

Український державний університет залізничного транспорту
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ДЕРЖАВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.146.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 214-П-321
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____Жанна ЧАЙКА
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Борис ОСТАПЮК

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена МАКОВОЗ

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Чайка Жанні Сергіївні

Тема: «Шляхи удосконалення управління персоналом в державній організації»

керівник Остапюк Борис Борисович, канд. екон. наук, старший викладач

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 29/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи 02 січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані соціального захисту України

Інтернет-ресурси, періодичні видання, спеціальні видання служби соціального захисту України

Звітність, методичні видання, посібники та презентаційні матеріали

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): _____

1 Теоретичні основи концепцій управління персоналом

2 Ефективність управління персоналом в державній організації

3 Шляхи удосконалення управління персоналом в державній організації

5 Перелік графічного матеріалу

1 Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації

2 Розрахункова прогнозна кількісна потреба у нових робочих місцях на загальнодержавному рівні

3 Розподіл відповідей респондентів на запитання «В чому, на Вашу думку, полягає основне завдання Вашої організації?»

4 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Оцініть загальну ефективність роботи Вашої організації?»

5 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Оцініть своє вміння користуватись комп'ютером?»

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

5 Дата видачі завдання «02» ж о в т н я 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи концепцій управління персоналом	30.10.2023	викон.
2 Ефективність управління персоналом в державній організації	20.11.2023	викон.
3 Шляхи удосконалення управління персоналом в державній організації	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Жанна ЧАЙКА

Керівник _____ Борис ОСТАПЮК

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи концепцій управління персоналом	8
1.1 Сучасні проблеми управління людськими ресурсами в системі державної служби України	8
1.2 Сучасні наукові підходи щодо управління персоналом	15
1.3 Методи дослідження управління персоналом	24
Висновки до першого розділу	27
2 Ефективність управління персоналом в державній організації	29
2.1 Вплив організаційних структур на ефективність управління персоналом	29
2.2 Кількісні та якісні показники ефективності управління персоналом	40
2.3 Результативність праці керівників і спеціалістів організації	46
Висновки до другого розділу	51
3 Шляхи удосконалення управління персоналом в державній організації	53
3.1 Концептуальні підходи до методики та критеріїв оцінки ефективності діяльності працівників державних установ	53
3.2 Результативність праці керівників і спеціалістів організації на основі соціологічного дослідження	61
3.3 Удосконалення форм і методів управління персоналом в державній організації	75
Висновки до третього розділу	91
Висновки	93
Список використаних джерел	97

					МРЕ. 146. 02 .06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.	Чайка				Реінжиніринг бізнес-процесів як універсальний інструмент інноваційного розвитку підприємства	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.	Остапук						4	104
Рецензент						УкрДУЗТ		
Н. Контр.	Назаренко		<i>Н. Назаренко</i>	04.01.24				
Затверд.	Дикань							

Вступ

Актуальність теми. Для виходу України з кризи необхідно створити ефективну систему державного управління, що є одним із головних завдань сучасного українського державотворення. Особливим інститутом держави, її управлінського апарату є система державної служби. Вона складається з правових, організаційних і процесуальних структур, а також із державних службовців - осіб, які спеціально підготовлені й професійно зайняті в системі державних органів. Державні службовці є основним ресурсом державної служби. Саме тому при фундаментальній переоцінці роботи державних органів, їх реформуванні необхідно звертати особливу увагу на управління, людськими ресурсами в системі державної служби.

У державному управлінні немає й не може бути простих явищ, відносин та процесів, легких рішень і способів їх реалізації. Управляти великою кількістю людей завжди було складно, а в перспективі буде ще складніше. Адже неважко передбачити, що ХХІ століття поставить перед державним управлінням підвищені й жорсткіші вимоги, до яких необхідно готуватися вже тепер.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення шляхів удосконалення управління персоналом в державній організації в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- окреслити сучасні проблеми управління людськими ресурсами в системі державної служби України;

					МРЕ. 146. 02 .06 ПЗ	Арк. 5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

- визначити сучасні наукові підходи щодо управління персоналом;
- визначити методи дослідження управління персоналом;
- визначити вплив організаційних структур на ефективність управління персоналом;
- визначити кількісні та якісні показники ефективності управління персоналом;
- визначити результативність праці керівників і спеціалістів організації;
- навести шляхи удосконалення форм і методів управління персоналом;
- визначити основні напрямки організації роботи з кадрами державної служби;
- визначити напрями ефективного використання персоналу у державних організаціях.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління персоналом в державній організації.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління персоналом в державній організації.

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених щодо проблем конкуренції та конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств, матеріали та рекомендації науково-практичних конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-80] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі

загальнонаукові та спеціальні методи: метод аналізу, графічні, табличні, статистичні, тощо.

Наукова новизна заключається в обґрунтуванні необхідності визначення перспектив розвитку удосконалення управління персоналом в державній організації України в сучасних умовах.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у визначенні шляхів удосконалення управління персоналом в державній організації.

Результатами роботи є визначення основних пріоритетів удосконалення управління персоналом в державній організації та основних засад управління персоналом в державній організації. Обґрунтування наведених перспектив розвитку напрямків управління персоналом в державній організації.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 15 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на ХІХ міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика» Українського державного університету залізничного транспорту (1-2 червня 2023 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі наведені теоретичні основи концепцій управління персоналом.

У другому розділі наведено основні засади ефективності управління персоналом в державній організації.

Третій розділ роботи присвячений визначенню перспектив удосконалення управління персоналом в державній організації.

1 Теоретичні основи концепції управління персоналом

1.1 Сучасні проблеми управління людськими ресурсами в системі державної служби України

Європейська асоціація щодо сприяння та забезпеченню роботи кадрів ще у 1972 році запропонувала виділити декілька основних функцій управління персоналом на підприємствах, які включають в себе три сновні складові, такі як адміністративна, управлінська та перспективна. Перша з них повинна забезпечувати звичайну місію та повсякденне функціонування підприємства, виконувати основні завдання щодо діяльності та в першу чергу, виконувати соціальну складову в діяльності будь - якого підприємства. Функція управління повинна взяти на себе більш широкий обсяг компетенцій, не виключаючи і функцію, відповідальну за соціальні відносини, у середньостроковій перспективі. Остання з основних, перспективна функція, це функція яка відповідає за розвиток підприємства. За допомогою цих функцій майже всі проблеми персоналу взаємозв'язуються з іншими проблемами підприємства. Всі аспекти соціальної складової підприємства (умови праці, продуктивність, заробітна плата, тощо розглядаються як на індивідуальному рівні так і на загальному рівні відповідальності. На нашу думку, в цьому аспекті до функції управління людськими ресурсами починає входити функція аналізу якості організації не тільки в напрямку діяльності кадрової служби, але і всього керівництва підприємства. Але ж саме кадрова служба дає поради і допомагає в прийнятті управлінських рішень. Сьогодні, на більшості великих підприємств, корпорацій, промислово – фінансових групах, кадрова служба виконує для персоналу інтегруючу функцію, до якої входить функція ведення соціального діалогу, заохочення співробітників, участь у виробленні стратегії та функція

диференціації, до якої входять такі дії, як прийом на роботу, просування по службі, винагороди тощо) [15].

Таким чином, поняття управління людськими ресурсами виходить на новий рівень та являється новим поняттям в управлінні, яке потребує у швидкому переході від загальнотеоретичного підходу до науково – практичного. Тлумачення поняття управління людськими ресурсами потребує залучення багатьох складових, технічних засобів, зведення показників діяльності підприємства, визначення регулювання заробітної плати, комп'ютеризація управління, прийомів маркетингової діяльності, визначення функції комунікації, тощо. Це поняття також включає управління групами на підприємствах та організацію навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Сьогодні, у досить важкий для України час російської агресії, зміни йдуть повільніше, ніж хотілося б новаторам, але вони реальні. Взятий європейський вектор розвитку знань повинен вплинути на забезпечення конкурентоздатності підприємств. Ми маємо для цього всі ресурси, як людські так і новаторські.

Для виходу України з політичної та економічної криз, необхідно створити ефективну систему державного управління європейського зразка, яка стане одним із головних стержнів сучасного українського державотворення. Значним та відповідальним інститутом держави є система державної служби, а саме її апарат управління. Вона складається з декількох структур, таких як, правова, організаційна і процесуальна. Основну складову державної служби становлять державні службовці, особи, які пройшли спеціальну підготовку, мають відповідні знання та професійно зайняті в системі державних органів. Державні службовці являються основним ресурсом державної служби. При перегляді та оцінці роботи державних органів, проведення реформ державної служби, необхідно звертати особливу увагу на таку складову, як управління людськими ресурсами в системі державної служби [8].

У забезпеченні ефективного державного управління не може бути легко та просто, не вирішуються проблеми швидко та гладко. Управляти великою кількістю людей завжди складно та відповідально, а в перспективі, на шляху до Європи, буде ще складніше. Незаважко передбачити, що сучасні вимоги до представників державного управління високі та морально жорсткі, і потрібно готуватися до реформування та перезавантаження.

Сьогодні наше суспільство перебуває в стані, з одного боку, обмеженням необхідних ресурсів, а з іншого - збільшенням попиту на ці ресурси, внаслідок розширення потреб. Тому зараз є актуальним питання формування професійної, авторитетної, високоефективної державної служби. Завдяки такій службі, діяльність держави зможе стабільно функціонувати та вирішувати державні питання. Управлінський апарат зможе якісно і своєчасно приймати рішення щодо державоутворення.

До складу державних службовців належать працівники, які здійснюють функції державного управління, професійно беруть участь у процесі державного управління та які входять до складу апарату управління державою. Аналізуючи наукові підґрунтя, треба відзначити, що сьгодні існують різні класифікації управлінських кадрів, наведено деякі з них: за посадовою ознакою, за рівнем в ієрархії управління, за освітою, за галуззю діяльності тощо. Існує багато підкласів щодо класифікації управлінських кадрів. Багато вітчизняних та закордонних вчених займаються цією проблемою. Однак основною класифікацією, на наш погляд, є класифікація в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Згідно цієї ознаки управлінські кадри поділяються на три групи: керівники, спеціалісти, допоміжний персонал (технічні виконавці).

Кожна з цієї групи характеризується специфікою роботи у системі державного управління специфічною професійною підготовкою, особливостями професійної діяльності, займає своє місце в ієрархії управління. Згідно з Концепцією адміністративної реформи в Україні в

системі державного управління визначено три типи державних посад: політичні, патронати і адміністративні [7].

Дана класифікація державних посад не вимагає функцій, які б виходили за межі напрямків соціального управління. Зазначена класифікація при її застосуванні на практиці дозволить ретельно формулювати вимоги до кожного працівника, залежно від його приналежності до того чи іншого класу, організувати необхідну та персональну схему відбору, підготовки та розстановки кадрів. Різниця функцій у державних посадовців визначає специфіку роботи кожного з них, відповідне ставлення до виконання завдань, використання спеціальних методів та форм у досягненні цілей своєї діяльності.

Враховуючи такі негативні фактори в житті України, як агресія з боку росії, економічна криза, виникає необхідність скорочення витрат на утримання державного апарату та одночасне вжиття заходів щодо підвищення якості надання державних послуг населенню, які так необхідні для забезпечення повноцінного життя. У зв'язку з російською агресією збільшилась таке негативне явище, як потреби в кадрових скороченнях. Подолати цю та інші соціальні проблеми можливо лише за умови існування ефективної системи управління.

Для успішного впровадження в Україні реформи державної служби необхідно проводити реформи і інших сферах життя суспільства. У даний важкий для України час, необхідно, щоб усі реформи мали у своїй базі однакові принципи, цінності та підходи. Всі напрями по прийняттю реформ треба по-перше визначати на найвищому рівні. Там, де відповідні повноваження децентралізовані можна очікувати, що вони сприятимуть проведенню позитивних та адекватних змін, цілеспрямованих на соціальні складові. Ці зміни повинні відповідати сучасним викликам суспільства та реальній ситуації, яка склалась в економічному та політичному житті українців сьогодні.

Відповідно до основних принципів та цілей вектору європейського розвитку, основні напрями яких визначено на загальнодержавному рівні. Нове призначення, надане центральним органам виконавчої влади згідно з останніми указами Президента та відповідних урядових структур, які відповідають за проведення реформування органів виконавчої влади, вимагають проведення змін в існуючих структурах управління. Нові вимоги мають забезпечити попит на новий формат управління, нові професійні цінності, інноваційну складову, більш повного використання кадрового потенціалу органами виконавчої влади [9].

Для забезпечення успішного ефективного державотворення необхідно забезпечити застосування більш перспективних та вагомих підходів. Неважко здійснити прогнозування зміни у системі державної служби на територіальних рівнях, результат яких буде набагато меншим та неефективним ніж чим на інших рівнях.

Сучасна політика системи державної служби має приділяти увагу тому, що в процесі її реформування особлива роль повинна приділятись людським ресурсам. Саме від них очікується здійснення безпосередньої роботи щодо запровадження реформ. Адміністративна реформа не може зводитися лише до створення та внесення змін до структури органів державного управління, треба оптимізувати дії, що призведе до можливого скорочення управлінського апарату. Основна мета реформування полягає у створенні ефективної системи державного управління, яка повинна відповідати стандартам демократичної правової держави та бути соціально орієнтованою ринковою економікою європейського зразка. Ця система має бути прозорою у всіх проявах своєї діяльності для суспільства та побудованою на науково – практичних засадах, мати під собою обґрунтовані фінансово-економічні показники своєї діяльності та не бути витратною для державної казни.

Щоб успішно провести реформування системи державної служби треба не забувати про два важливих моменти: реформування державної служби - це насамперед процес навчання та перекваліфікації, який направлений на

виправлення раніше допущених помилок. Це означає, що необхідно пройти процес адаптування до середовища, яке постійно змінюється. У державній службі, яка постійно оновлюється та вчиться новому, тобто підвищує свою кваліфікацію, не буде більше ініціатив реформування, вона буде у процесі своєї діяльності реформуватися та набувати нових функцій щодо управління людьми та організації своєї діяльності. По-друге, Україна не єдина країна, яка переживає такі круті зміни. Радикальні реформи в системі державної служби відбуваються у багатьох європейських, і не тільки, країнах, наприклад, Франція, Швеція, Канада, Великобританія, Польща – всіх цих країн торкнулось реформування державної служби. Всі напрями та процеси проведення реформування у цих країнах мають спільне походження. Треба відмітити, що сьогодні державній владі у мабуть всіх розвинутих країнах треба управляти глобальними силами та вирішувати глобальні проблеми, які вносять зміни в економічні та суспільні взаємостосунки, процеси інтеграції, тощо. Саме тому державна служба в Україні, яка зараз проходить випробування, має стати ефективною та сучасною інституцією в країні європейського зразка [43].

Основні стратегічні цілі реформування державної служби в Україні повинні мати в своїй основі наступні положення: визначення чітких та окреслених ролей та чітко визначених повноважень органів державної влади; зведення до мінімуму сфер збігу та дублювання цих повноважень; забезпечення виділення фінансових ресурсів враховуючи пріоритетні напрями в країні; постійне реагування на вимоги суспільства (чіткий громадський контроль); сформувати дієву та прозору владу; мети такої організації державної влади повинна відповідати фінансовим можливостям суспільства.

На рисунку 1.1 наведено схему переваг від наявності системи розвитку персоналу в державній владі.

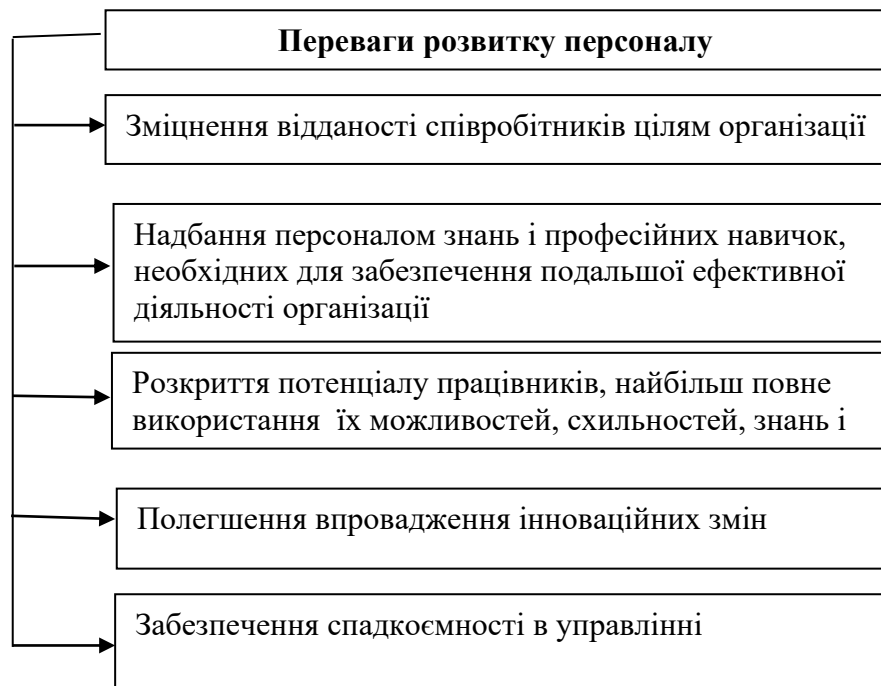


Рисунок 1.1 - Переваги від наявності системи розвитку персоналу

Складним завданням сьогодні є виконання вимог реформування та скорочення видатків з одночасним збереження морального клімату, продуктивності праці, порядності, здорових відносин серед державних службовців. Тому, на наш погляд, необхідно поряд із реформуванням проводити наукові дослідження, які допоможуть вчасно вжити заходів щодо ліквідації негативних наслідків, а саме: реальне уявлення та стан справ щодо впливу реформ на діяльність установ і управління людьми, а також про різні ситуації, що викликають напругу, і проблеми, які треба розв'язувати у ході здійснення реформ; виявлення додаткових аспектів впливу середовища сучасних реформ на моральний стан державних службовців, на здатність державного сектора залучати та утримувати кваліфіковані трудові кадри.

Чітке розуміння та усвідомлення з боку державних службовців та керівників сучасних вимог до системи державної служби, вимог до іміджу та моральних здібностей, професійних вимог потрібно створити високоефективну, професійну, стабільну та авторитетну державну службу,

яка спроможна побудувати демократичну, правову, незалежну, суверенну і соціальноорієнтовану державу. Треба усвідомлювати, що в центрі уваги повинно бути питання управління людьми, переведення за межі політичної риторики реальних напрямів політики та практики щоденного ретельного управління в сучасній площині державної служби [8].

1.2 Сучасні наукові підходи щодо управління персоналом

Постійне зростання конкуренції, удосконалення технологій та введення в дію новітніх досягнень науки та техніки, боротьба за споживача та підвищення якості продукції/послуг змушують суспільство по-новому розглянути підходи до питань управління. У зв'язку з цим змінюються і вимоги до працівників та службовців. Головним моментом у цьому питанні є визнання складової високої соціальної відповідальності, що лежить на всіх державних службовцях, особливо на керівному складі. Сучасна організація щодо вирішення питань державного значення потребує швидкої реакції на зміни, які відбуваються у суспільстві та невизначеність зовнішнього середовища.

Сучасний підхід до організації державної служби являє собою збалансоване сполучення людських цінностей та ресурсів, уподобання організаційних змін та безперервних адаптацій до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Усе це вимагає істотних змін в підходах, принципах, методах і формах роботи з людиною в державній службі та відповідних організаціях.

