо у випадку дезінтеграції і непослідовності розвитку суспільства. Ця система показала себе більш стійкою в країнах, де національна культурна традиція виходить з концепції сильної держави і, як наслідок, з потреби сильної та стабільної державної служби .

Хоча тенденція модернізації найму в державному секторі швидко змінюється, більшість урядів продовжує користуватися основними елементами традиційної системи державного управління. Втім, ідеального механізму працевлаштування в державному управлінні не існує, оскільки різні суспільства вирішують різні проблеми власного розвитку. Якщо для одного уряду нагальна потреба полягає у розбудові державної служби, здатної адаптуватись і чутливої до інновацій, то для іншого більш важливим може бути підвищення дисципліни і покращення координації дій [6].

У країнах ОЕСР існує дві основні моделі державної служби: посадова та кар'єрна. Вибір однієї чи іншої з них має вирішальний вплив на принципи державної служби.

Відповідно до кар'єрної моделі державні службовці можуть перебувати на державній службі протягом усього свого трудового життя. Підставою для вступу на державну службу є диплом вищого навчального закладу і/або відповідні іспити. Після зарахування до штату службовець займає запропоновану посаду. Кар'єрна модель передбачає також переміщення персоналу з одного міністерства до іншого чи з однієї сфери діяльності до іншої. Просування по службі ґрунтується на системі рангів, які більше стосуються індивіда, ніж конкретної посади. Модель обмежує можливості вступу на державну службу у середині кар'єри і характеризується чітко вираженим кар'єрним ростом. Посадова модель зосереджує увагу на доборі кандидатів, які відповідають конкретній посаді. Це враховується як під час зарахування до штату, так і при просуванні по службі. Посадова модель

забезпечує більш широкий доступ до працевлаштування на державній службі і прихід на посади працівників з інших секторів. На практиці в країнах ОЕСР не існує прикладів чистих кар'єрних або посадових моделей державної служби. У кожній з країн існує тенденція запозичення певних елементів однієї чи іншої моделі з метою зменшення ризиків[5, С.48].

Найбільш чіткі ознаки кар'єрної моделі державної служби спостерігаються у Чехії, Франції, Японії, Кореї й Іспанії, у той час як посадова модель характерна для країн, які протягом двох останніх десятиріч демонстрували найбільшу активність у реформуванні державної служби: Канади, Ісландії, Нової Зеландії, Швеції, Швейцарії і Великої Британії [7].

Протягом останніх двадцяти років Велика Британія і Швейцарія перейшли від чіткої кар'єрної моделі до посадової, так само чітко означеної. Цікаво, що з початку дев'яностих років східноєвропейські країни у перехідний період застосовували різні моделі державної служби. Наприклад, Чеська Республіка і Польща практикували кар'єрну модель, у той час як Угорщина і Словацька Республіка обрали посадову [8, С.75].

Хоча загальна тенденція впливає на системи національних державних служб в цілому, часто можна спостерігати відмінності систем на рівні міністерств. Наприклад, більшість посад міністерств закордонних справ є такими, що базуються на кар'єрі, оскільки передбачають кар'єрний ріст і широкий спектр посад, а також у зв'язку з тим, що розпорошеність персоналу по різних країнах потребує особливої системи контролю.

Традиційною нормою в 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 дуже не погано. Різниця у працевлаштуванні між державним і приватним сектором постійно зменшується; законодавство стає більш гнучким, а довготермінові трудові угоди перестають бути поширеними. Перехід до менш тривалого найму обумовлюється, 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 заслуг і компетенції [6].

Модель державної служби у кожній окремій країні залежить від характеру реформ. Кар'єрні моделі з централізованим підбором кадрів за чітко визначеними вимогами, їх навчанням та просуванням, запроваджують реформи, спрямовані на започаткування зовнішнього конкурсу на посади та управління за результатами. Так, зокрема Італія та Корея почали доповнювати традиційні процедури прийняття на державну службу відкритим конкурсом та управлінням за результатами. Посадові моделі з децентралізованим процесом призначень, найму і навчання все ж роблять акцент на централізованому

управлінні процесом призначень, аби забезпечити при відборі кадрів врахування цінностей суспільства [8, С.65].

Нові проблеми та зміни на ринку праці, так само як і нові принципи управління, визначили основні напрямки модернізації політики найму на державній службі в країнах світу та ЄС. Найбільш важливим висновком є те, що обидві моделі державної служби — традиційна кар'єрна та відносно нова посадова — піддаються критиці. Однак, вжиті заходи, спрямовані на адаптацію конкретних інструментів найму, допомагають вирішити специфічні проблеми та зменшити їх вплив на систему державного управління в цілому. Дуже важливо приділити якомога більше уваги цим системним питанням і, зокрема, таким трьом основним:

- *підвищенню знань та навичок залучення і втримання висококваліфікованих кадрів, яких потребує сучасне управління з огляду на підвищення його складності;*

- *посиленню взаємозалежності основних державних проблем, дискретність дій держави та подальша персоніфікація обов'язків та ініціатив у сфері державної служби;*

- *потребі у залученні та мотивації вищих посадовців, які відповідають високим вимогам сучасного міністерства, та втримання їх у межах загальної культури державної служби, пов'язаної з інтересами суспільства [6].*

Взагалі, ця сфера обговорення та дій в державному управлінні країн світу та ЄС перебуває на початковому етапі. Середньо-термінове прогнозування показує, що країни з кар'єрними системами підпадуть під більший ринковий пресинг, тоді як прихильники посадової системи будуть вимушені шукати шляхи для зміцнення культурної єдності. Незрозуміло, наскільки ефективними покажуть себе сьогоднішні модифікації обох типів систем у процесі поглиблення основних тенденцій.

Формуючи нову систему принципів кадрового менеджменту на державній службі в Україні, варто враховувати, що модернізація кадрової політики в системі державної служби – це й удосконалення державного управління в цілому. Зазначені процеси потребують упровадження нового механізму формування державної адміністрації, тому що подальше ігнорування інновацій у створенні корпусу державних службовців призведе до кризи.

Висновки

Отже, у країнах світу та ЄС під час найму працівників на посади державних службовців різних рівнів і категорій наголос робиться на відбір конкурентоспроможних кандидатів на вакантну посаду. Це означає, що процес найму не тільки спирається на попередню освіту, додаткові освітні й підготовчі заходи, у яких брали участь кандидати, але й націлений на виявлення особистого досвіду, професійних досягнень і навіть психологічних характеристик кандидатів, щоб із самого початку гарантувати прийнятний стандарт роботи на тій чи іншій посаді.

Найважливішою складовою становлення ефективної державної служби в Україні є проведення дієвої політики у сфері менеджменту людських ресурсів, яка забезпечувала б оптимальну ротацію кадрів, прогнозування розвитку персоналу, планування кар'єри державних службовців, забезпечення їхнього навчання та моніторингу ефективності роботи, що в свою чергу зумовлює

зменшення плинності та залучення до системи управління на всіх рівнях компетентних та ініціативних кадрів нової генерації.

Україна має свою власну історію розвитку державного управління та державної служби, свій особистий досвід в управлінні персоналом на державній службі, проте слід погодитись, що досвід країн світу та ЄС у вирішенні цих проблем є досить актуальним для нашої держави, адже в усіх успіхах політичного, соціально-економічного розвитку основну роль відіграють кадри, формуванню професійного росту яких в європейських країнах приділяється особлива увага.