Головними факторами успіху управління людськими ресурсами в державній організації являються наступні складові: людський потенціал, здатність керівника вміло окреслити цілі та місії своєї діяльності та ефективно розпоряджатися ресурсами. Ці напрями стають головними

фактором успіху державної організації. На перший план повинні висуватися питання управління людськими ресурсами в державній структурі [40].

Проаналізуємо теретичні основи визначення поняття людських ресурсів. Людські ресурси або персонал організації являє собою сукупність всіх працівники будь-якої організації, підприємства, установи. До складу людських ресурсів входять виробничий персонал, управлінський, кадри управління (керівники, фахівці, менеджери) [16].

Питання та процеси управління людськими ресурсами розглядають людей як надбання організації та як ресурс, який ефективно використовується для досягнення цілей діяльності. Таким чином, працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів.

Далі розглянемо теоретичні аспекти терміну менеджмент людських ресурсів. Це поняття трактується як згуртування співробітників за допомогою активної роботи менеджерів для досягнення цілей діяльності. Для досягнення відповідної цілі треба відноситись до праці як до джерела доходів та вживати заходів щодо активізації соціальної політики. Основною метою менеджменту людських ресурсів є прийняття на роботу компетентних і професійно підготовлених та зацікавлених робітників, утримання їх утримати та постійно вдосконалювати їхні професіональні навички. Саме людина виступає головним фактором не тільки виробництва, але й всієї організації. Людина це головний фактор доходів, підвищення продуктивності праці, підвищення якості прийняття рішень та втілення у життя прийнятих рішень тощо. Таким чином, сучасному менеджеру треба відноситись до своїх співробітників як до ціннісного ресурсу. Відмінність поняття «людські відносини» від поняття «людські ресурси» полягає в економічній сутності понять, яка заключається в економічній доцільності капіталовкладень у людину (працівник); підтримці людини в працездатному стані, постійному тренінгу працівників, створенні умов для праці та повного розкриття можливостей і здібностей, закладених в працівнику як в особистості. У концепції «людські відносини» наголос робиться на створенні оптимальних умов для праці [10].

Управління людськими ресурсами це більш широке поняття, яке включає в себе такі складові, як: відношення до людини як головному факторові реалізації цілей організацій; підхід до людини як до основного джерела доходів та інвестицій; постійний аналіз потреб організації в людських ресурсах; аналіз ситуацій з людськими ресурсами в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації; формування людських ресурсів організацій; створення оптимальної системи взаємодії працівників тощо. Треба усвідомити, що сприйняття співробітника як джерела витрат та видатків, якого такого, що треба підганяти або треба стримувати, у даному розгляді проблеми треба відкинути. У широкому розумінні та філософії менеджменту людських ресурсів, співробітники розглядаються як активи організації. Чим менший контроль над співробітниками, а мотивація і стимуляцію праці велика, тим більше віддачі від співробітників має організація або установа. При застосування сучасних напрямків менеджменту людських ресурсів потрібно очікувати від самого співробітника активної позиції, яку потрібно підкреслювати, оцінювати та підтримувати. У широкому розумінні він більше не являється особою, якій спускають вказівки та циркуляри. Кожна особа повинна особисто відповідати за свої дії, результати праці, успіхи і досягнення. Кожен повинен стежити за тим, як реалізуються поставленні керівництвом завдання. Всі ці фактори висувають особливі вимоги до структури організації та політиці в сфері організації праці в державній установі. Всі фактори повинні будуватись на розвитку особистої ініціативи службовців та працівників.

Сьогодні, у важкий для України час, однією з найболючіших та гострих проблем являється проблема забезпечення кваліфікованим персоналом, який володіє необхідними компетенціями та являється здатним досягти стратегічних цілей, що стоять перед установою. З причини чого актуальним стає питання ефективного використання працівників та службовців та їх здібностей в процесі роботи. Для забезпечення підвищення якості виконання завдань, перш за все, необхідно постійно контролювати та об'єктивно

оцінювати всі дії робітників, все це можливо за допомогою моніторингу - як інструменту системи управління персоналом. Розглянемо теоретичні підґрунтя моніторингу. Моніторинг (від лат. Monitor - той, хто нагадує, попереджає) це безперервне систематичне відстеження стану системи управління персоналом, його складових елементів на основі постійних показників та індикаторів, а також створення умов для виконання управлінських функцій на основі отриманої інформації [15].

На нашу думку, моніторинг повинен стати невід'ємним елементом процесу управління персоналом у будь – якій установі або на підприємстві і здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу. Цілі і задачі моніторингу персоналом підприємства представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Цілі і задачі моніторингу персоналом підприємства

Цілі моніторингу персоналу	Завдання моніторингу персоналу
1 Формування інформації, необхідної для вироблення напрямів розвитку стратегічного і оперативного кадрового потенціалу, здатного підтримати високий рівень продуктивності праці.	1 Своєчасне забезпечення менеджменту необхідною інформацією для прийняття стратегічних і оперативних рішень з управління персоналом.
2 Формування єдиної інформаційної бази даних по поточної і перспективної потреби підприємства в кадрах.	2 Визначення тактичної, стратегічної і оперативної потреби в персоналі.
4 Контроль ефективності використання персоналу	4 Аналіз і оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стан персоналу і систему управління персоналом
5 Виявлення негативних відхилень в управлінні персоналом і розробка та координація заходів щодо їх усунення	5 Оцінка процесів залучення, стимулювання, звільнення, розвитку персоналу та управління витратами на персонал

Підводячи підсумки, можна сказати, що підхід з позицій управління людськими ресурсами - це системний, комплексний підхід, який враховує потреби організації в людських ресурсах, що забезпечують ефективність

функціонування організацій (компаній, підприємств) при постійній потребі простосувуватись до викликів зовнішнього середовища. У менеджменті людських ресурсів кадрова політика є «реагуючою» політикою управління. Вона постійно перетворюється в активну стратегічну політику, яка являється загальною частиною політики всієї організації/установи [6].

Якщо взяти за основу концепцію розвитку всієї організації, то можна визначити основні напрямки менеджменту людських ресурсів даної установи. Прикладом може служити вимоги щодо перекваліфікації персоналу, залучення нових співробітників, складання програми навчання підвищення кваліфікації персоналу для всіх або деякої ланок робітників. І таких напрямів дуже багато.

В державній установі при формуванні цілей та завдань управління розвитком персоналу треба враховувати як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні здобутки у цій галузі. Процеси розвитку персоналу, які неодмінно відбуваються у будь-якій установі, постійно змінюватимуть модель поведінки власне самого персоналу, впливаючи на всіх працівників, а також на всі ланки менеджменту. Підходи до управління розвитком персоналу змінюються в залежності від рівня структури, схему наведено на рисунку 1.2.

Як правило у більшості організацій та установ за реалізацію політики менеджменту людських ресурсів відповідає служба або відділ кадрів організації. Деяким менеджерам важко вдається відноситися до своїх підлеглих та співробітників як до коштовного ресурсу, а не як до витрати. Треба відмітити, що у багатьох країнах з розвинутою економікою починає переважати ресурсний підхід. Причина в тому, що індивідуальний підхід дозволяє підприємству досягти кращих результатів, таких як збільшення прибутку та доходу, що допомагає закріпитися на ринку [36].

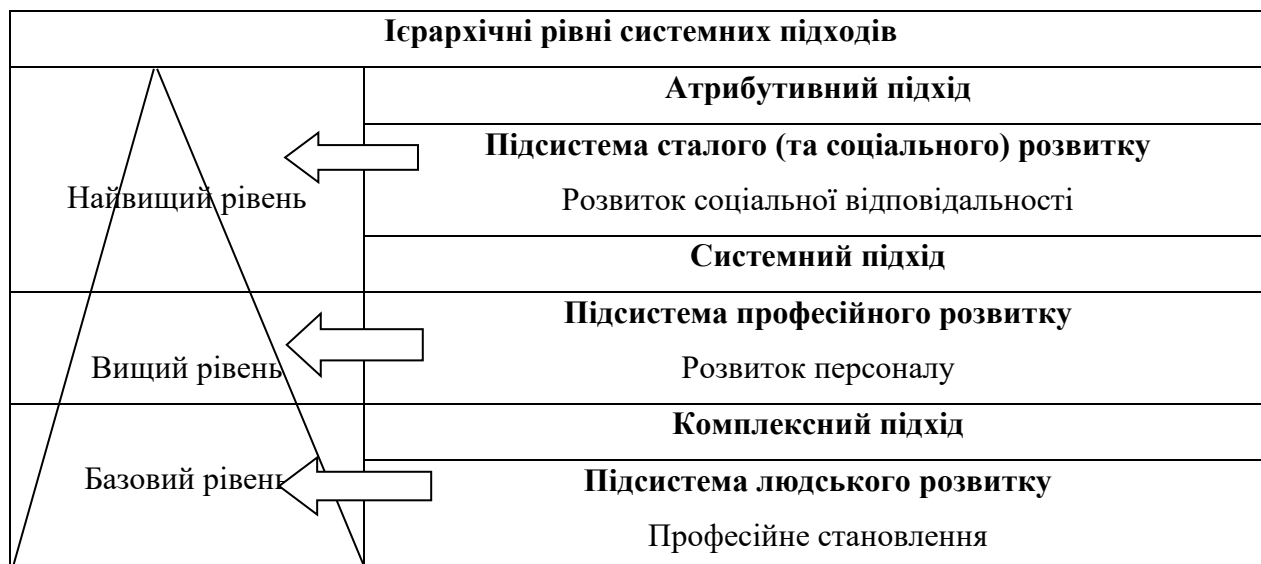


Рисунок 1.2 - Підходи до управління розвитком персоналу

Далі розглянемо основний зміст управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами включає ряд взаємозалежних основ, що утворюють комплекс менеджменту людських ресурсів, які можна назвати елементами. До ключових елементів можна віднести наступні: добір та розстановка кадрів; оцінка їх професійних якостей; винагорода та преміювання; підвищення кваліфікації кадрів; навчання.

Якщо розглядати більш детально управління людськими ресурсами, то можна сказати, що управління містить у собі: аналіз ринку праці і управління діяльністю; добір, прийом та адаптацію кадрів; планування навчання та перекваліфікації кадрів, професійний і адміністративний контроль; аналіз витрат і результатів праці; забезпечення належних умов праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату; розробку системи мотивації праці; роботу з профспілками; розробку загальної соціальної політики установи, пенсійну політику; вирішення конфліктів.

При розробленні планів щодо управління людськими ресурсами, основні цілі і задачі повинні мати практичну складову у вигляді детально та спеціально розроблених цілей для кожного напрямку кадрового менеджменту. Потім розробляються прогнози щодо внутрішнього і зовнішнього попиту

щодо людських ресурсів, будується схема забезпечення кадрами і визначаються пріоритетні напрями роботи з кадрами. Далі розраховується калькуляція витрат щодо роботи з кадрами тощо. При аналізі забезпечення людськими ресурсами менеджери повинні мати відповіді на наступні питання: компетентність співробітників; зацікавленість співробітників в досягненні цілей установи; психологічна готовність співробітників до сприйняття змін; чи досить добре «вписуються» співробітники в існуюче соціальне середовище; вплив зовнішніх факторів на якість і кількість персоналу та інші питання.

Першим етапом при реалізації управлінського плану у сфері людських ресурсів починається з відбору кадрів, це процес, при якому на ринку праці відбирають співробітників для виконання визначених функцій. При відборі і прийнятті на роботу нових співробітників треба звернути увагу на те, щоб штат установи завжди був укомплектований кадрами, компетентними та професійно обізнаними у своїй області. Основна задача менеджерів з кадрової роботи це залучати на заміщення кожної вакантної посади компетентних та професійних претендентів. Наступний етапом являється відбір кращих серед кращих [12].

При наборі нових співробітників необхідно чітко окрилювати вимоги щодо якостей кадрового складу шляхом ретельного аналізу кандидатів, чітко розуміти вимоги до них та відповідально ставитись до моральних якостей; треба скласти опис функцій і мати перед собою перелік необхідних якостей кандидатів на посади; прийняти потрібне рішення про внутрішній або зовнішній набір якостей кадрів; зробити вибір з отриманих резюме та домовитися про час та форму співбесіди; зробити відбір кандидатів на основі результатів співбесід, тестів і рекомендацій [42].

Провідну роль у підборі кадрів відіграє професійний рівень претендентів на посади. Так, оцінка професійної діяльності будується в процесі проведення нарад, співбесід, зустрічей із співробітниками, на яких обговорюються та оцінюються їхня професійна діяльність, розглядаються їх

плани на майбутнє. Цей процес дуже важливий, приділення уваги до кожного співробітника в конкретній ситуації дозволяє активізувати та мотивувати персонал, а також допомагає здійснити кадрове планування. Цей підхід можна використовувати як поодиноким, так і в сполученні підходами щодо матеріального стимулювання. Основними результатами оцінки ефективності роботи співробітника може бути винагорода, заходи щодо навчання або підвищенню кваліфікації.

Задачі оцінки професійної діяльності у стратегічному плані можуть бути наступними: підвищення ефективності діяльності установи шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів; виявлення співробітників, здатних виконувати більш відповідальну роботу з одальшою модливістю надання реалізувати свій потенціал; допомога самовдосконаленню робітників, мотивація, дарування подарунків, заохочення прагнення до професійного зростання; сприйняття підвищення заробітної плати відповідно до підвищення професійного рівня тощо.

Щодо тактичної оцінки професійної діяльності, то можна використовувати наступні фактори: підвищення зацікавленості у праці; постійне покращення стосунків та взаємопорозуміння між керівним складом та підлеглими; підвищення задоволення від отриманих результатів роботи, з'ясування перешкод і пошук шляхів ліквідації таких перешкод; чітке доведення до відома підлеглих завдань та обговорення результатів їхньої роботи; доведення досяжних цілей на майбутнє; можливість розглядати всі варіанти кадрових перебудов всередині установи, оптимізація кадрової роботи. На нашу думку, не все може бути винагородою, що керівник може надати підлеглому виконану роботу. Звичайно, головну роль при заохоченні відіграє матеріальна винагорода, до якої належать додаткові виплати, премії, надбавки тощо, отримані співробітником за результатами роботи. Сама розповсюджена з винагород за виконану роботу це заробітна плата. Премії це форма матеріальної винагороди, яка безпосередньо пов'язана з якістю виконаної роботи отриманих успіхів всією організацією. Заробітна плата, як

правило, складає близько 50 % загальних витрат виробництва. Треба відмітити, що існує цілий ряд нематеріальних форм заохочення, такі як; просування по службі, надання можливостей для подальшого навчання, доручення більш відповідальних завдань тощо. Усі ці способи заохочення засновані на принципах мотивації, підвищенні зацікавленості працівника у своїй праці [13].

Зараз високо ціняться кваліфіковані та обізнані кадри, які мають досвід роботи, мають високі здібності, соціальну відповідальність та морально витримані. Необхідність у навчанні і підвищенні кваліфікації кадрів визначають власно виходячи з потреб установи або організації. Треба відмітити, що великі компанії розробляють програми перепідготовки своїх кадрів, спонукають до навчання, обміну досвідом роботи з провідними компаніями, щоб майбутні робітники через деякий час могли зайняти відповідну посаду. Підготовка проводиться не тільки за основними навичкам роботи, але й умінню робити з клієнтам, надання якісних послуг, культури спілкування, комунікативності, комплаєнсу, знання іноземних мов тощо [36].

Великі та поважні організації намагаються вкладат свій капітал у навчання та підвищення кваліфікації своїх кадрів, хоча при цьому іноді не всі витрати можуть окупитися, причиною цьому можуть бути деякі співробітники, які можуть перейти в інші установи.

У різних організаціях та установах існують різні, свої проблеми, які відносяться до управління людськими ресурсами. На основі загального підходу, викладеного нами у роботі вище, у кожній організації або державній установі повинна бути розроблена своя, індивідуальна концепція управління людськими ресурсами.

1.3 Методи дослідження управління персоналом

Всі економічні дані, котрі залучені до дослідження є кількісними характеристиками економічних об'єктів чи процесу. Вони сформовані під впливом багатьох факторів. Неконтрольовані фактори можуть приймати випадкові значення з деякої кількості значень і тим самим обумовлювати випадковість даних, які вони визначають. Аналіз залежностей між змінними, або відсутність взаємозв'язку можна зробити за допомогою розрахунку коефіцієнту кореляції [55].

Коефіцієнт кореляції зазвичай застосовується при масовому спостереженні фактичних даних. Одночасний вплив на ознаку великої кількості різноманітних факторів, що вивчається, призводить до того, що одному й тому ж значенню ознаки відповідає цілий розподіл значень результативної ознаки, оскільки в кожному конкретному випадку інші і ознаки можуть змінювати силу і спрямованість свого впливу. За наявності кореляційної залежності, та взаємозв'язку встановлюється лише тенденція зміни результативної ознаки при зміні величини факторної ознаки. Під час вивчення взаємозв'язку між двома чинниками їх, зазвичай, позначають $X = (x_1, x_2, \dots)$ і $Y = (y_1, y_2, \dots)$, таким чином, для розрахунку коефіцієнту кореляції пропонується формула [55]:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}, \text{ де} \quad (1.1)$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i; \quad (1.2)$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i \quad (1.3)$$

Знаменник виразу для коефіцієнта парної кореляції формула 1.1 просто нормує чисельник так, що коефіцієнт кореляції виявляється легко та інтерпретується числом, що не має розмірності, і набуває значення від -1 до +1.

Між обраними змінними існує сильна або слабкий, позитивний або від'ємний взаємозв'язок (збільшення однієї змінної зі збільшенням другий, та навпаки), обмежитись розрахунком тільки наявності взаємозв'язку, буде замало [55].

Для проведення якісної оцінки коефіцієнта кореляції між двома явищами, показниками застосовують різні шкали, ми звернемось, до шкали Чеддока. Залежно від отриманого значення коефіцієнта кореляції зв'язок може мати значення, а значення свідчить про зв'язок: 0,1 - 0,3 - слабкий; 0,3-0,5 - помітний; 0,5 - 0,7 - помірний; 0,7 - 0,9 - сильний; 0,9 -1,0 - дуже сильний.

Оцінивши ступінь тісноти зв'язку за допомогою коефіцієнта кореляції на основі більш менш обмеженої інформації про явище, що вивчається. Виникає необхідність оцінки суттєвості отримання лінійного коефіцієнта кореляції, що дозволить розширити висновки та їх обґрунтування.

Розрахунок парна кореляції дозволяє оточити тісноту зв'язку між двома ознаками. Для виявлення кореляційного зв'язку між двома ознаками можна збудувати поле кореляції. Поле кореляції - це певне поле точок, координати яких (x; y) визначаються значеннями факторної та результативної ознак.

Отримане значення $r_{y.x}$ близьке до одиниці, що свідчить про тісний зв'язок між результатом та фактором.

Розмір називається коефіцієнтом детермінації і демонструє частку варіації результативного ознаки під впливом факторної ознаки. Коефіцієнт детермінації може бути виражений у відсотках. Коефіцієнт детермінації набуває значення в інтервалі 0 до 1 [55].

Для визначення значущості коефіцієнта кореляції скористаємось критерієм Стюдента, порівняємо табличне значення (1,7613) з отриманим, котре буде розраховано за формулою [55]:

$$t_{\text{розр}} = \frac{r_{y.x} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{y.x}^2}} \quad (1.4)$$

Якщо $t_{\text{розр}} > t_{\text{табл}}$, то отримане значення коефіцієнта кореляції визнається значущим. Тобто, робиться висновок, що між змінними, що досліджуються, є тісний статистичний взаємозв'язок.