Перспективи подальших розвідок

Маючи намір 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 набуває питання вдосконалення роботи державного апарату, підвищення результативності та професіоналізму його діяльності в цілому і кожного державного службовця зокрема. Для досягнення підвищення ефективності діяльності державних органів, а саме дієве просування реформ менеджменту людських ресурсів на державній службі, слід ретельно вивчити: вітчизняний та світовий досвід посилення мотиваційного стимулюючого чинника в діяльності державного службовця; виявити завади, які необхідно подолати на цьому шляху, засоби й механізми розв'язання назрілих проблем.

Використані джерела інформації:

1. Закон України „Про державну службу” від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ. //Відомості Верховної Ради України. – 1993. - №52. – Ст. 490. – Зі змінами ; ост. ред. 22 травня 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. 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. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахуванням до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України: постанова Кабміну України від 21 лют. 2007 р. № 272 // Офіц. вісн.України. – 2007. - № 14. – С.47. – Зі змінами ; ост. ред. 21 листопад 2007 р. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Holman, S. Selecting the Most Suitable Candidate/ S.Holman, K.Laity//Training Officer. – 1994. - № 10, vol.30. – P.302-303.
5. Лавринчук І. Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень // Вісник УАДУ. – 1997. - № 3 – 4. – С.10.
6. Модернізація державного сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=97
7. Аналітичний матеріал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.euvropa.EC.int
8. Даніель Боссарт, Крістофф Демкс. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС. – К: Міленіум, – 2004 – 128 с.
9. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002-2011 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України. – К., 2002. – с.4-5.
10. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку: навч.посіб/ за заг. ред. В.Б.Авер'янова . – К: Соми, 1999. – 226 с.
11. Государственная служба основных капиталистических стран. – М: Прогрес, - 1995 – 30 с.

12. Осейчук В.И. Новые принципы отбора и продвижения государственных служащих: Эффективность кадровой политики / В.И.Осейчук// Чиновник. – 2006. - № 6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://chinovnik.uara.ru/modern/author.php?id=117>

Рецензент: Згалат-Лозинська Л.О., к.е.н., доцент.

УДК 351:82: 658

Новицька Т.А.,

здобувач

Академія муніципального управління

СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Анотація. Проаналізовано досвід країн Центральної і Східної Європи щодо пріоритетів інвестиційної політики. Визначено пріоритети політики залучення іноземних інвестицій в Україні.

Аннотация. Проанализирован опыт стран Центральной и Восточной Европы относительно приоритетов инвестиционной политики. Определены приоритеты политики привлечения иностранных инвестиций в Украине.

Annotation. Experience of countries of Central and East Europe is analysed in relation to priorities of investment policy. Priorities of policy of bringing in of foreign investments are certain in Ukraine.

Постановка проблеми.

Державна інвестиційна політика як у відношенні вітчизняних, так і іноземних капіталовкладень мала безсистемний і непослідовний характер, часті зміни законодавства дестабілізували діяльність господарюючих суб'єктів, неузгодженість державних важелів регулювання призводила до втрати стимулюючих ефектів. Внаслідок цього економіка України опинилася у стадії глибокої інвестиційної кризи

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В Україні іноземне інвестування досліджують І.Бланк, А.Гайдучий, Б.Губський, О.Данілов, О.Джусов, С.Захарін, М.Кісіль, І.Крейдич, М.Лесечко, Ю.Лупенко, А.Махмудов, М.Недашківський, М.Панкова, А.Пересада, С.Реверчук, І.Сазонець, Н.Свірідова, М.Туріянська, В.Федоренко, В.Хобта, К.Шпильовий.

Постановка завдання

– проаналізувати досвід країн Центральної і Східної Європи щодо пріоритетів інвестиційної політики;

– визначити пріоритети політики залучення іноземних інвестицій в Україні.

Виклад основного матеріалу.

Формування засад інвестиційної політики вимагає обґрунтування підходів до регулювання іноземного, зокрема західноєвропейського, інвестування та визначення інвестицій, які підлягатимуть найбільш активному стимулюючому впливу. У практиці регулювання західноєвропейських ПІІ у