Якщо значення $r_{y.x}$ близьке до нуля, зв'язок між змінними слабкий. Якщо кореляція між випадковими величинами позитивна, то при зростанні однієї випадкової величини інша має тенденцію зростати; якщо від'ємна, то при зростанні однієї випадкової величини інша має тенденцію до зменшення.

Розрахований коефіцієнт парної кореляції зручно відобразити графічним способом, це є діаграма розсіювання, яка представляє кожне спостереження у просторі двох вимірів, що відповідають двом факторам. У міру того, як зростає сила лінійного зв'язку, точки на графіці будуть лежати ближче до прямої лінії, а величина $r_{y.x}$ буде ближче до одиниці. На підставі отриманих розрахунків, та за допомогою використання інших існуючих методів дослідження зробимо висновки.

Метод аналізу, а саме аналіз літературних джерел, статистичних даних дозволяє вивчити специфіку теми високих технологій та глобальної конкуренції, авторитетні всесвітні видання простежити динаміку змін у рейтингах по роках.

Метод класифікації, за допомогою якого розподіляються об'єкти за певними критеріями, дозволив класифікувати фактори на певні групи, показники, значення, тощо [55].

За допомогою методу конкретизації – країни, котрим було приділено увагу розглянуті в реальних умовах, враховуючи ситуацію в світі.

За допомогою методу абстрагування, ми змогли відсторонити несуттєві аспекти та виділити тільки ключові елементи, зв'язки. Використовуваний метод формалізації – дозволив передати сутність глобальної конкуренції, та структура інноваційної складової країн за допомогою схем та графіків. Порівняти позиції країн у рейтинга матиме змогу за допомогою методу зіставлення, порівняємо, зіставимо показники, відмінності та схожість [76].

Складність економіки іноді розглядалася як обґрунтування неможливості її моделювання, вивчення засобами математики. Але така думка в принципі неправильна. Моделювати можна об'єкт будь-якої природи та. будь-якої складності, І саме складні об'єкти становлять найбільший інтерес для моделювання; саме тут моделювання може дати результати, які не можна отримати іншими засобами дослідження. У даному дослідженні це взаємозв'язок глобальної конкуренції країн з інноваційним розвиток, позиції країн на ринку високих технологій.

Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи ми отримали наступні висновки

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Формування державної кадрової політики - досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. У ході реалізації всього спектру заходів важливо зберегти оптимальне співвідношення новацій та спадкоємності, перспективності та прагматизму. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом

суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри державної служби мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів та їх структури.

2. Управління людськими ресурсами – більш широке поняття, що включає в себе наступні складові:

- підхід до людини як головному факторові реалізації цілей організацій;
- підхід до людини як джерелу доходів і статті інвестицій;
- аналіз потреб організації в людських ресурсах;
- аналіз ситуацій з людськими ресурсами в зовнішньому стосовно організації середовищі;
- формування людських ресурсів організацій;
- створення системи взаємодії працівників, їхні взаємини.

Підхід з позицій управління людськими ресурсами - це системний, комплексний підхід, що враховує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, що забезпечують ефективність функціонування організацій (компаній, підприємств).

3. Проаналізовані основні методи дослідження, якими ми користувалися в процесі роботи над дослідженням.

2 Ефективність управління персоналом у державній організації

2.1 Вплив організаційних структур на ефективність управління персоналом

Будь-яку конкретну групу людей, що об'єдналися для реалізації конкретних цілей, можна розглядати як організацію і досліджувати в ній усі діючі організаційні процеси. Організація може бути погано або добре організована, на думку керівників, однак конкретних критеріїв для оцінки організації керування набагато більше.

Можна розглядати способи організації підрозділів з метою виявлення відповідності їхнім майбутнім задачам. Реалізація цілей або задач може гальмуватися діяльністю окремих груп фірми, цілі яких не збігаються з цілями фірми. Наприклад, відділи збуту в деяких фірмах сформовані по продуктах. Звідси при збуті продукції неминучі протиріччя і зниження ефективності роботи фірми.

Логіку взаємозв'язку співробітників при рішенні управлінських задач і судити про ступінь організованості роботи [13].

І, нарешті, можна розглядати регламентуючі документи, що змушують співробітників виконувати свої функції. У цьому випадку особлива увага повинна бути приділена повноті регламентуючих документів.

Можна розглядати форму організації управлінської діяльності і пристосовність її до мінливих цілей організації.

З усього сказаного випливає, що робота у фірмі повинна бути організована таким чином, щоб працівники виконували свою роботу

відповідно до плану дій ефективно, знали своє місце і цілі в організації, причому ці цілі повинні збігатися з цілями організації в цілому.

Зазначені фактори варто враховувати при побудові будь-якої реальної структури управління в організації. Для чіткої роботи організації необхідно наступне:

- цілі повинні бути зрозумілі всім працівникам фірми;
- система цілей повинна реалізувати глобальну мету;
- інформаційні канали зв'язку не повинні мати «вузьких» місць;
- працівники повинні мати чіткі робочі інструкції, що регламентують їхню діяльність;
- задоволеність у роботі повинна забезпечуватися обраною системою мотивації.

Можна зробити висновок, що управління установами реалізується в рамках конкретного господарського механізму, у якому розрізняють статистику (його організаційну структуру) і динаміку (текучі процеси прийняття рішень) [14].

Сформулюємо основні правила створення організаційної структури управління:

- 1) організаційна структура повинна бути гранично проста, чим вона простіше, тим легше персоналові її зрозуміти;
- 2) схема організаційної структури повинна бути наглядна;
- 3) кожен працівник повинний мати посадову інструкцію;
- 4) інформаційні канали повинні забезпечити передачу інформації як у прямому напрямку (передача управлінських рішень), так і в зворотному (контроль виконання);
- 5) лінії підпорядкованості і відповідальності повинні бути чіткими, необхідно уникати подвійного підпорядкування;

6) координацію всієї діяльності здійснює вище керівництво на рівні заступників керівників фірми;

7) остаточні, глобальні рішення приймаються на рівні керівників фірми з урахуванням можливостей і перспектив її розвитку;

8) функції лінійного керівництва і функціональних підрозділів повинні бути розмежовані.

Реалізація зазначених правил дозволить проектувати найбільш ефективну структуру управління фірмою.

Узагальнюючи вимоги, що пред'являються до сучасних структур управління організаціями, слід зазначити, що методика проектування структур, з одного боку, повинна ґрунтуватися на наукових принципах управління, з іншого боку - враховувати особисті якості і досвід керівників, добре знаючих можливості організації і тих вимог, що регламентують діяльність кожного з підрозділів [15].

Постійно зростаюча роль науково-технічного прогресу в керуванні має двоїсте значення. З одного боку, спостерігається тенденція відступу від старих традиційних форм організації управління. З іншої, розвиток наукового і технічного потенціалу, особливо в останнє десятиліття, сприяє появі нових, більш складних форм організації управління, що мають на відміну від традиційних як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки, тобто допускаючих управління як по вертикалі, так і по горизонталі, що значно ускладнює систему управління. У цих умовах необхідно насамперед чітко розмежувати функції і відповідальність за виконання конкретних завдань і робіт, обумовлені як вертикальними, так і горизонтальними структурними зв'язками. Правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців в організації - неодмінна умова ефективного розвитку господарського механізму.

Ці вимоги підкреслюють важливість системного підходу в питаннях формування й удосконалювання організаційних структур і поряд з цим необхідність розробки методики, з достатнім ступенем деталізації розкриваючої процес проектування структури управління із вказівкою чіткого шляху переходу від одного етапу до іншого.

Однак дослідження показують, що для системи управління характерний ряд особливостей, що викликають значні труднощі на шляху рішення даної задачі і накладають обмеження на масштабність у методичному плані. Ці особливості полягають у наступному:

- системі управління властиві статистичні риси, що відбивають форму і структуру управління. Це насамперед схема організаційного управління зі складовими її елементами і численними зв'язками.

- у системі управління можна виділити також і динаміку, що розкриває зміст процесу управління. Тут мається на увазі цілеспрямована діяльність керівників і виконавців.

- як відомо, будь-яка система функціонує при наявності поставлених цілей, що постійно міняються в часі. Сама ж структура більш консервативна. Звідси — вимога гнучкості й адаптивності, що неминуче виникає перед проектованою структурою управління.

- серед безлічі формальних елементів, властивих системі управління, існує також і неформальний елемент (людина), що висуває проблему психологічного клімату і від якого певною мірою залежить гармонія або дисгармонія у виробничих відносинах [16].

Усі ці особливості, органічно з'єднуючись у системі управління, вимагають комплексного підходу до питань, зв'язаним з побудовою організаційного забезпечення системи управління. Разом з тим представляється важливим вивчення ряду теоретичних передумов, що

можуть бути покладені в основу розроблювальної методики і проектування структури управління:

- наявність принципово різних типових схем управління, одну з яких можна вибрати в якості базової для аналізу і проектування структури управління.

- відомо, що будь-яка організація керується шляхом прийняття рішень. Отже, можна виявити повний перелік управлінських рішень, прийнятих в організації, і процес розподілу їх по рівнях (що представляють собою важливий етап у проектуванні структури управління) певним чином формалізувати.

- відомий також технологічний характер взаємин керівників і виконавців у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, тобто регламентований порядок управлінських функцій або окремих їхніх етапів.

Для розробки методичного апарата проектування структури управління необхідно також крім наявних теоретичних передумов з'ясувати сутність організаційного проектування. Організаційне проектування являє собою моделювання системи управління підприємством, здійснюване перед його будівництвом або напередодні значних перетворень [17].

Організаційна основа системи управління - її структура. Вона визначає склад підрозділів, що входять у систему управління, їхньої співвідпорядкованості і взаємозв'язку, форму поділу управлінських рішень по рівнях, а отже, і саме число рівнів управління. Іншими словами, структура управління є тією організаційною формою, у рамках якої здійснюється процес управління. Таким чином, спроектувати досить ефективну структуру управління - значить визначити таке співвідношення її організаційних елементів, при якому найбільше оперативно і вчасно виконуються вимоги об'єкта управління.

Менеджмент багатьох підприємств прагне «заморозити» людський капітал, щоб уникнути звільнень або обійтись без запровадження інновацій. За такого підходу втрачається здатність кваліфікованих кадрів до саморозвитку, що негативно відбивається на рівні конкурентоспроможності продукції. В загальному вигляді модель характеризується образом реального об'єкту в матеріальній або ідеальній формі, створюється для об'єктів, безпосереднє вивчення яких пов'язано з певними труднощами. Відповідно до визначених етапів автором відокремлено такі моделі розвитку персоналу: технікоцентричну, бюрократичну, соціоцентричну, партисипативну, знаннєвоорієнтовану. Схематично зв'язок між визначеними етапами управління персоналом та моделями його розвитку наведено на рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 - Зв'язок між етапами управління персоналом та моделями його розвитку

Зазначеними вище інститутами державного управління забезпечується практика кадрової роботи, яка передбачає супроводження процедур: добору і розстановки кадрів; їх обліку; підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також проходження служби в контексті управління службовою кар'єрою, умовами праці; заохочення до сумлінного і якісного виконання покладених на особу повноважень; контролю за дотриманням вимог щодо виконання службових обов'язків, правил поведінки державного службовця та спеціальних обмежень.

Зміст складових процедур з реалізації роботи з кадрами визначений нормативно-правовими актами. Наприклад: конкурсний відбір - порядок конкурсного відбору на заміщення вакантних посад державних службовців регламентується постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2019 року № 7821, якою затверджено відповідне Положення. Це Положення унормовує порядок проведення конкурсного відбору на посади державних службовців третьої - сьомої категорій, крім випадків, коли законами України чи рішеннями Кабінету Міністрів України встановлено інший порядок заміщення таких посад [1-2].

Положенням передбачено, що рішення про проведення конкурсу та його умови приймається керівником органу, в якому оголошується конкурс. Наказом керівника утворюється конкурсна комісія.

Інформація про конкурс та його умови підлягає публікації у пресі та розповсюдженню через інші засоби масової інформації не пізніше як за місяць до проведення конкурсу та доводиться до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс.

Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають на ім'я керівника заяву, до якої додаються: особовий листок обліку кадрів, автобіографія, копії

документів про освіту, декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру, в тому числі і за кордоном, щодо себе і членів своєї сім'ї за формою, затвердженою Мінфіном.

Комісія проводить співбесіду з кожним учасником конкурсу і на своєму закритому засіданні більшістю голосів членів комісії, присутніх на засіданні, приймає рішення щодо переможця конкурсу. Засідання комісії оформлюється протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії і подається керівникові не пізніше як через 2 дні після голосування. Стажування на посадах державних службовців. Порядок проходження стажування визначає постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2015 року № 804. Стажування можуть проходити як особи, що вперше претендують на посаду державного службовця, так і державні службовці, які бажають зайняти більш високу посаду. На період стажування (до двох місяців) у державному органі за стажистом закріплюється державний службовець, відповідальний за стажування. Зміст стажування визначається індивідуальним планом, що затверджується керівником структурного підрозділу органу, де проводиться стажування [1].

Особа (не державний службовець), яка після успішного закінчення стажування виявила бажання працювати у даному державному органі, проходить конкурс відповідно до Положення про порядок конкурсного відбору на заміщення вакантних посад державних службовців. При цьому їй надається перевага над особами, які беруть участь у даному конкурсі, але не проходили стажування.

Державний службовець після успішного закінчення стажування може бути переведений на посаду за рішенням керівника відповідного державного органу без конкурсного відбору. Випробування. Законом України «Про державну службу» (ст.18) передбачено, що при прийнятті на державну

службу може встановлюватись випробування терміном до 6 місяців. Призначення на посади. Призначення державних службовців на посаду може здійснюватись: Президентом України; Кабінетом Міністрів України; Урядом Автономної Республіки Крим; головою обласної, Київської, Севастопольської міської державної адміністрації; керівником державного органу [1, 2].

Відповідно до норм, визначених Конституцією, законами, іншими нормативно-правовими актами України, відносно посади державного службовця може бути застосована загальна або особлива процедура призначення на посаду, а саме: після проходження конкурсу на основі рекомендації конкурсної комісії; після проходження стажування на конкретній посаді або за іншою процедурою, встановленою законодавчими та нормативними актами.

Так відповідно до положень Закону України «Про місцеві державні адміністрації» заступники голови обласної державної адміністрації призначаються на посаду головою обласної державної адміністрації за, погодженням із відповідним віце-прем'єр-міністром України (ст. 10).

З метою організаційного забезпечення своєї діяльності та відповідно до статті 15 Закону України «Про державну службу» члени Кабінету Міністрів України, голови місцевих державних адміністрацій мають право самостійно добирати та приймати осіб на посади патронатної служби згідно з штатним розписом і категорією, що відповідає посаді [2].

Державні службовці патронатної служби можуть бути звільнені у разі зміни керівника або складу державного органу. У цьому випадку працівника можна не попереджати, але йому надаються пільги і компенсації, передбачені статтею 49-3 Кодексу законів про працю України. Кадровий резерв. Кадровий резерв створюється для заміщення посад державних службовців, а

також для просування їх по службі. Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2007 року № 199 затверджено Положення про формування кадрового резерву для державної служби [2].

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні.

Зарахування працівника до кадрового резерву провадиться за його згодою. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів і структурних підрозділів їхнього апарату проводять роботу згідно із затвердженими особистими річними планами, в яких передбачається: систематичне навчання шляхом самоосвіти; періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах; участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з відповідних проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів; стажування у відповідному державному органі терміном до двох місяців; заміщення на період відсутності державного службовця посади, на яку зараховано працівника до кадрового резерву тощо.

Якщо посада, до кадрового резерву на яку зараховано працівника, стає вакантною, то він має переважне право на її заміщення при проведенні конкурсу. Просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу поза конкурсним відбором. Атестація. Положенням про проведення атестації державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2006 року № 1922, вперше передбачено, що атестації підлягають державні службовці всіх рівнів. Особливості проведення атестації державних службовців, посади яких

віднесені до I та II категорій, визначаються органами, що призначають їх на посади [2].

Цим же актом визначено, що в період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків. Функції методичної підтримки у проведенні щорічної оцінки покладено на Голодержслужбу України. Облік державних службовців. Для забезпечення процедур з добору і розстановки кадрів, єдиних підходів до обліку державних органів, установ та організацій, керівні працівники і спеціалісти яких віднесені до категорій державних службовців, запроваджено перелік державних органів, установ та організацій і реєстр посад державних службовців, які і затверджено наказом Голодержслужби України від 18 грудня 2015 року № 74 та зареєстровано 25 грудня 2016 року за № 952/5173 в Мін'юсті України. Налагоджено облік та статистичну звітність про склад державних службовців за формою № 9 - ДС. Вона дозволяє проводити аналіз складу державних службовців за категоріями посад, освітою, стажем державної служби, віком, статтю, кількістю прийнятих на державну службу, в тому числі на конкурсній основі, шляхом стажування, за кількістю вибулих та тих, що підвищили кваліфікацію [1].

Окрема стаття Закону «Про державну службу» визначає етичні норми поведінки державних службовців. Вони повинні сумлінно виконувати свої службові обов'язки, шанобливо ставитись до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування, не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця. Забороняється виявляти бюрократизм, упередженість або прихильність до будь-якого підприємства, установи, організації, органу, об'єднання громадян або конкретної особи [2].

У жовтні 2006 року прийнято Загальні правила поведінки державного службовця, які є узагальненням стандартів поведінки та доброчесності державних службовців. Спершу їх було розглянуто і схвалено Координаційною радою з питань державної служби при Президентіві України. Правила враховують положення Рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи [6].

З введенням в дію Закону України «Про боротьбу з корупцією», інших програмних і нормативних документів з цього питання унормовано повноваження Голодержслужби України щодо аналізу порушень, розробки заходів і надання методичної допомоги у запобіганні корупційним проявам, контролю за дотриманням цього законодавства в органах державної влади та місцевого самоврядування. Реалізація цих функцій регулюється Порядком проведення службового розслідування, який затверджено постановою Кабінету Міністрів України, та порядком проведення Голодержслужбою перевірок.

2.2 Кількісні та якісні показники ефективності управління персоналом

Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкта управління може характеризуватися кількісними (економічний ефект) і якісними показниками (соціальна ефективність).

Кількісні показники діяльності системи управління включають: комплекс трудових показників - економія живої праці в сфері управління (чисельність, скорочення трудомісткості процесів управління) і ін.; фінансові показники діяльності системи управління (скорочення витрат на управління і

тощо); показники економії часу (скорочення тривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, організаційних процедур).

Особливо важливе значення мають показники соціальної ефективності управління (якісні): підвищення науково-технічного рівня управління, рівень інтеграції процесів управління; підвищення кваліфікації менеджерів; підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень; формування організаційної культури; керованість системи; задоволеність працею; завоювання суспільної довіри; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

Для оцінки державних службовців можна використовувати різні методи, що дозволяють відтворити ситуацію, виконання керівником чи фахівцем управлінських функцій.

Рішення питання про вибір адекватного підходу щодо предмета дослідження складається не в їхньому протиставленні, а в пошуку об'єднуючих факторів. Непоганий результат дає атестація кадрів регіонального управління [15].

Саме атестація може бути основним методом аналізу стану персоналу державної служби і тенденцій його адаптації до нових соціально-економічних умов. Перевага цього методу полягає в комплексному підході, різноплановому відображенні складної праці керівника. Атестація дає можливість одержати інтегровану оцінку ділових і особистісних якостей працівника, його професійного і соціального самопочуття, а також реального внеску в результати діяльності державних установ.

У процесі атестації державних службовців досить ефективним є метод «самооцінки», та «оцінки» службовця керівником, на засадах більшої оцінки якостей.

Наприклад, до професіоналізму і компетентності державного службовця ми віднесли здатність роз'яснити закони, дати пораду по їхньому застосуванню в конкретній ситуації, здатність упроваджувати в життя політику реформ і ін.

До ділових здібностей - уміння планувати роботу, розподіляти завдання під силу і можливості виконавців, оперативно приймати рішення і тощо.

До особистісних характеристик - уміння викликати прихильність до себе людей, здатність по-діловому, бездоганно поводитися, уміння в конфліктних ситуаціях зберегти витримку та ін.

Суть підходу полягає в тім, щоб протиставити оцінку (за п'ятибальною системою) безпосереднього керівника посадової особи і його самооцінку. Це дає можливість визначити середній показник і скласти думку про якості державного службовця [16].

Для вивчення професійного і соціального самопочуття державних службовців може використовуватися, по-перше, метод тестування.

Кількісні показники, отримані в результаті тестування, дають підставу зробити такі висновки.

- 1 Робота задовольняє, є потенціал зростання атестованого.
- 2 Робота частково задовольняє, потрібна переоцінка установок атестованого.
- 3 Робота не задовольняє, доцільно подумати про перехід на інше місце службової діяльності атестованого.

Крім того, результати тестування дозволяють одержати додаткову інформацію стосовно професійних, ділових і особистісних якостей керівників і фахівців місцевої адміністрації.

Для складання соціального портрета державних службовців, по-друге, застосовується метод анкетування. "Анкета державного службовця", повинна включати такі блоки питань:

- 1) соціально-демографічний;
- 2) пов'язаний з питаннями загальної і фахової освіти службовців, рівнем управлінської підготовки. Тут же фіксувалися форми підвищення кваліфікації;
- 3) включає питання про стаж і досвід роботи на адміністративних посадах;
- 4) дає можливість виявити мотиви приходу на державну службу, а також заохочення і стягнення працівника.

Таким чином, метод анкетування дозволяє скласти соціальний портрет персоналу місцевої адміністрації, визначити рівень їх підготовки, мотиви приходу в регіональні органи управління, одержати загальну інформацію про професійні і ділові якості атестованого.

У ході дослідження може бути використаний також формалізований висновок безпосереднього керівника про роботу атестованого, у якому даються характеристики і висновки про придатність державного службовця, а також рекомендації з його професійного зростання.

Підвищення ефективності діяльності державної установи залежить від багатьох чинників. Серед них важливе місце займає задоволеність громадян, які звертаються з тим чи іншими питаннями у сфері державної установи.

Існують методи, які дають можливість оцінки діяльності установи незалежно від профілю, надання послуг і масштабів діяльності. До них можна віднести «завдання-результат» та «завдання-результат-витрати». Але оцінити задоволеність населення за їх допомогою навряд чи можливо. Тому розповсюдження мають такі методи оцінки ефективності, як

«параметричний», «факторів ефективності неефективності», «визначення ступеня задоволеності попиту населення (клієнтів) державної установи».

Параметричний метод передбачає співвідношення двох чинників:

- попередній стан відвідувачів (до відвідування установи);
- сучасний стан відвідувачів (клієнтів) (після відвідування установи).

Різниця між ними і є результат, який може свідчити про ефективність діяльності установ, кваліфікацію персоналу та ін. При цьому можна сказати про поточну ефективність. Метод може бути використаний при оцінці ефективності роботи центрів зайнятості, відділів соціальної допомоги, субсидій та інших.

Метод чинників ефективності/неефективності дозволяє систематизувати чинники.

При цьому чинники неефективності поділяються на три групи:

- чинники, практичне вирішення яких не залежить від установ;
- чинники, практичне вирішення яких залежить від установ;
- чинники, які знаходяться на кордоні «своїх» і «чужих».

Після одержання загальної оцінки визначаються середні значення за кожним із запитань, що надали респонденти (індекси задоволеності населення згідно із запитанням I_{zi}). І тоді індекс загальної задоволеності (I_{zi}) визначається за формулою.

$$I_{zi} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{zi}}{\sum_{i=1}^n k_i}, \quad (2.1)$$

де I_{zi} - індекс задоволеності населення тим питанням, k_i - порядковий номер /-го завдання (тобто $k_i=1, k_i=2, \dots, k_i=n$) - кількість завдань.

Оцінку ефективності можна отримати шляхом розрахунку загальної задоволеності населення, яка підраховується декількома способами шляхом закритого питання.

Для розрахунків використовується показник максимізації, тобто бажаний з точки зору суспільства явища, та мінімізації - небажаний.

1 Для цілей, передбачаючи максимізацію:

$$P_{\max} = \frac{N_1}{N_2} \Rightarrow 1, \quad (2.2)$$

N_1 - кількісна характеристика явища, що визначається; N_2 - кількісна характеристика його середовища.

2 Для цілей, передбачаючи мінімізацію:

$$P_{\min} = \frac{M_1}{M_2} \Rightarrow 0, \quad (2.3)$$

де M_1 - кількісна характеристика явища, що визначається;

M_2 - кількісна характеристика його середовища.

Розрахунок показників залежить від питання, яке закладено в лист опитування. Наприклад, якщо оцінне питання включає п'ять відповідей, тоді:

$$N_1 = \frac{K_1 + K_2 + \frac{K_3}{2}}{K_{\text{заг}}}, \text{ а } M_1 = \frac{\frac{K_3}{2} + K_4 + K_5}{K_{\text{заг}}}, \quad (2.4)$$

де K_1 - кількість відвідувачів з оцінкою «цілком задоволений»;

K_2 - кількість відвідувачів з оцінкою «скоріше задоволений»;

K_3 - кількість відвідувачів з оцінкою «десь задоволений»;

K_4 кількість відвідувачів з оцінкою «скоріш не задоволений»;

K_5 - кількість відвідувачів з оцінкою «незадоволений»;

$K_{\text{заг}}$ - загальна кількість респондентів.

Якщо в листі опитування три відповіді, тоді

$$N_1 = \frac{K_1 + \frac{K_2}{2}}{K_{\text{заг}}}, \text{ а } M_1 = \frac{\frac{K_2}{2} + K_3}{K_{\text{заг}}}. \quad (2.5)$$

Розрахунки показників мінімізації та максимізації характеризують рівень задоволення населення діяльністю державних органів за допомогою непрямих питань [17, 21].

Зростання ролі управління в умовах ринкової економіки в результаті одержання організацією економічної волі і повної відповідальності за свої результати веде до залучення в сферу управління додаткових ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних). Для власника підприємства важливо не тільки витрата ресурсів для управління, але і те, наскільки управління дає стратегічні переваги підприємству на ринку, підсилює його конкурентоздатність, підтримує суспільну значимість підприємства. В умовах конкуренції керівники повинні піклуватися про продуктивність і ефективність.

2.3 Результативність праці керівників і спеціалістів організації

Поняття ефективності управління багато в чому збігається з поняттям ефективності виробничої діяльності організації. Однак управління

виробництвом має свої специфічні економічні характеристики. Як головний критерій результативності управління виступає рівень ефективності керованого об'єкта. Проблема ефективності управління - складова частина економіки управління, що включає розгляд:

- управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими розпоряджається і які використовує система управління. Управлінський потенціал виступає в матеріальній і інтелектуальній формах;

- витрат і видатків на управління, що визначаються змістом, організацією, технологією й обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління;

- характеру управлінської праці;

- ефективності управління, тобто ефективності дій людей у процесі діяльності організації, у процесі реалізації інтересів, у досягненні визначених цілей. Ефективність - це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. Ефективність показує, якою мірою керуючий орган реалізує цілі, досягає запланованих результатів. Ефективність управління виявляється в ефективності виробництва, складає частину ефективності виробництва. Результати дії, співвіднесені з метою і витратами, - це і є зміст ефективності як управлінської категорії [20].

На ефективність діяльності менеджера впливає ряд факторів: потенціал співробітника, його здатність виконувати визначену роботу; засобу виробництва; соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. Усі ці фактори діють спільно, в інтеграційній єдності.

Таким чином, ефективність управління - один з основних показників удосконалювання управління, обумовлений зіставленням результатів управління і ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити ефективність

управління можна шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління. Але така спрощена оцінка не завжди коректна, тому що:

- 1) результат управління не завжди полягає в прибутку;
- 2) така оцінка приводить до безпосереднього й опосередкованого результату, що ховає роль управління в його досягненні. Прибуток часто виступає як опосередкований результат;
- 3) результат управління може бути не тільки економічним, але і соціальним, соціально-економічним;
- 4) витрати на управління не завжди можна досить чітко виділити [22].

Аналіз категорії ефективності, факторів, визначаючих її, змісту і результатів управлінської праці дозволяє зробити висновок, що адекватними змістові і формам прояву ефективності є групи показників, що можуть виступати як мірник, критерію ефективності в залежності від призначення організації й умов її функціонування. Кожному варіантові системи управління відповідає визначене значення критерію ефективності, і завдання управління полягає в тім, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій приймає найвигідніше значення [39].

Як критерій ефективності виробництва і управління використовуються узагальнюючі показники, що характеризують кінцеві результати (обсяг виробництва, прибуток, рентабельність, час та ін.), і приватні показники використання окремих видів ресурсів - праці, основних фондів, інвестицій.

Показники прибутку і рентабельності найбільше повно характеризують кінцеві результати діяльності, відповідно й ефективність управління. При цьому варто виключити вплив на прибуток факторів, не зв'язаних з діяльністю даної господарської ланки. Узагальнюючі показники відбивають результат господарської діяльності і управління в цілому, але не повною мірою характеризують ефективність і якість управління трудовими

процесами, виробничими фондами, матеріальними ресурсами. Для цього використовуються приватні показники. Так, для оцінки підвищення ефективності використання трудових ресурсів застосовується показник темпу росту продуктивності праці, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів характеризується показниками матеріалоемності продукції, а ефективність використання основних фондів - показником фондівіддачі.

При оцінці ефективності управління необхідно комплексне застосування всієї системи узагальнюючих і приватних показників.

Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкта управління може характеризуватися кількісними (економічний ефект) і якісними показниками (соціальна ефективність).

Кількісні показники діяльності системи управління включають: комплекс трудових показників - економія живої праці в сфері управління (чисельність, скорочення трудомісткості процесів управління) і ін.; фінансові показники діяльності системи управління (скорочення витрат на управління і т.п.); показники економії часу (скорочення тривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, організаційних процедур). Особливо важливе значення мають показники соціальної ефективності управління (якісні): підвищення науково-технічного рівня управління; рівень інтеграції процесів управління; підвищення кваліфікації менеджерів; підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень; формування організаційної культури; керованість системи; задоволеність працею; завоювання суспільної довіри; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки. Якщо в результаті раціоналізації управління вдається досягти високого рівня зазначених вище

показників, то відбувається позитивне зрушення в організації системи управління і досягається економічний ефект [30].

У зв'язку з тим, що удосконалювання управління організацією, упровадження комп'ютерних інформаційних технологій вимагають визначених капіталовкладень, інвестицій, те економічну ефективність проектів удосконалювання управління (оцінку ефективності) можна проводити відповідно до «Методичних рекомендацій з оцінки інвестиційних проектів і їх доборові для фінансування».

Відповідно до Методичних рекомендацій при оцінці ефективності інвестиційних проектів застосовуються: комерційна (фінансова) ефективність, що визначає фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; бюджетна ефективність, що відбиває фінансові наслідки здійснення проекту для федерального, регіонального і місцевого бюджетів; економічна ефективність, що враховує витрати і результати, зв'язані з реалізацією проекту, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту і допускаючи вартісний вимір [3].

Основу оцінки ефективності проектів складають визначення і співвіднесення витрат і результатів від їхнього здійснення. При оцінці ефективності інвестиційних проектів необхідне приведення (дисконтування) показників до вартості моменту порівняння, тому що грошові надходження і витрати в різні тимчасові періоди нерівнозначні.

Розвиваються й інші підходи до оцінки ефективності менеджменту, з подробиці, ресурсно-потенційний підхід до оцінки ефективності системи управління. У ньому абсолютна ефективність управління представляється співвідношенням потенційних можливостей виробництва з фактичним значенням його використання. Відносна ефективність визначається як відношення повного ефекту управління до витрат [31].

Висновки до другого розділу

У другому розділі роботи ми отримали наступні основні висновки.

Узагальнюючи вимоги, що пред'являються до сучасних структур управління організаціями, слід зазначити, що методика проектування структур, з одного боку, повинна ґрунтуватися на наукових принципах управління, з іншого боку - враховувати особисті якості і досвід керівників, добре знаючих можливості організації і тих вимог, що регламентують діяльність кожного з підрозділів. Постійно зростаюча роль науково-технічного прогресу в керуванні має двоїсте значення. З одного боку, спостерігається тенденція відступу від старих традиційних форм організації управління. З іншої, розвиток наукового і технічного потенціалу, особливо в останнє десятиліття, сприяє появі нових, більш складних форм організації управління, що мають на відміну від традиційних як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки, тобто допускаючих управління як по вертикалі, так і по горизонталі, що значно ускладнює систему управління. У цих умовах необхідно насамперед чітко розмежувати функції і відповідальність за виконання конкретних завдань і робіт, обумовлені як вертикальними, так і горизонтальними структурними зв'язками. Правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців в організації - неодмінна умова ефективного розвитку господарського механізму.

Ефективність управління - один з основних показників удосконалювання управління, обумовлений зіставленням результатів управління і ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити ефективність управління можна шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на

управління. При оцінці ефективності управління необхідно комплексне застосування всієї системи узагальнюючих і приватних показників. Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкта управління може характеризуватися кількісними (економічний ефект) і якісними показниками (соціальна ефективність).

На ефективність діяльності менеджера впливає ряд факторів: потенціал співробітника, його здатність виконувати визначену роботу; засобу виробництва; соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. Усі ці фактори діють спільно, в інтеграційній єдності. Таким чином, ефективність управління - один з основних показників удосконалювання управління, обумовлений зіставленням результатів управління і ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити ефективність управління можна шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління.

3 Шляхи удосконалення управління персоналом в державній організації

3.1 Концептуальні підходи до методики та критеріїв оцінки ефективності діяльності працівників державних установ

Надзвичайно актуальними постають проблеми розробки та впровадження заходів щодо вдосконалення управління регіоном відповідно до основних напрямків системних макроекономічних перетворень. При цьому регіон доцільно розглядати як соціально-економічну систему, що набуває особливого значення в умовах нестабільності економіки України. Згідно із цим підходом район досліджується комплексно, у взаємозв'язку та взаємозалежності зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку.

«Соціально-економічна система регіону» включає не тільки зміст категорії «економіка» (яка передбачає характеристику системи відносин власності, господарство країн і відповідну наукову дисципліну), але і ті соціальні сили, які зацікавлені в трансформації власності, управління власністю і всім народним господарством. Крім цього, вона передбачає необхідність проведення соціальних реформ, здійснення соціального контролю над економікою з боку демократичної держави [6, 7].

Створення системи оцінки діяльності державних адміністрацій на регіональному рівні має базуватися на таких загальних засадах:

- спрямованість на досягнення головної мети адміністративного реформування-якісне оновлення системи державного управління; відповідність повноваженням, віднесеним до компетенції місцевих державних адміністрацій;
- орієнтація на досягнення стратегічних цілей, визначених як загальнодержавною і регіональною програмами соціально-економічного розвитку, так і програмою відповідного району;

- комплексність оцінювання (охоплення процесу діяльності і результатів);
- використання переважно правових і соціальних критеріїв оцінки; реалізація системного підходу;
- доцільне поєднання зовнішньої та внутрішньої оцінки діяльності;
- відповідність методів оцінки змістовним характеристикам процесу діяльності та її результатів;
- органічність взаємозв'язку кількісних показників та якісних характеристик діяльності;
- систематичність здійснення згідно з установленими термінами;
- достовірність інформаційного забезпечення;
- відкритість, прозорість узагальнених результатів оцінки. Тільки структурно-функціональний метод дослідження дає повну уяву про рівень і динаміку соціальної ефективності діяльності органів державної влади.

Головними чинниками, що характеризують їх діяльність, є: дотримання законів і прозорість у діяльності органів державного управління; економічна ефективність їх діяльності за регіонами; ступінь впливу органів державної влади на соціально-економічні процеси; кадрове забезпечення і чіткий розподіл функціональних обов'язків; ступінь задоволення громадян рішеннями та послугами, які надають органи державної влади.

Дослідження цих напрямків потребує опрацювання комплексу питань, а також розробки критеріїв їх оцінки. Це можливо зробити лише на основі проведення соціальних досліджень і використання економіко-статистичних методів.

Кожний з п'яти вище зазначених напрямків дослідження соціально-економічної ефективності діяльності органів державної влади має ряд чинників і рівнів дослідження.

1 Дотримання законності і прозорості у діяльності органів державної влади всіх рівнів у досліджених регіонах уміщує:

а) кількість відмін рішень та постанов місцевих органів влади вищими та судовими органами;

б) порядок узгодження рішень та постанов органів державної влади з місцевим самоврядуванням; кількість узгоджених рішень та постанов;

в) рівень відповідності планів регламенту роботи державної служби;

г) висвітлення прийнятих рішень та постанов, а також хід їх реалізації в органах масової інформації (кількість публікацій і публічних виступів відповідальних працівників).

2 Визначення рівня витрат на утримання органів влади для бюджетів регіонів це:

а) зміни у співвідношенні зазначеного показника за останні три роки (2006-2008 рр.);

б) порівняння цього показника за регіонами;

в) рівень дотримання граничної чисельності працівників.

3 Ступінь впливу органів державної влади на соціальні та економічні процеси в регіоні:

а) співвідношення вартості виготовленої продукції і витрат на утримання органів державного управління;

б) зміни у співвідношенні цього показника за останні три роки;

в) зіставлення цього показника за регіонами;

г) бюджетне фінансування соціально-культурної сфери;

д) рівень безробітних і його динаміка.

4. Кадрове забезпечення та розподіл повноважень і функціональних обов'язків:

а) освітній рівень співробітників державної адміністрації в регіоні;

б) кількість, спеціалістів з базовою освітою і магістрів державного управління;

в) структурні підрозділи державної адміністрації з урахуванням специфіки регіону.

5. Ступінь задоволення громадян рішеннями та послугами, наданими органами державної влади:

а) середні терміни відповідей державної адміністрації на запитання громадян;

б) головні питання у зверненнях громадян до державної адміністрації;

в) якість послуг, що надаються державними органами громадянам.

Зазначені напрямки комплексної системи оцінки діяльності мають слугувати надійним підґрунтям для розв'язання таких завдань: підвищення рівня обізнаності та поінформованості керівництва органу виконавчої влади більш високого рівня про стан діяльності підпорядкованих йому органів адміністрації; здійснення працівниками обласної державної адміністрації (за дорученням керівництва) порівняльного аналізу діяльності державних установ за єдиною системою показників; відстеження в динаміці (порівняно з попереднім періодом оцінювання) наявності певних зрушень щодо визначення рівня діяльності державних установ; виявлення слабких і сильних сторін діяльності з наступним визначенням заходів щодо усунення недоліків і використання наявних можливостей; визначення кола пріоритетних проблемних питань та відбір об'єктів для проведення поглибленого аудиту адміністративної діяльності; досягнення доцільного взаємозв'язку між оцінкою діяльності всієї державної установи, груповою (колективною) оцінкою діяльності її структурних підрозділів та індивідуальною, тобто оцінкою роботи кожного державного службовця; використання результатів «зворотного зв'язку», отриманих у процесі зовнішньої оцінки діяльності державних установ населенням відповідних регіонів, для спрямування зусиль на підвищення іміджу своєї установи; відпрацювання на рівні кожної державної установи дієвого механізму самовдосконалення та активізації діяльності, посилення її впливу на соціально-економічні показники розвитку регіону [30].

Переваги застосування цього підходу до оцінки діяльності полягають у тому, що він дозволяє керівному складові державних установ сконцентрувати

увагу на головних напрямках більш повного використання наявного управлінського потенціалу та його поступового нарощування, запозичити позитивний досвід організації діяльності та впровадження нових форм і методів впливу на об'єкти державного управління, спрямувати зусилля на досягнення вищого рівня задоволеності населення наданням державно-управлінських послуг та дотриманням принципу соціальної спрямованості при їх розподілі.

Оцінка діяльності державних установ є важливим засобом відстеження практично досягнутих результатів з вирішення питань у межах повноважень, віднесених Конституцією і Законами України до компетенції органів виконавчої влади цього рівня.

Світова теорія і практика оцінки діяльності публічних організацій свідчить, по-перше, про безперечну доцільність і можливість її здійснення з наступним використанням порівняльних даних для виявлення найкращого досвіду і визначення слабких сторін, що дає можливість виробити рекомендації стосовно поліпшення становища; по-друге, це наявність низки не остаточно вирішених проблем, у тому числі: вибору моделей встановлення критеріїв оцінювання; співвідносності між критеріями оцінювання процесу та оцінювання результатів; застосування тих чи інших методичних підходів до оцінки діяльності; подолання труднощів відстеженні прогресу через відсутність порівняльних даних щодо ситуації перед початком модернізації, а також політичної вразливості оприлюднення негативних результатів чи критичних висновків і т. ін. На розв'язання найбільш суттєвих питань цієї проблематики спрямовується також увага в процесі подальшого розвитку теоретичних положень і поширення практичної роботи у сфері здійснення аудиту адміністративної діяльності, цю на сучасному етапі все більше переорієнтується від одного конкретного виду діяльності або окремого органу державного управління на всеохоплюючі системні дослідження. За останні роки значно активізувався дослідницький пошук вітчизняних науковців та фахівців у напрямку підвищення

ефективності роботи державних організацій України, а також безпосередньо оцінки діяльності місцевих органів державної влади [41].

Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкта управління може характеризуватися кількісними (економічний ефект) і якісними показниками (соціальна ефективність).

Кількісні показники діяльності системи управління включають: комплекс трудових показників - економія живої праці в сфері управління (чисельність, скорочення трудомісткості процесів управління) і ін.; фінансові показники діяльності системи управління (скорочення витрат на управління і т.п.); показники економії часу (скорочення тривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, організаційних процедур).

Особливо важливе значення мають показники соціальної ефективності управління (якісні): підвищення науково-технічного рівня управління,

рівень інтеграції процесів управління; підвищення кваліфікації менеджерів; підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень; формування організаційної культури; керованість системи; задоволеність працею; завоювання суспільної довіри; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

Для оцінки державних службовців можна використовувати різні методи, що дозволяють відтворити ситуацію, виконання керівником чи фахівцем управлінських функцій.

Рішення питання про вибір адекватного підходу щодо предмета дослідження складається не в їхньому протиставленні, а в пошуку об'єднуючих факторів. Непоганий результат дає атестація кадрів регіонального управління [42].

Саме атестація може бути основним методом аналізу стану персоналу державної служби і тенденцій його адаптації до нових соціально-економічних умов. Перевага цього методу полягає в комплексному підході, різноплановому відображенні складної праці керівника. Атестація дає

можливість одержати інтегровану оцінку ділових і особистісних якостей працівника, його професійного і соціального самопочуття, а також реального внеску в результати діяльності державних установ.

У процесі атестації державних службовців досить ефективним є метод «самооцінки», та «оцінки» службовця керівником, на засадах більшої оцінки якостей.

Наприклад, до професіоналізму і компетентності державного службовця ми віднесли здатність роз'яснити закони, дати пораду по їхньому застосуванню в конкретній ситуації, здатність упроваджувати в життя політику реформ і ін.

До ділових здібностей - уміння планувати роботу, розподіляти завдання під силу і можливості виконавців, оперативно приймати рішення і т.д.

До особистісних характеристик - уміння викликати прихильність до себе людей, здатність по-діловому, бездоганно поводитися, уміння в конфліктних ситуаціях зберегти витримку та ін.

Суть підходу полягає в тім, щоб протиставити оцінку (за п'ятибальною системою) безпосереднього керівника посадової особи і його самооцінку. Це дає можливість визначити середній показник і скласти думку про якості державного службовця.

Для вивчення професійного і соціального самопочуття державних службовців може використовуватися, по-перше, метод тестування.

Кількісні показники, отримані в результаті тестування, дають підставу зробити такі висновки.

- 1 Робота задовольняє, є потенціал зростання атестованого.
- 2 Робота частково задовольняє, потрібна переоцінка установок атестованого.
- 3 Робота не задовольняє, доцільно подумати про перехід на інше місце службової діяльності атестованого.

Крім того, результати тестування дозволяють одержати додаткову інформацію стосовно професійних, ділових і особистісних якостей керівників і фахівців місцевої адміністрації.

Для складання соціального портрета державних службовців, по-друге, застосовується метод анкетування. «Анкета державного службовця», повинна включати такі блоки питань:

- соціально-демографічний;
- пов'язаний з питаннями загальної і фахової освіти службовців, рівнем управлінської підготовки. Тут же фіксувалися форми підвищення кваліфікації;
- включає питання про стаж і досвід роботи на адміністративних посадах;
- дає можливість виявити мотиви приходу на державну службу, а також заохочення і стягнення працівника.

Таким чином, метод анкетування дозволяє скласти соціальний портрет персоналу місцевої адміністрації, визначити рівень їх підготовки, мотиви приходу в регіональні органи управління, одержати загальну інформацію про професійні і ділові якості атестованого.

У ході дослідження може бути використаний також формалізований висновок безпосереднього керівника про роботу атестованого, у якому даються характеристики і висновки про придатність державного службовця, а також рекомендації з його професійного зростання.

Підвищення ефективності діяльності державної установи залежить від багатьох чинників. Серед них важливе місце займає задоволеність громадян, які звертаються з тим чи іншими питаннями у сфері державної установи.

Існують методи, які дають можливість оцінки діяльності установи незалежно від профілю, надання послуг і масштабів діяльності. До них можна віднести «завдання-результат» та «завдання-результат-витрати». Але оцінити задоволеність населення за їх допомогою навряд чи можливо. Тому розповсюдження мають такі методи оцінки ефективності, як

«параметричний», «факторів ефективності неефективності», «визначення ступеня задоволеності попиту населення (клієнтів) державної установи».

Параметричний метод передбачає співвідношення двох чинників:

- попередній стан відвідувачів (до відвідування установи).
- сучасний стан відвідувачів (клієнтів) (після відвідування установи).

Різниця між ними і є результат, який може свідчити про ефективність діяльності установ, кваліфікацію персоналу та ін. При цьому можна сказати про поточну ефективність. Метод може бути використаний при оцінці ефективності роботи центрів зайнятості, відділів соціальної допомоги, субсидій та інших.

3.2 Результативність праці керівників і спеціалістів організації на основі соціологічного дослідження

В умовах ринкової економіки і рівноправності різних форм власності Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення України і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Зайнятість – це діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих та суспільних потреб і така, що, як правило, приносить їм доход у грошовій або іншій формі. Зайнятість населення, що проживає на території України, забезпечується державою шляхом проведення активної соціально-економічної політики, спрямованої на задоволення його потреб у добровільному виборі виду діяльності, стимулювання створення нових робочих місць і розвитку підприємництва [2].

Державна політика України зайнятості населення базується на таких принципах: забезпечення рівних можливостей усім громадянам, незалежно

від походження, соціального та майнового стану, расової та національної належності, статі, віку, політичних переконань, ставлення до релігії, в реалізації права на вільний вибір виду діяльності відповідно до здібностей та професійної підготовки з урахуванням особистих інтересів і суспільних потреб; сприяння забезпеченню ефективної зайнятості, запобіганню безробіттю, створенню нових робочих місць та умов для розвитку підприємництва; координації діяльності у сфері зайнятості з іншими напрямами економічної і соціальної політики на основі державної та регіональних програм зайнятості; співробітництва професійних спілок, асоціацій (спілок) підприємців, власників підприємств, установ, організацій або уповноважених ними органів у взаємодії з органами державного управління в розробці, реалізації та контролі за виконанням заходів щодо забезпечення зайнятості населення; міжнародного співробітництва у вирішенні проблем зайнятості населення, включаючи працю громадян України за кордоном та іноземних громадян в Україні.

Для реалізації державної політики зайнятості населення, професійної орієнтації, підготовки і перепідготовки, працевлаштування та соціальної підтримки тимчасово непрацюючих громадян у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України, створюється державна служба зайнятості, діяльність якої здійснюється під керівництвом Міністерства праці та соціальної політики України, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування [25].

Регулювання правового становища державних службовців, які працюють у зазначених підрозділах державної служби зайнятості здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу» [1].

До складу державної служби зайнятості входять також навчальні заклади професійної підготовки незайнятого населення, інформаційно-обчислювальні центри, територіальні та спеціалізовані бюро зайнятості, центри реабілітації населення, підприємства, установи і організації, підпорядковані службі зайнятості.

Розглянемо прогнозну кількісну потребу у нових робочих місцях на загальнодержавному рівні (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Розрахункова прогнозна кількісна потреба у нових робочих місцях на загальнодержавному рівні

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Величина повного ринку робочої сили (потенціальний надлишок робочої сили) (млн. люд.)	11,67	11,0	9,38	8,18
Чисельність прихованого безробіття (млн. люд.)	4,77	4,84	4,58	4,45
Коефіцієнт легалізації прихованого безробіття (%)	12,9	12,9	12,9	12,9
Чисельність прихованого безробіття з урахуванням її легалізації (млн. люд.)	4,77	4,21	3,99	3,87
Чисельність незайнятого населення, що пропонує свою робочу силу як товар на повному ринку праці, всього (млн. люд.)	6,9	6,79	5,36	4,31
В тому числі з обставин, визначених Програмою зайнятості населення:				
Вивільнені у зв'язку з реформуванням виробництва і скороченням штатів (млн. люд.)	1,16	1,2	0,59	0,17
Звільнені за власним бажанням (млн. люд.)	2,17	2,34	2,21	2,08
Звільнені за порушення трудової дисципліни (млн. люд.)	0,061	0,8	0,04	0,013
Випускники вищих учбових закладів (млн. люд.)	0,23	0,22	0,22	0,19
Випускники професійно-технічних закладів освіти (млн. люд.)	0,22	0,22	0,19	0,16
Випускники середніх загальноосвітніх шкіл (млн. люд.)	0,29	0,28	0,22	0,17
Військовослужбовці, звільнені з строкової служби (млн. люд.)	0,14	0,18	0,1	0,49
Військовослужбовці, звільнені з військової служби без права на пенсію (млн. люд.)	0,021	0,022	0,01	0,09
Звільнені з місць позбавлення волі та ЛТП (млн. люд.)	0,063	0,066	0,04	0,02
Інші категорії (млн. люд.)	2,487	2,18	1,74	1,37
Загальна чисельність незайнятого населення, що пропонує свою робочу силу як товар на повному ринку праці, що буде зайнята у формальному секторі самозайнятості (млн. люд.)	0,88	0,83	0,65	0,53
Загальна чисельність незайнятого населення, що пропонує свою робочу силу як товар на повному ринку праці, яка буде зайнята нерегламентованою діяльністю (млн. люд.)	2,19	2,08	1,65	1,32
Природний рівень безробіття (%)	5,0	5,0	5,0	5,0
Чисельність безробітних у межах природного рівня безробіття (млн. люд.)	0,345	0,34	0,268	0,216
Коефіцієнт трудової міграції (%)	7,0	7,0	7,0	7,0
Чисельність трудової міграції (млн. люд.)	0,483	0,475	0,375	0,302
Коеф. заміщення роб. сили за рахунок додаткового приймання на роботу (%)	8,7	8,7	8,7	8,7
Чисельність зайнятого населення, яке працевлаштовано на нові робочі місця за рахунок внутрішнього перерозподілу (млн. люд.)	0,415	0,366	0,347	0,337
Потреба у працівниках на вільні робочі місця (люд.)	33836	34316	34939	76121

Зростаючі масштаби безробіття, збільшення його тривалості потребують підвищення ефективності діяльності державної служби зайнятості і, перш за все, її низових ланок, чіткої організації їх діяльності. На виконання цього завдання спрямована науково обґрунтована технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості, яка охоплює широкий спектр організаційних заходів. Вона регламентує спосіб діяльності спеціалістів державної служби зайнятості щодо надання клієнтам передбачених законодавством соціальних послуг на основі раціонального розподілу дій на скоординовані процедури та операції, що підлягають обов'язковому виконанню, визначення оптимальних засобів і методів їх виконання.

Основна мета Єдиної технології обслуговування незайнятого населення – створення важливого елемента нової адаптованої до умов ринку системи соціального захисту та самозахисту населення; підвищення ефективності роботи державної служби зайнятості щодо надання соціальних послуг безробітним громадянам та роботодавцям.

В основу технології покладено дотримання таких принципів організації роботи персоналу, як спеціалізація і кооперування праці, пропорційність і синхронність, прямоточність і безперервність. Слід підкреслити, що її кістяк складає набір стандартних матеріальних умов праці і типізованих трудових процесів та організації праці співробітників центрів зайнятості, стандартизація і уніфікація форм документації, типізація.

Значному підвищенню продуктивності праці спеціалістів, забезпеченню покращення якості послуг клієнтам, збільшенню пропускнуої можливості служби зайнятості в цілому сприятимуть рекомендації щодо організації праці та відпочинку співробітників центрів зайнятості та заходів профілактики втоми і професійних захворювань, які базуються на рекомендаціях з фізіології та гігієни праці.

Зміст та порядок виконання процедур і операцій спеціалістами служби зайнятості побудовано на засадах соціальної спрямованості та економічної ефективності, які майже не залежатимуть від змін підзаконних актів [19].

Зміст процедур, здійснюваних спеціалістами центру зайнятості, викладено у вигляді незалежних функцій, котрі не підлягають оперативній зміні або вилученню.

Всі функції спрямовані на оперативне та якісне надання послуг клієнтам служби зайнятості і мають виконуватись незалежно від категорії центру, чисельності спеціалістів та матеріально - технічного оснащення. Засоби їх виконання залежать від наявних умов і вирішуються безпосередньо директором центру зайнятості базового рівня.

Зміни і доповнення до технології вносяться на підставі наказу державного центру зайнятості.

При розробленні даної технології був застосований досвід кращих вітчизняних центрів зайнятості, досвід зарубіжних країн – Великобританії, Німеччини, Данії, Польщі, Росії. Найбільш ефективні методи обслуговування незайнятого населення, інноваційні елементи технології були максимально адаптовані до вітчизняних умов, стандартизовані та уніфіковані [41].

Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розробила творча група Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості, в якій працювали фахівці інституту, спеціалісти Державного, обласних, міських та районних центрів зайнятості, деяких наукових установ та навчальних закладів.

Ефективність діяльності центрів зайнятості залежить від чіткого виконання кожним спеціалістом своїх функцій.

Єдина технологія обслуговування населення (ЄТОН) містить процедури та операції, які виконуватимуться відповідними посадовими особами. ЄТОН передбачає наявність посадових осіб, які виконують такі функції: диспетчерсько-консультативні; організації документообігу; профінформації; сприяння працевлаштуванню; активної підтримки

безробітних (організації тимчасової зайнятості, залучення до самозайнятості, організації профорієнтації, профнавчання, залучення до роботи у семінарах з техніки пошук роботи); взаємодії з роботодавцями; адміністрування локальної комп'ютерної мережі; організації та контролю виконання технологічних процедур та операцій щодо обслуговування населення [14].

Всі ці функції виконуватимуться незалежно від масштабів центру, характеристик локального ринку праці.

Назви посад у штатному розписі ЦЗ повинні відповідати Довіднику типових професійно – кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, а функції, які вони виконуватимуть, визначаються в їх посадових інструкціях [4].

Кількість спеціалістів, які виконуватимуть одні й ті ж процедури та операції залежить від кількості клієнтів, які щоденно потребують певних послуг, нормативу часу щодо їх надання, а також від затвердженого штатного розкладу даного центру зайнятості. Пропозиції щодо розподілу спеціалістів між підрозділами (за їх наявністю) базового центру розробляє директор базового центру зайнятості та затверджує директор регіонального центру зайнятості.

Спеціалісти виконують свої функції згідно посадових інструкцій, які затверджуються у встановленому порядку. Ці інструкції розробляє директор базового центру на підставі Типових посадових інструкцій.

Директор базового центру зайнятості конкретизує типові посадові інструкції з урахуванням специфіки конкретного центру зайнятості, особливостей організації праці. В разі необхідності одна посадова особа може виконувати декілька функцій. В таких випадках його посадова інструкція повинна містити функції, передбачені відповідними посадовими інструкціями.

Директор базового центру зайнятості ознайомлює спеціалістів з посадовими інструкціями та організовує навчання щодо їх виконання.

Посадові інструкції використовуються при проведенні конкурсів на заміщення вакантних посад, оцінки роботи кожного спеціалісту центру, морального та матеріального заохочення. Якість виконання службових обов'язків, які передбачені посадовою інструкцією має враховуватися при проведенні атестації кадрів, розвитку професійної кар'єри та зарахування до кадрового резерву.

В деяких непередбачених випадках (хвороба та відсутність спеціалістів, раптове збільшення кількості відвідувачів та ін.) в центрі зайнятості може виникнути потреба у терміновому виконанні певних функцій. Ці функції виконуються за дорученням директора центру зайнятості, його заступника або технолога – організатора без зміни посадових інструкцій [19].

В даній кваліфікаційній роботі наведені результати опитування керівників та спеціалістів Київського району центру зайнятості, щодо ефективної діяльності організації. Загальна кількість опитаних склала 100 чоловік. Відповідно до результатів опитування респонденти розподілилися у % до всіх опитаних: за статтю: Чоловіків – 15 Жінок – 85; за віком: від 30 до 39 – 2 від 40 до 49 – 65 від 50 до 59 – 33. Перш за все, слід відзначити, що неможливо давати оцінку ефективності роботи організації без визначення її основного завдання. Тому під час дослідження нами ставилось перед респондентами питання про те, що саме вони вважають за основне завдання своєї організації. 42 % відповіли, що основне завдання їхньої організації полягає у наданні соціальних послуг населенню, 15 % - у забезпеченні потреб населення на відповідній території, 14 % - у точному та своєчасному виконанні вказівок від вищестоящих органів. Загальний розподіл відповідей наведено на рисунку 3.1

Наведені дані відбивають позитивну тенденцію, а саме говорять про поширення серед працівників розуміння свого основного завдання як надання соціальних послуг населенню, що, в свою чергу, свідчить про впровадження демократичних засад в управлінській діяльності.

Оцінка ефективності роботи організації щодо виконання вищезазначеного завдання серед опитаних складає 4,5 за шкалою від 1 до 5, де 1 – організація повністю не справляється із завданням, 2 – скоріше не справляється, 3 - десь справляється, десь ні, 4 – скоріше справляється, 5 – справляється повністю.

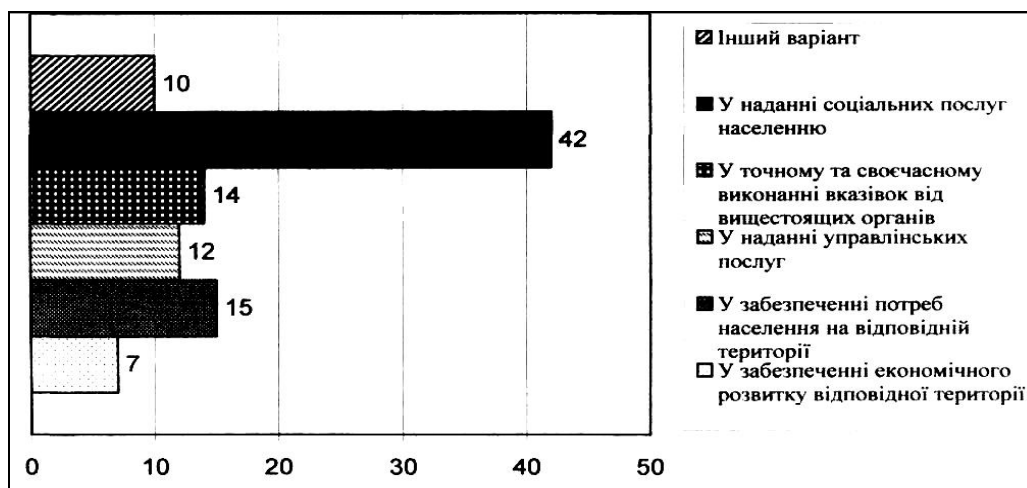


Рисунок 3.1 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «В чому, на Вашу думку, полягає основне завдання Вашої організації?» (у % до відповівших)

Розподіл відповідей щодо загальної оцінки ефективності роботи Вашої організації наведений на рисунку 3.2.

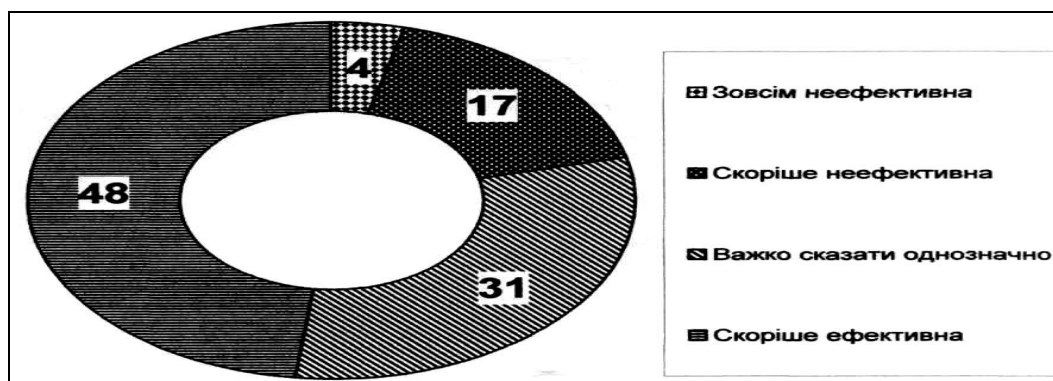


Рисунок 3.2 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Оцініть загальну ефективність роботи Вашої організації?» (у % до відповівших)

Дані свідчать про скоріше ефективну роботу організації, але 31% відповіли «важко сказати однозначно». Це значить що є певні чинники, які заважають ефективній роботі працівників. На рисунку 3.3 наведений загальний розподіл думок.

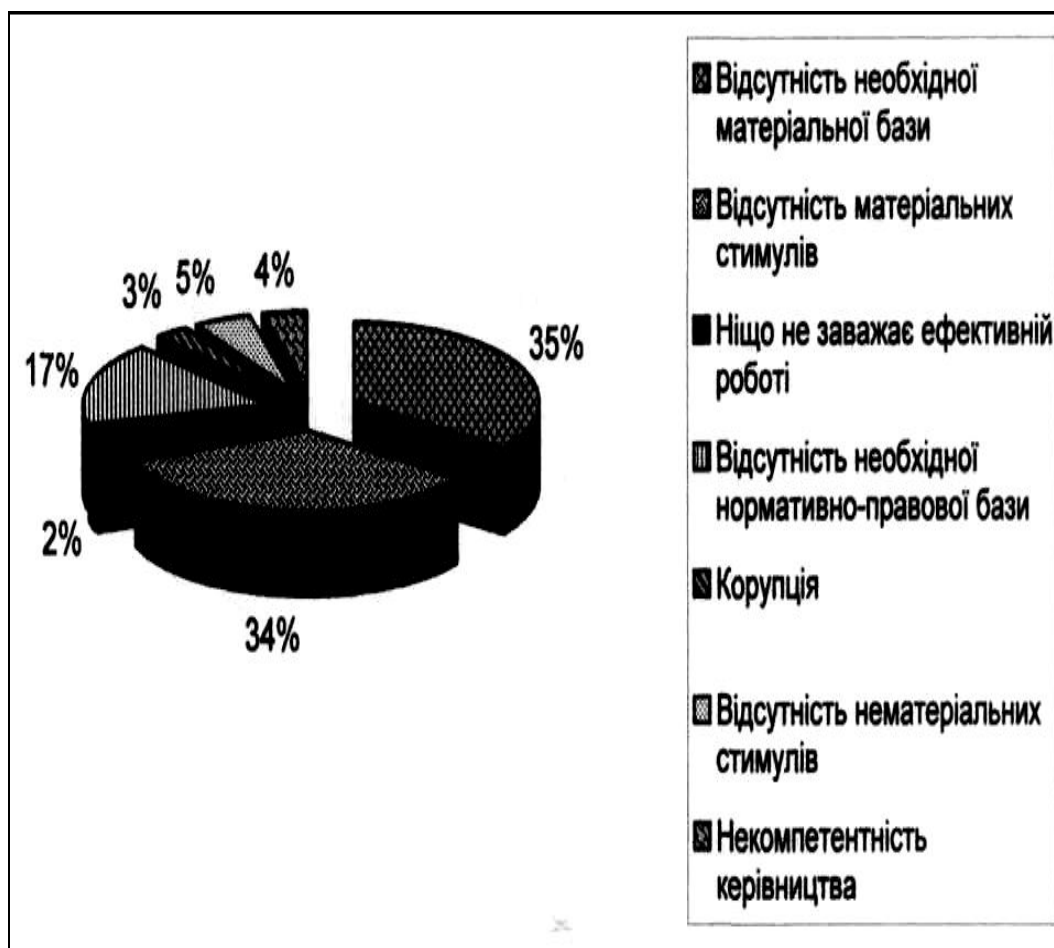


Рисунок 3.3 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які чинники, на Вашу думку, заважають ефективній роботі Вашої організації?»
(у % до відповівших)

Основними чинниками, що заважають ефективній роботі, респонденти передусім вважають такі: відсутність необхідної матеріальної бази (35 %); відсутність матеріальних стимулів (15 %); відсутність необхідної нормативно-правової бази (17 %); відмітили, що ніщо не заважає ефективній роботі організації 2 % відповівши.

Якщо поділити вищенаведені чинники на зовнішні (відсутність матеріальної бази, відсутність необхідної нормативно-правової бази); внутрішні (некомпетентність керівництва та робітників) та змішані (корупція), то аналіз отриманих результатів свідчить про тенденцію, що існує у працівників перекладати відповідальність за недостатньо ефективну роботу організації на зовнішні фактори. Загальний розподіл відповідей на це запитання наведений на рисунку 3.4.

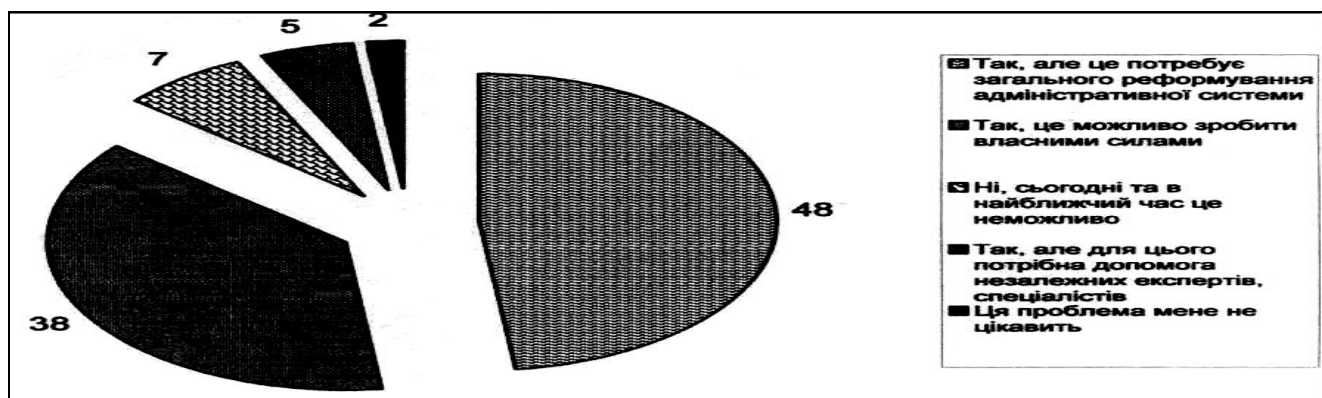


Рисунок 3.4 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як Ви вважаєте, чи можливо підвищити ефективність роботи Вашої організації?» (у % до відповілих)

Зазначене певним чином простежується і у відповідях респондентів на запитання «Як Ви вважаєте, чи можливо підвищити ефективність роботи організації?» Хоча досить значна частина опитаних 38 % вважає, що це можливо зробити власними силами, ще більша кількість респондентів (48 %) відзначила, що це потребує загального реформування адміністративної системи, тобто знов ми бачимо прагнення перекласти відповідальність на зовнішній фактор. Ця проблема не залишає байдужими майже нікого, лише 2% опитаних відзначило, що вона їх не цікавить.

Важливим фактором, що має значний вплив на ефективність діяльності організації, є рівень професійної підготовки її працівників. За суб'єктивними оцінками респондентів їхня організація має високий професійний потенціал (рисунки 3.5 та 3.6).

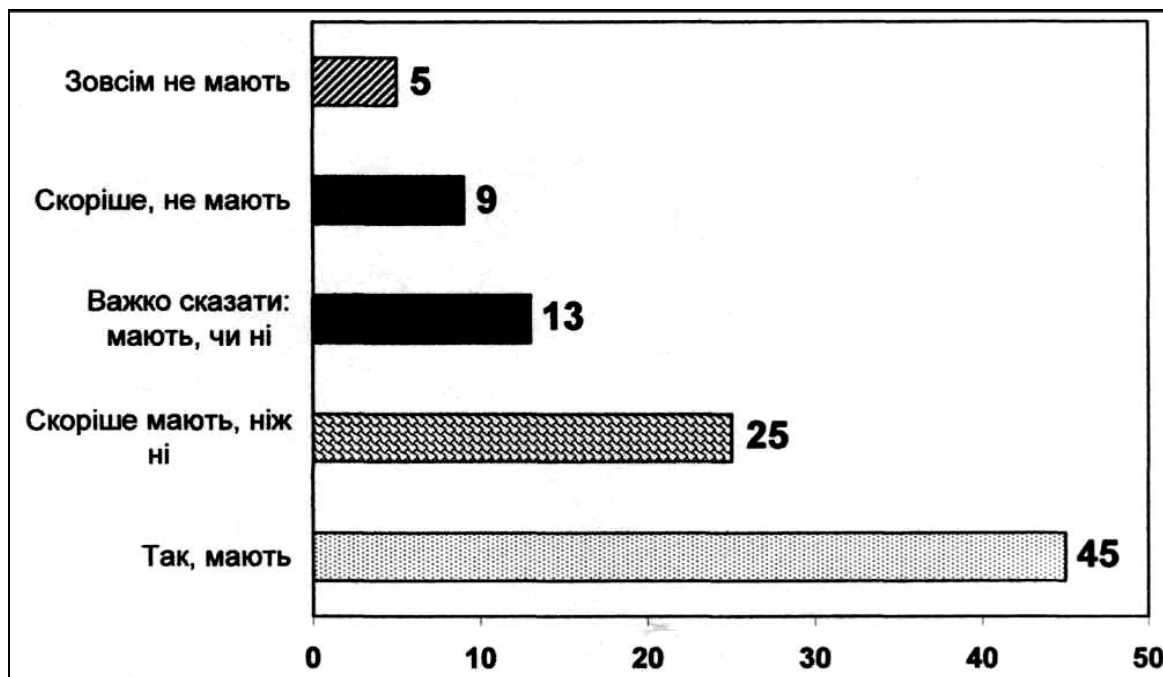


Рисунок 3.5 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи маєте Ви (Ваші безпосередні керівники, більшість Ваших колег) необхідні знання, вміння, навички для забезпечення ефективної роботи Вашої організації (підрозділу)?» (у % до відповілих)

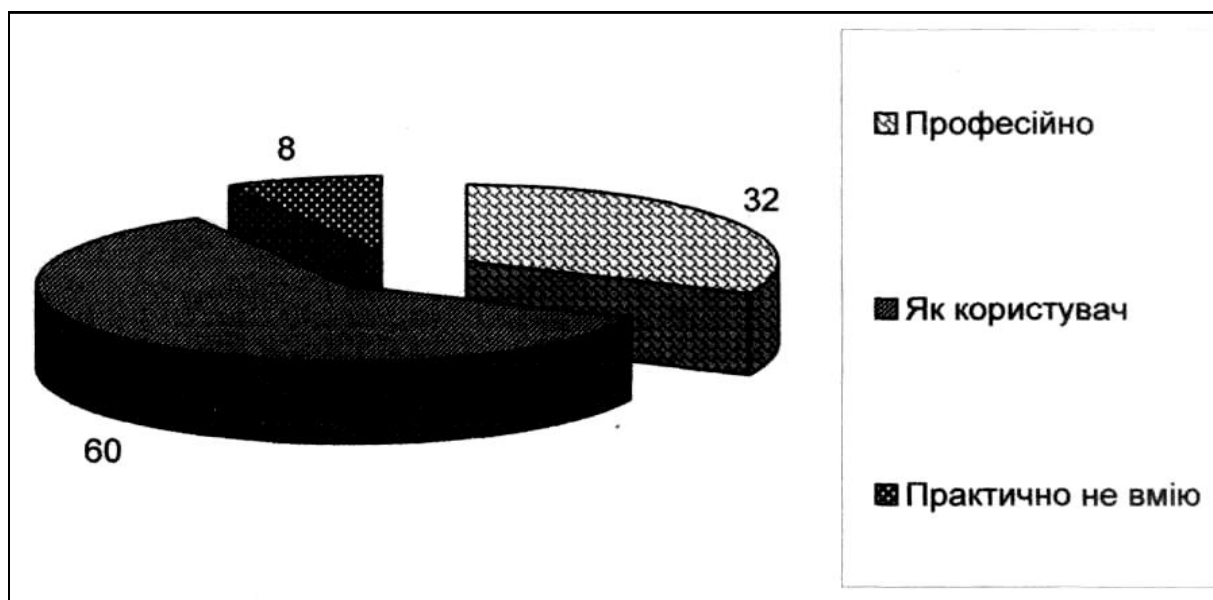


Рисунок 3.6 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Оцініть своє вміння користуватись комп'ютером?» (у % до відповілих)

Соціальне самопочуття працівників, ступінь їхньої задоволеності від своєї роботи також є немаловажним фактором, що впливає на ефективність діяльності як окремих співробітників, так і організації в цілому. Психологічна атмосфера в колективі оцінюється більшістю респондентів (57%) як в основному нормальна, робоча. (рисунок 3.7).

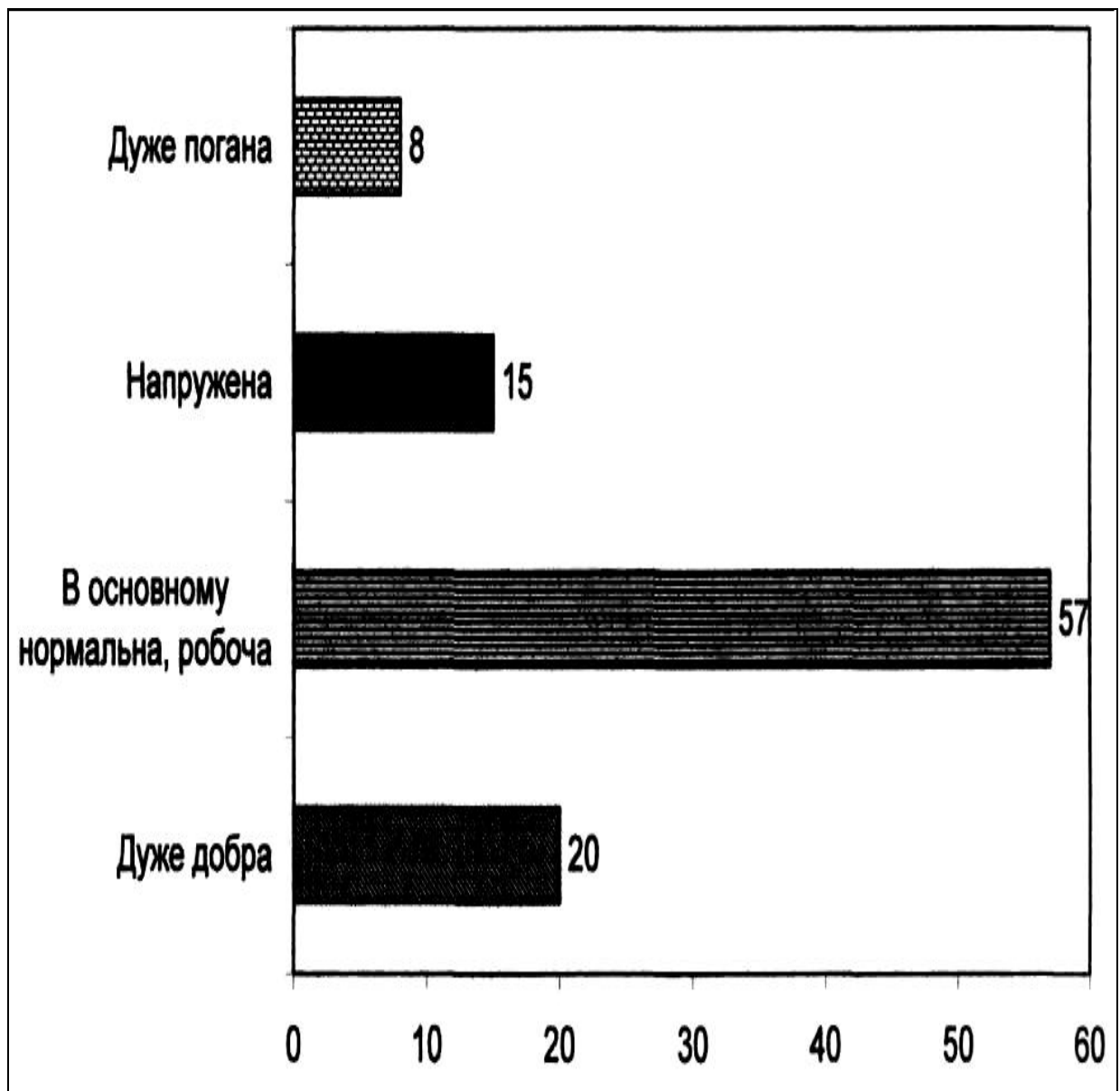


Рисунок 3.7 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як Ви оцінюєте психологічну атмосферу в колективі, в якому працюєте?» (у % до відповівших)

Підсумовуючи наведені данні зазначимо, що рівень вчасної підготовки та підготовки своїх коли до виконання своїх функціональних обов'язків респонденти оцінюють досить високо. Задовільну оцінку вони надають і загальному рівню роботи своєї організації. Психологічна обстановка в колективі, в основному, оцінюється як нормальна, тобто така, що сприяє успішному виконанню поставлених перед працівниками завдань.

Однак поряд із цими, цілком позитивними, факторами в діяльності організації, можна відмітити декілька факторів, які негативно впливають на ефективність роботи, а саме: відсутність необхідної матеріальної бази; Не дуже високий рівень володіння комп'ютером серед опитаних; Небажання брати на себе відповідальність від процесів реформування та підвищення ефективності роботи своєї організації.

Нижче наведені результати опитування відвідувачів державної установи щодо задоволеності її діяльністю.

Підвищення ефективності діяльності державної установи залежить від багатьох чинників. Серед них важливе місце займає задоволеність громадян, які звертаються з тим чи іншими питаннями у сфері державної установи.

Опитування відвідувачів центру зайнятості показали, що відповіді респондентів на запитання «Якої суттєвої допомоги ви потребуєте від державних службовців?» виглядають таким чином (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Якої суттєвої допомоги ви потребуєте від державних службовців?»

Сфера інтересів	Відсоток до загальної кількості, %
Бізнес	12
Роз'яснення чинного законодавства	7
Працевлаштування	45
Питання, пов'язані з материнською допомогою (субсидії, пенсії, інше)	32
Інше	4

На запитання «Що на Вашу думку, заважає в державній службі?» відповіли таким чином (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Розподіл відповідей На запитання «Що на Вашу думку, заважає в державній службі?»

Показник	Відсоток до загальної кількості, %
Низький професіоналізм службовців	20,2
Недоліки чинного законодавства	38
Поважне ставлення до людей	20,3
Відсутність або недостатність коштів	21,5

Друге запитання належить до першої групи і вирішення його на рівні установи неможливо. Перший і третій чинники можна віднести до другої групи і повинні вирішуватись на рівні установи. Четверте запитання належить до прикордонних і повинне вирішуватись як на рівні установи, так і на рівні вищих органів влади.

На запитання: «Чи влаштовує Вас рівень обслуговування в державних установах?» – відповіді розподілились.

- 1 У цілому влаштовує – 35% респондентів.
- 2 Влаштовує частково – 33,8%.
- 3 Не влаштовує – 31,2%.

Так, на запитання «Чи вдавалось Вам вирішувати свої питання останнім часом?» – голоси респондентів розподілилися таким чином:

«Так» – 30%, «не зовсім» – 45%, «ні» – 25%

Згідно з опитування, після відвідування державної установи змінився стан у 30% відвідувачів, стан інших не змінився чи змінився частково, що не дає можливості оцінити діяльність установи як ефективну.

3.3 Удосконалення форм і методів управління персоналом в державній організації

Першочерговими питаннями покращення роботи з добору, підготовки і розстановки кадрів у системі державної служби пропонується вважати розробку удосконалення стандартів державної служби.

Одним з базових стандартів системи державної служби і, зокрема, системи роботи з кадрами державної служби є типові професійно-кваліфікаційні характеристики (ТПКХ) посад державних службовців, які є основою для розроблення посадових інструкцій в органах державної влади. Спираючись на запроваджений Реєстр посад державних службовців, необхідно переглянути існуючі ТПКХ і розробити нові, що передбачено заходами щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби з України до 2025 року.

Заходами з реалізації Стратегії в поточному році, зокрема, передбачено:

- запровадження в міністерствах посад державних службовців, відповідальних за діяльність апарату (державних секретарів);
- розроблення проекту порядку проведення відкритого конкурсу та стажування із складанням іспиту під час прийняття на державну службу;

- розроблення особливого порядку призначення на посади I-III категорій;
- проведення атестації державних службовців всіх рівнів, що, зокрема, передбачає врахування особливого порядку проведення цієї процедури серед державних службовців, які займають посади I-II категорій. Ці особливості визначаються органами, що призначають на посади державних службовців зазначених категорій;
- розроблення пропозицій щодо вдосконалення процедури дисциплінарного провадження стосовно державних службовців, порядку оскарження дій посадових осіб, а також утворення апеляційних комісій;
- запровадження спеціальних перевірок щодо кандидатів на зайняття окремих посад;
- розроблення механізму ротації з урахуванням осіб, звільнених внаслідок скорочення апарату, консолідації або перетворення органу державної влади.

Під державною послугою будемо розуміти результативні дії апарату органу в межах своїх повноважень щодо реалізації завдань державної політики у визначеній сфері соціально-економічних відносин, виконання доручень керівництва і запитів юридичних і фізичних осіб з урахуванням чинних порядків і регламентів функціонування апарату.

На наш погляд, доцільно сформувати «паспорти» посад, в яких мають бути зафіксовані наскрізні схеми міжгалузевого узгодження управлінських рішень, особливості залучення в процесі пошуку рішення знань, вмінь і навичок з різних професійних сфер (різних спеціальностей), встановлені

формальні прийоми при прийнятті рішень, зареєстровані фактори, зокрема, ресурси, які забезпечують досягнення відповідного рівня «послуги».

Створення «паспортів» є, на наш погляд, одним з результатів функціонального аналізу і вимагає утворення постійно діючої групи фахівців для спрямування, координації і узагальнення такої роботи.

Вимоги до посади мають чітко визначати кваліфікаційні, психологічні, ділові якості (критерії) особи, яка може її зайняти. На підставі таких вимог необхідно розробити тести для претендентів на посади, які повинні стати методичною основою при прийнятті осіб на посади державних службовців. Застосування попереднього тестування особи має бути також обов'язковою процедурою при зарахуванні до резерву. Тільки з урахуванням позитивних наслідків такого тестування особа буде допускатися до конкурсу на відповідну посаду. У процесі іспитів бажано визначати у претендентів на посади їх орієнтири в суспільстві, розуміння ними процесів, від яких залежить добробут людини і держави.

Вивчення мотивацій кандидата на посаду має стати основою роботи кадрових служб, атестаційних і конкурсних комісій.

Так при призначенні на керівні посади осіб, покликаних приймати рішення в сфері державного управління, як пріоритетні можна висунути такі, орієнтири, позитивне ставлення до приватної власності, у тому числі і на землю; прихильність до приватного підприємництва та конкуренції; позитивне ставлення до розвинутого механізму інвестицій, зокрема іноземних, ринку капіталів і розуміння місця державного контролю в контексті нагляду, а не прямого управління; прихильність до ринкових механізмів, у тому числі і в соціальній сфері; орієнтація на обмеження регуляторної функції держави; визначення домінантою своєї діяльності

стимуляцію споживчого ринку; розуміння обов'язковості збалансованого й реального державного бюджету.

При формуванні резерву на посади, особливо I-III категорій, доцільно практикувати подання двох-трьох рекомендацій від установ чи посадових осіб

Якість виконання певної «послуги» (роботи в цілому) залежить від кваліфікації окремого фахівця і з позицій управління державною службою має бути пов'язана з освітньо-кваліфікаційними вимогами до посади [8].

Цей компонент системи стандартів державної служби ще потребує свого нормативного оформлення. У неявному вигляді освітньо-кваліфікаційні вимоги присутні в освітньо-професійній програмі підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба», яку ліцензовано Державною акредитаційною комісією і запроваджено у дев'яти вищих навчальних закладах. До стандартів державної служби доцільно віднести і заробітну плату. Вимоги до цього стандарту необхідно розробити з урахуванням світового досвіду у забезпеченні діяльності апарату управління в державі. Базовим критерієм має бути важливість і якість управлінської роботи, але з обов'язковим дотриманням рівності в оплаті праці фахівців, які займають однотипні посади в різних органах державної влади. Саме це забезпечить можливість встановлення чіткого і прозорого механізму ротації, позитивно вплине на стабільність корпусу державних службовців. У таблиці 3.4 наведено макет кваліметричної моделі оцінки здібностей працівника до керівної діяльності.

Таблиця 3.4 – Макет кваліметричної моделі оцінки здібностей працівника до керівної діяльності

Фактори здібностей	Вагомість	Критерії факторів	Значення
1	2	3	4
Якості лідера	0,3	проявляються постійно і сильно	1,0
		проявляються часто і неявно	0,8
		проявляються явно у відповідних ситуаціях	0,6
		проявляються рідко і неявно	0,3
		не проявляються	0
Якості організатора	0,25	проявляються постійно	1,0
		проявляються часто	0,8
		проявляються нечасто	0,6
		проявляються рідко	0,3
		непроявляються	0
Цілеспрямованість і активність	0,2	проявляються постійно	1
		проявляються часто	0,8
		проявляються рідко	0,4
		непроявляються	0
Кмітливості і вдумчивості	0,15	проявляються постійно	1
		проявляються часто	0,8
		проявляються рідко	0,4
		непроявляються	0
Самовдосконалення	0,1	проявляються постійно	1
		проявляються часто	0,8
		проявляються рідко	0,4
		непроявляються	0
Всього	1,0		

На основі даних таблиці 3.4 визначимо коефіцієнт керівництва працівника:

$$K_{\text{кер}} = 0,30 \times 0,6 + 0,25 \times 0,6 + 0,20 \times 0,8 + 0,15 \times 0,8 + 0,10 \times 0,8 = 0,69.$$

Оцінка особистих якостей працівника ($Q_{\text{осб}}$) доповнюється оцінкою здібностей до керівної діяльності ($K_{\text{кер}}$):

$$Q_{\text{осб}} = K_{\text{мор}} + K_{\text{фіз.}} + K_{\text{кер}} = 0,72 + 0,91 + 0,69 = 2,32.$$

Виходячи з коефіцієнтів можна сказати, що працівник є здібним до керівної діяльності.

На підставі вище визначених показників оцінок ділових, професійних і особистих якостей даного спеціаліста можна визначити комплексну його оцінку, яка буде дорівнювати:

$$Q_{ат} = Q_{діл} + Q_{квал} + Q_{осб} = 3,185 + 0,43 + 2,32 = 5,935$$

Як бачимо, атестуємий є дуже здібною людиною, має необхідні організаторські здібності і може займати керівні посади.

Оцінка діяльності державних установ є важливим засобом відстеження практично досягнутих результатів з вирішення питань у межах повноважень, віднесених Конституцією і Законами України до компетенції органів виконавчої влади цього рівня. Реалістичність будь-яких заходів залежить від всебічного аналізу сфери їх застосування. Тому Стратегією реформування системи, державної служби в Україні, як вже зазначалось, передбачено запровадження функціонального аналізу, метою якого має бути отримання рекомендацій щодо оптимізації схем управління сферами економіки і соціального життя, доцільності існування того чи іншого регламенту реалізації управлінських процесів і оцінки їх ресурсного забезпечення [8]

У процесі оцінки результативності роботи окремого працівника необхідно виділити його особистісні пріоритети у реалізації загальної справи, схильність до виду роботи (аналітична діяльність, сумлінність при виконанні рутинної роботи, застосування перспективних методів прийняття рішень, комп'ютерних засобів обробки інформації тощо) [18]

Інформація про ці якості людини отримується від оточуючих працівника колег, підлеглих, керівників та самооцінки атестуємого. Порівняння думок про себе, оточуючих та своїх, є потужним засобом та стимулом для самовдосконалення, накопченням та реалізації трудового потенціалу і свої можливостей.

Кваліметричний підхід до формування моделі оцінки моральних якостей передбачає визначення вагомості кожного фактора (як правило в межах одиниці). Макет кваліметричної моделі оцінки морального розвитку особистості наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Макет кваліметричної моделі оцінки морального розвитку особистості.

Фактор	Вагомість	Критерії факторів	Значення
1	2	3	4
Доброта	0,3	Охоче надає допомогу колегам	1,0
		Надає допомогу, але не завжди	0,8
		Надає допомогу, але не завжди та неохоче	0,4
		Ніколи не надає допомогу	0
Людська надійність	0,25	Завжди виконує свої обіцянки	1,0
		Виконує свої обіцянки, але після нагадувань	0,8
		Частіше виконує, ніж не виконує	0,5
		Частіше не виконує, ніж виконує	0,2
Ввічливість	0,2	Ввічливий, створює сприятливий клімат	1,0
		Достатньо ввічливий, рідко нетактовний	0,8
		Грубий, нетактовний	0,4
		Грубий, нетактовний, травмує навколишніх	0

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Трудова етика	0,15	Завжди і в строк виконує роботу	1,0
		Працелюб, рідко помиляється	0,8
		Працює прохолодно, нерідко підводить інших	0,4
		Зневажно працює, уникає робіт будь-яким способом	0
Свідомість	0,1	Трудиться на користь колективу ефективно	1,0
		Виконує просто доручення	0,8
		Мало і неохоче працює	0,3
		Ігнорує і зневажає роботою	0
Всього	1		

З даних, наведених у таблиці 3.5 визначимо, що коефіцієнт морального розвитку даної особистості буде рівним:

$K_{\text{мор}} = 0,30 * 0,8 + 0,25 * 0,5 + 0,2 * 0,8 + 0,15 * 0,8 + 0,10 * 0,8 = 0,72$,
що є нормальним.

Інформацію про атестуємого надали 6 чоловік, які знають його не менше 1 року – це в основному його колеги по роботі.

Призначення атестації має за мету: підвищити ефективність праці, сприяти самореалізації. Ціллю атестації є виявлення відповідності ділових, професійних і особистих якостей займає мій посаді, потенційних можливостей, стимулювання праці, раціонального використання кадрів.

Як оцінку ділових якостей при атестації персоналу і зокрема спеціалістів слід приймати суму усереднених за між атестаційний період показників результатів і інтенсивності затрат праці, які використовуються у

кваліметричній оцінці праці спеціалістів на базі корисних затрат робочого часу.

Так як ми оцінюємо роботу інженера відділу, то маємо:

$$Q_{\text{діл}} = K_{\text{рез}} + K_{\text{інт}} + K_{\text{ек}} = 1,01 + 1,125 + 1,05 = 3,185$$

Як оцінку професійних якостей інженера слід приймати середню оцінку складності робіт між атестаційного періоду, яка характеризує кваліфікацію робіт.

$$Q_{\text{квал}} = K_{\text{скл}} = 0,39$$

Таким чином, ефективність трудової діяльності і самореалізації працівника відділу буде повністю відображена в значенні атестаційної оцінки на базі кваліметричних вимірів в яких одиниця є загальноприйнятим критерієм ефективності.

$$Q_{\text{ат}} = Q_{\text{діл}} + Q_{\text{квал}} = (K_{\text{рез}} + K_{\text{інт}} + K_{\text{ек}} + K_{\text{скл}}) : 4 = (1,01 + 1,125 + 1,05 + 0,39) : 4 = 0,89$$

Значення оцінки трудової діяльності наводить людину на роздуми: чи зможе вона її підвищити (збільшити) за рахунок, зрозуміло, підвищення кваліфікації, чи може змінити роботу? Об'єктивність такого питання очевидна.

Ріст потенціалу трудових ресурсів визначається не тільки кваліфікацією та діловими якостями працівника, а його особистими моральними і фізичними якостями. З аморальної і фізично слабкої людини не

слід чекати великих звершень. Тому однією із задач атестації є: викликати у спеціаліста необхідність самовдосконалення, розвитку своїх моральних і фізичних якостей. Оцінка особистих якостей даного спеціаліста може бути виражена як середньоарифметична величина:

$$Q_{ат} = (K_{мор} + K_{фіз.}):2 = (0,72 + 0,91):2 = 0,815$$

Атестація спеціалістів та керівників повинна відігравати провідну роль по виявленню здібностей до керівної діяльності людей з метою їх подальшої підготовки з менеджменту і створювати таким чином кадровий резерв та використовувати його в інтересах підприємства, всього трудового колективу. Такою роботою займатись потрібно постійно, ретельно, наполегливо.

Здібності – це насамперед природні задатки, які необхідно розвивати. В той же час необхідно розвивати те, чого немає. Виділяють не менше п'яти здібностей до керівної діяльності:

- якості лідера – здібність вести за собою людей, що тебе оточують, брати на себе відповідальність, ясно виражена воля (вольові дії), чіткість і ясність думок і вчинків;

- якості організатора заключаються в умінні швидко переконати людей в необхідності чогось, розподілити обов'язки, розставити людей, показати приклад;

- цілеспрямованість і активність виражається в умінні виділити головне (поставити ціль, мету) і наполегливо досягати його в будь-яких умовах, ситуаціях;

- кмітливість і тямучість проявляється у здатності схоплювати все “на льоту” та знаходити швидко правильні рішення:

-самовдосконалення – бажання і намагання постійно підвищувати свій рівень: освітній, творчий, емоційний, моральний, духовний, фізичний.

Для успішної реалізації Стратегії реформування системи державної служби, затвердженої Президентом України у 2021 році, створення умов для реалізації запропонованих напрямів удосконалення добору, підготовки і розстановки кадрів в 2020-2025 роках необхідно спрямувати зусилля на:

- прискорення прийняття Законів України «Про Кабінет Міністрів України», «Про міністерство, інший центральний орган виконавчої влади», «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про державну службу». Необхідно законодавче закріпити розподіл на політичні і адміністративні посади, закласти засади такого розподілу обов'язків, який буде стимулювати посилення виконавської дисципліни в апараті державних органів разом із підвищенням ефективності вирішення стратегічних питань у системі державного управління; [1]

- пошук шляхів залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців, насамперед молодих здібних випускників вищих навчальних закладів, підприємців, працівників фінансово-економічної сфери. Необхідно орієнтувати кадрові служби на включення кращих з них до резерву на керівні посади. Для виявлення потенційних претендентів на керівні посади доцільно найближчим часом перейти до технології проведення відкритих конкурсів на заміщення посад та стажування зі складанням іспиту;

- підготовку всебічно обізнаних державних службовців, компетентних не тільки у своїй фаховій справі. З цією метою необхідно знайти прийнятні шляхи запровадження ротації кадрів, аби фахівці мали можливість перед зайняттям високої керівної посади набути досвід роботи на різних посадах;

- посилення уваги до моральних якостей осіб, які залучаються до органів влади. Потрібно разом із широким оприлюдненням Загальних правил поведінки державних службовців, аби громадяни знали, якої поведінки слід очікувати і, головне, вимагати від державних службовців, запровадити практику спеціальних перевірок кандидатів на відповідні посади, удосконалити процедури дисциплінарного провадження, утворити апеляційні комісії;

- підвищення престижу державної служби, для чого визначити взаємопов'язані заходи з матеріального й морального заохочення за сумлінну та ініціативну працю. Необхідно нормативно запровадити критерії оцінки рівня кваліфікації кадрів, пов'язати результати оцінки з принципами заохочення: підвищення по службі, зарахування до резерву, встановлення надбавок до заробітної плати державних службовців тощо. Важливим завданням є встановлення стандартів якості роботи державних службовців. Для цього у кожному органі державної влади треба розробити й оприлюднити порядок надання державних послуг громадянам та юридичним особам;

- прискорення професійного навчання державних службовців, що покликано забезпечити їхню здатність до практичної інноваційної діяльності, охопити нормативно-проектну, аналітичну, організаційно-розпорядчу, консультативно-дорадчу та контрольну функції.

Розробка концептуальних засад і на їх базі сучасної державної кадрової політики є об'єктивною потребою та важливою умовою успішного реформування адміністративної системи України, переходу до демократичних принципів управління соціальними процесами та ринкових умов господарювання.

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України [3].

Формування державної кадрової політики - досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. У ході реалізації всього спектру заходів важливо зберегти оптимальне співвідношення новацій та спадкоємності, перспективності та прагматизму. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри державної служби мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів та їх структури [8].

У кадрових процесах потрібно відрізнити стратегію - «кадрову політику» від тактики - «кадрової роботи». Кадрова робота - це діяльність багатьох суб'єктів з реалізації кадрової політики (сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; це організація роботи з кадрами).

Під державною кадровою політикою (де суб'єктом виступає держава) розуміють державну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави.

Тільки на загальнодержавному рівні кадрова політика, як частина державної політики в цілому, є інтегральним відображенням групових, місцевих, корпоративних та інших інтересів, стає власне політичною стратегією. У структурно-змістовному значенні державна кадрова політика –

це система офіційно визнаних цілей, задач, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи, в свою чергу, визначають і головні критерії оцінки кадрів, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу держави. Кадрова політика як наука покликана на основі ідей, принципів, критеріїв відображати виявлені закономірності розвитку реальних кадрових процесів, стійкі зв'язки та відносини, що надають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси і принципи кадрової роботи. У той же час державна кадрова політика суб'єктивна за формами, механізмами, технологіями відбиття та реалізації, що в основному визначається суб'єктивними діями окремих осіб - лідерів, керівників державних структур, залежить від образу мислення. Тому важливо на концептуальному рівні захистити її від проявів волюнтаризму, вольового адміністрування.

Оцінка діяльності державних установ є важливим засобом відстеження практично досягнутих результатів з вирішення питань у межах повноважень, віднесених Конституцією і Законами України до компетенції органів виконавчої влади цього рівня [1].

Об'єктом свого впливу держава вважає весь кадровий потенціал суспільства, всі людські ресурси. Разом з тим об'єктом безпосереднього державного управління є кадри державної служби, які складають основу апаратів органів державної влади. Механізми управління державними службовцями на відміну від процесів організації кадрового потенціалу виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур мають свої особливості і жорстко регламентуються системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами. Конституцією України визначено

курс на розбудову демократичної, правової, соціальної держави, яка спрямовує свою діяльність на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки та демократичних інститутів за умов розвитку всіх форм власності. Курс на розбудову саме такої держави визначає необхідність підготовки нового типу управлінських кадрів, образ мислення та стиль діяльності яких відрізняється від працівників органів адміністративно-командної системи, а їх кількість і рівень професіоналізму визначається змістом процесів з управління відповідними секторами соціально-економічного механізму держави, який має отримати свій адекватний і детермінований вираз у вимогах до осіб, що займають керівні посади, їх посадових положень та інструкцій, і який закріплено як стандарт у відповідних професійно-кваліфікаційних характеристиках посад державних службовців, оптимізованих на підставі аналізу функціональної доцільності діяльності управлінського апарату. Кадрова політика не повинна бути вузькопрагматичною, розрахованою лише на кадрове забезпечення вирішення поточних задач, а має враховувати тенденції реформування держави та суспільства. Необхідно розробляти одночасно кадрову політику і сьогодення, і майбутньої держави, коли в умовах перехідного періоду діють і старі структури управління економікою, сформований в умовах адміністративно-командної системи кадровий корпус зі своїм мисленням, традиціями, досвідом, і складаються нові, притаманні ринковим відносинам і демократії управлінські структури, формується нове покоління кадрів. Цей підхід має визначати динамізм державної кадрової політики.

Сьогодні необхідно знайти в кадрах та кадрових процесах те, що об'єднує минуле, сучасне та майбутнє, забезпечує успадкування позитивного досвіду. Багато корисного в роботі з кадрами є за кордоном. У той же час відзначимо, що високоефективні на Заході технології вирішення кадрових

питань (в умовах високої соціальної забезпеченості багатьох категорій кадрів, демократизму та правового регулювання кадрових процесів, традицій, вимог суспільної думки) не завжди можуть бути перенесені на український ґрунт без урахування наших традицій, національних особливостей.

За останній час в Україні кадрова робота зазнала суттєвих змін; в ній відзначається більше цілеспрямованості, послідовності, і все ж таки є підстави визнати, що першочерговими питаннями адміністративної реформи залишаються покращення кадрового забезпечення державного управління, підвищення рівня його професіоналізму та компетентності.

Для досягнення позитивного результату у формуванні якісного кадрового забезпечення системи державної служби державна кадрова політика має бути:

- науково обґрунтованою, реалістичною, творчою, такою, що враховує потреби суспільства в кадрах, послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань, орієнтованою на відродження та стійкий розвиток країни, на залучення до служби професійно підготовлених осіб, ініціативних, з новаторськими творчими спрямуваннями та мотиваціями;
- комплексною, що базується на поєднанні цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховуючою різноманітні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні тощо);
- єдиною для всієї України, але багаторівневою (з урахуванням вимог до центрального і регіонального рівнів), яка охоплює весь кадровий корпус усі кадрові процеси при використанні різноманітних механізмів державного впливу на них;

- перспективною, що має упереджувальний та випереджаючий характер, враховує соціальний прогрес, зміни в характері праці та управлінських процесах;
- демократичною відносно цілей, соціальної бази та механізмів вирішення кадрових проблем;
- духовно-моральною, спрямованою на формування в кожному державному службовці людяності, чесності, впевненості у правоті та громадянської відповідальності за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою, що здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

Саме ці риси, які можна вважати принципами - реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність, - надають державній кадровій політиці цілісність і сутнісну визначеність, однозначність і єдність у межах усієї держави, створюють можливість її впливу на всі кадрові процеси, на всіх суб'єктів кадрової роботи, виступають базою їх взаємодії [8].

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи ми отримали наступні основні висновки.

Оцінка діяльності державних установ є важливим засобом відстеження практично досягнутих результатів з вирішення питань у межах повноважень, віднесених Конституцією і Законами України до компетенції органів виконавчої влади цього рівня.

Оцінка діяльності державних установ є важливим засобом відстеження практично досягнутих результатів з вирішення питань у межах повноважень, віднесених Конституцією і Законами України до компетенції органів виконавчої влади цього рівня.

Оцінка діяльності державних установ є важливим засобом відстеження практично досягнутих результатів з вирішення питань у межах повноважень, віднесених Конституцією і Законами України до компетенції органів виконавчої влади цього рівня. Саме ці риси, які можна вважати принципами - реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність, - надають державній кадровій політиці цілісність і сутнісну визначеність, однозначність і єдність у межах усієї держави, створюють можливість її впливу на всі кадрові процеси, на всіх суб'єктів кадрової роботи, виступають базою їх взаємодії.

Висновки

В результаті проведеної роботи ми отримали наступні висновки:

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України.

Формування державної кадрової політики - досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. У ході реалізації всього спектру заходів важливо зберегти оптимальне співвідношення новацій та спадкоємності, перспективності та прагматизму. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри державної служби мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів та їх структури.

Зростання конкуренції, удосконалювання технологій, боротьба за споживача і якість продукції змушують підприємство по-новому розглядати весь комплекс питань управління. Змінилися і вимоги до працівника. Головним тут є визнання високої соціальної відповідальності, що лежить на всіх співробітниках організації й у першу чергу на керівниках. Сучасна організація – це адекватна реакція на швидкі зміни, непереривні мінливі технології і невизначеність середовища. Сучасний підхід до організації являє собою збалансоване сполучення людських цінностей, організаційних змін і

безперервних адаптацій до змін зовнішнього середовища. Усе це зажадало істотних змін в принципах, методах і формах роботи з людиною в організації.

Удосконалення складу корпусу державних службовців має передбачати залучення на державну службу обдарованої і талановитої молоді, фахівців, які мають неординарні підходи до управлінської роботи, успішно захистили наукові дисертації з питань державного управління. Необхідно передбачити шляхи реалізації постійної селекційної роботи серед молоді, яка знаходиться на різних щаблях системи освіти. Це потребує як окремого фінансового забезпечення, так і внесення відповідних змін у роботу викладацького складу всієї системи освіти, де пріоритетом має стати орієнтація на кращих, створення ситуації «гонки за лідером».

Сформульовані підходи потребують суттєвого попереднього опрацювання, виважених кроків у запровадженні і, таким чином, мають бути предметом системного дослідження вимог до державної служби, що покладається на наукову програму дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державної служби в Україні.

За останній час в Україні кадрова робота зазнала суттєвих змін; в ній відзначається більше цілеспрямованості, послідовності, і все ж таки є підстави визнати, що першочерговими питаннями адміністративної реформи залишаються покращення кадрового забезпечення державного управління, підвищення рівня його професіоналізму та компетентності.

Наведені данні відбивають позитивну тенденцію, а саме говорять про поширення серед працівників розуміння свого основного завдання як надання соціальних послуг населенню, що, в свою чергу, свідчить про впровадження демократичних засад в управлінській діяльності. Оцінка ефективності роботи організації щодо виконання вищезазначеного завдання серед опитаних складає 4,5 за шкалою від 1 до 5, де 1 – організація повністю

не справляється із завданням, 2 – скоріше не справляється, 3 - десь справляється, десь ні, 4 – скоріше справляється, 5 – справляється повністю. Важливим фактором, що має значний вплив на ефективність діяльності організації, є рівень професійної підготовки її працівників. За суб'єктивними оцінками респондентів їхня організація має високий професійний потенціал

Для досягнення позитивного результату у формуванні якісного кадрового забезпечення системи державної служби державна кадрова політика має бути:

- науково обґрунтованою, реалістичною, творчою, такою, що враховує потреби суспільства в кадрах, послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань, орієнтованою на відродження та стійкий розвиток країни, на залучення до служби професійно підготовлених осіб, ініціативних, з новаторськими творчими спрямуваннями та мотиваціями;

- комплексною, що базується на поєднанні цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховуючою різноманітні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні тощо);

- єдиною для всієї України, але багаторівневою (з урахуванням вимог до центрального і регіонального рівнів), яка охоплює весь кадровий корпус усі кадрові процеси при використанні різноманітних механізмів державного впливу на них;

- перспективною, що має упереджувальний та випереджаючий характер, враховує соціальний прогрес, зміни в характері праці та управлінських процесах;

- демократичною відносно цілей, соціальної бази та механізмів вирішення кадрових проблем;

- духовно-моральною, спрямованою на формування в кожному державному службовці людяності, чесності, впевненості у правоті та громадянської відповідальності за доручену справу та особисту поведінку;

- правовою, що здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

Саме ці риси, які можна вважати принципами - реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність, - надають державній кадровій політиці цілісність і сутнісну визначеність, однозначність і єдність у межах усієї держави, створюють можливість її впливу на всі кадрові процеси, на всіх суб'єктів кадрової роботи, виступають базою їх взаємодії.

Список використаних джерел

- 1 Верховна рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
- 2 Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
- 3 Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 4 Статистичний збірник «Соціальний захист населення». URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_szn_zb.htm
- 5 Діяльність громад у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей - рекомендації від Мінсоцполітики. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13140>
- 6 Родинна політика України на економічному форумі «Європа у пошуках лідерства» - тези виступу Міністра соціальної політики Марини Лазебної. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/lazebna-marina-volodimirivna.html>
- 7 Проєкт реалізований завдяки підтримці американського народу, наданий через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), за фінансової підтримки уряду Великобританії (UK aid) в рамках проєкту USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS» та за сприяння проєкту SURGe, що фінансується Урядом Канади. URL: <https://guide.dii.gov.ua/thematic-area/sotsialnyi-zakhyst>
- 8 Статистичний збірник/Statistical Publication (It is available in Ukrainian). URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publzahist_u.htm
- 9 «Соціальні індикатори рівня життя населення». URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publzahist_u.htm
- 10 Україна переживає процеси старіння суспільства: Новини УНІАН. URL: <http://health.unian.ua/country/150289-ukrajina-perejivaeprotsesi-starinnya-suspilstva.html>.

- 11 Воропаєв В.Г. Народжуваність як основний фактор формування майбутнього української нації. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=527>.
- 12 Опублікований рейтинг найбідніших та найбагатших країн Європи. URL: <http://www.dobrepole.com.ua/news/...i...tak.../2021-10-18-8955>.
- 13 Новини Державної служби статистики України. Соціально-економічне становище України за 2021 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 14 Бондаренко Ю.М. Удосконалення державних механізмів регулювання соціального захисту населення. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/index.html>.
- 15 Петрушка В.А. Сучасні проблеми та перспективи соціального захисту населення в Україні. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67795.doc.htm.
- 16 Рівень безробіття в Україні. URL: <http://economics.unian.ua/finance/1134223-vukrajini-znizivsya-riven-bezrobittya.html>.
- 17 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.
- 18 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
- 19 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.
- 20 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
- 21 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.
- 22 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №.

61. С. 9-19.

23 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

24 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

25 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

26 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

27 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

28 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

29 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

30 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

31 Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за січень-вересень 2017 року / В.В. Зубенко, І.В. Самчинська, А.Ю. Рудик та ін.; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи ЗМФІ-II) впровадження», USAID. К., 2015. 72 с.

32 Сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet/socialnij-zahist-ta-socialne-zabezpechennja>.

33 Система соціального захисту та соціального забезпечення в Україні. Реальний стан та перспективи реформування. К.: Центр громадської експертизи, 2020. 104 с.

34 Сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/>.

35 Сайт Державної казначейської служби України. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/>.

36 Сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

37 Лопушняк Г. Економіко-організаційні аспекти забезпечення реалізації права на соціальний захист в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2(31). С. 10–15.

38 Гриненко А., Кожан Т. Соціальний захист і боротьба з бідністю за умов переходу до ринку. *Україна: Аспекти праці*. 1997. № 5. С. 47—49.

39 Качан Л. Соціальна справедливість: гідна праця та соціальний захист. *Соціальний захист*. 2020. № 2. С. 7—11.

40 Лопушняк Г. С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 372 с.

41 Садова У. Соціальна політика в Україні: регіональні дослідження та перспективи розвитку. Львів : ІРД НАН України, 2019. 408 с.

42 Баранник Л.Б. Фінансове забезпечення системи соціального захисту населення: теоретичний аспект. *Вісник ДДФА. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 8-15.

43 Івашова Л. М., Івашов М. Ф Фінансові механізми реалізації соціальної політики держави: пільги та субсидії для населення. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління*. 2013. № 2. С. 34–42.

44 Мальований М.І. Фінансові аспекти функціонування системи соціального захисту населення в Україні: монографія. Умань: СПД Сочінський, 2016. 496 с.

45 Мальований М. Теоретичні основи забезпечення соціального захисту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 5/1(132). С. 174-185.

46 Огінська А.Ю. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації: теоретико-концептуальний зріз. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 131-136.

47 Клименко А.Л. Соціальний захист і соціальне забезпечення в умовах євроінтеграції України: окремі аспекти. *Теорія і практика правознавства*. 2017. Вип. 2 (12). С. 1-10.

48 Голіков А.П., Казакова Н.А. Вступ до спеціальності «Міжнародні економічні відносини»: навч. посібник, Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. 116 с.

49 Євроінтеграція України в системі міжнародної економічної інтеграції: навч. посібник. / І.Ю. Матюшенко, С.В. Беренда, В.В. Резніков.Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 496 с.

50 Інноваційна економіка: навч. посібник / О.А. Довгаль, Г.В. Довгаль. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 148 с.

51 Міжнародні економічні відносини: підручник / за ред. А.П. Голікова, О.А. Довгаль. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 464 с.

52 Світова економіка: підручник / за ред. А.П. Голікова, О.А. Довгаль. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 268 с.

53 Міжнародні організації: навчальний посібник / А.П. Голіков, С. Гасім, О.В. Журавльов. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2014. 120 с.

54 Матюшенко І. Ю. Інвестування (в контексті міжнародної інтеграції України) : навч. посібн. / І. Ю. Матюшенко. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 396 с.

55 Економіко-математичне моделювання світогосподарських процесів: навч. посіб., 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Знання, 2009. 222 с.

56 Жувенель Б. Етика перерозподілу. URL: <http://bookre.org/reader?file=187206>

57 Global Wage Report 2019/ 20. Wages and income inequality / ILO, 2020. URL: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2020>

58 Бюджетний моніторинг: аналіз виконання бюджету за 2019 рік / ІБСЕД, проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи впровадження», USAID. К. : Нора-Друк, 2019. 80 с.

59 Дикань В. Л., Каличева Н. Є. Економіка і організація виробництва: конспект лекцій з дисципліни. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 2. 48 с.

60 Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ.вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

61 Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

62 Управління бізнесом: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

63 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Дослідження теоретичних аспектів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: матеріали II Всеукр.наук.-практ. конф. (26 жовтня 2016 р., м. Харків). Харків:ХНАДУ, 2016. С. 357–360.

64 Про інвестиційну діяльність: закон України зі змінами Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

65 Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті : навч. посіб. / В. Л. Дикань, О. Г. Кірдіна, І. Л. Назаренко, Ю. М. Уткіна ; за ред.В. Л. Диканя. Харків : УкрДАЗТ, 2014. 325 с.

66 Економічна діагностика : підручник / В. Л. Дикань,І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

67 Соломніков І. В. Сучасні бізнес-моделі: принципи, нововведення та перспективи розвитку та використання. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали 17-ї міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 3-4 червня 2021 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2021. С. 194-197.

68 Дикань О. В., Соломніков І. В., Семенцова О. В. Перспективи цифрової трансформації бізнес-процесів. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 18-ї міжнар.наук.-практ. конф. (м. Харків, 2-3 червня 2022 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 224-225.

69 Терехов Д С Економічні проблеми розвитку ІТ-підприємств України Ефективна економіка 2017 No 2 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6035>.

70 Торгівля послугами. Світовий банк. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BG.GSR.NFSV.GD.ZS>

71 Українська ІТ-індустрія: загальні дані та рівень спеціалістів IT Ukraine Association URL: <https://itukraine.org.ua/infografika-ukraïnska-it-industriya-zagalni-dani-ta-profesijnij-profil-speczialistiv.html>

72 Факти та цифри ІКТ: прес-реліз МСЕ за 2022 рік. URL: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2014-e.pdf>.

73 Проект Закону про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70298

74 Рейтинг Gartner. URL : <https://www.gartner.com/en>

75 Річні огляди економік різних країн світу URL: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/>.

76 Роль інформаційних технологій в економіці та бізнесі. URL: <https://studfile.net/preview/5115/page:8>.

77 Савенко С Попри всі бурі: чому ІТ-сектор претендує на роль флагмана української економіки URL: <https://news.finance.ua/ua/news/>-

/397906/popry-vsi-buri-chomu-it-sektor-pretenduyena-rol-flagmana-ukrayinskoyi-ekonomiky.

78 Зайцева А. С., Чайка Ж. О. Основи класифікації бізнес-планів на вітчизняних підприємствах. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції (1-2 червня 2023 р.). Харків, УкрДУЗТ, 2023. С. 349-351. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>

79 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60 с.

80 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Шляхи удосконалення управління персоналом в державній
організації»

автора: Чайка Жанна Олександрівна
(ПІБ автора повністю)

містить 36,93 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

11.12.2023 р.