

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КАДАЩУК Людмила Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Л. М. Кадащук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Симоненко Леся Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2020

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № __ від «__» _____ 2020 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

«__» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Пугачова Н.С.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Кадашук Л. М. Формування кадрового потенціалу органів державного управління. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет. Житомир, 2020 р.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень присвячених теоретичним основам та практикам формування кадрового потенціалу органів державного управління та напрямам його вдосконалення. У роботі визначено підходи до формування ефективної системи кадрів органів державного управління, проаналізовано стан формування кадрового потенціалу органів державного управління в державній кадровій політиці сучасної України, досліджено стан кадрового потенціалу Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Доведено потребу при удосконаленні механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу органів державного управління застосувати європейські практики та підходи. Визначено, що для ефективної роботи органів державного управління, підвищення професійної компетентності посадових осіб державного управління, створення позитивного мікроклімату в колективі тощо, доцільним є розробка та впровадження в дію стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Ключові слова: кадровий потенціал, органи державного управління, механізми державного управління, кадрова політика, вдосконалення, професійна компетентність.

SUMMARY

Kadashchuk L. M. Human resources capacity formation in state administrative bodies. – The qualifying work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Administration" - Zhytomyr National Agro-Ecological University, Zhytomyr, 2020.

The qualification work contains the results of own researches devoted to theoretical bases and practices of human resources capacity formation in state administrative bodies and directions of its improvement. The paper defines approaches to the formation of an effective human resources system in state administrative bodies, analyses the state of human resources capacity formation in state administrative bodies of the state human resources policy of modern Ukraine, examines the state of human resources capacity in the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine.

The need to apply European approaches to improving the mechanisms of formation and development of human resources of public administration bodies has been proved. It is determined that effective work of public administration bodies,

increase of professional competence of public administration officials, creation of a positive microclimate in the team, etc., require the development and implementation of a strategy for human resources development.

Key words: human resources capacity, state administrative bodies, public administration mechanisms, human resources policy, improvement, professional competence.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»	6
1.1 Поняття кадрового потенціалу органів державного управління як об'єкту наукових досліджень.....	6
1.2 Зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом.....	14
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	20
2.1 Аналіз стану формування кадрового потенціалу органів державного управління в державній кадровій політиці сучасної України	20
2.2 Аналіз та оцінка кадрового потенціалу Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України	26
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	39
3.1 Перспективні напрями розвитку кадрового потенціалу органів державного управління.....	39
3.2 Стратегічний розвиток кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку	44
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з кадровим потенціалом органів державної влади, обумовлена інтересом до пошуку розв'язання проблеми підвищення ефективності управління кадрами. У зв'язку з цим важливо не лише уявляти і контролювати роботу з персоналом, але і шукати нові способи її поліпшення, що сприяє реалізації завдань органів державної влади.

«Кадрова політика» є широким поняттям, оскільки її суб'єктами є органи державної влади та місцевого самоврядування, політичні партії, підприємства, організації, установи, громадські організації. Безсумнівно, держава позиціонується як суб'єкт кадрової політики. Саме вона визначає місце і функції кадрів у соціумі, їх головні цілі, завдання, ключові напрями і принципи функціонування державних структур з кадрами, головні механізми, принципи роботи державних структур з кадрами, технології, шляхи вдосконалення та професійного розвитку, критерії оцінювання кадрів, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Крім того, держава також регулює раціональне використання кадрового потенціалу країни. Державна кадрова політика – визначальний фактор у сфері формування та використання кадрового потенціалу органів державного управління.

Розробленість дослідження: Дана тема знайшла своє відображення в роботах багатьох вітчизняних вчених. Питання кадрового потенціалу органів державної влади як об'єкту наукових досліджень було висвітлено в роботах аспіранта кафедри менеджменту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України Михалевською Л. Б. [26] Структура кадрового потенціалу та його ключові елементи розглядаються в роботах А. Погорадзе (зокрема вчений виокремлює в структурі культурно-

виробничого (кадрового) потенціалу кваліфікаційний, психофізичний, творчий, комунікаційний, ідейно-світоглядний, моральний) [34, с. 97], Ю. Саєнка [28], С. Вовканича, Х. Копистянської [7], А. Кузьміна [21], Є. Марчука [25], Є. Кузьміна, В. Семенова [42] (займаються визначенням соціального потенціалу у вузькому значенні як притаманну всім людям рису брати участь у процесі спілкуванні, бути комунікабельним), авторів «Розвиток культурного потенціалу державних службовців в Україні» [37], М. Нинюк [30] (виокремлення культурного потенціалу державного службовця як основної складової кадрового потенціалу), А. Коренного, В. Карпова [20], В. Іванова [14], Є. Короткова [1], В. Гріньова [9] (з'ясування понять «інноваційний потенціал» та «інноваційний підхід до управління»), Г. Атаманчука [2], А. Турчинова [44; 45], Є. Клімова [18], Г. Опанасюк [32], В. Дубицького [11], В. Ігнатова [15], Л. Калаченка [17], А. Ліпенцева [23] (займається визначенням етики державної служби). Автори цих робіт виділяють певну складову в структурі кадрового потенціалу, визначають її як пріоритетність і обумовлюють взаємозв'язок з цим потенціалом як частина і ціле. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, тема формування кадрового потенціалу органів державного управління потребує більш детального розгляду.

Метою даної роботи є теоретичні та практичні засади вдосконалення механізмів управління кадровим потенціалом в органах управління.

Об'єкт дослідження: кадровий потенціал органів державного управління.

Предмет дослідження: процес та шляхи формування кадрового потенціалу органів державного управління.

Емпіричною базою дослідження є Адміністрація Держспецзв'язку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти України, матеріали досліджень учених, офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові та довідкові джерела, ресурси мережі Інтернет.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано такі **завдання**:

- дослідити значення сутності понять кадрового потенціалу органів державного управління та його формування;
- вивчити досвід зарубіжних країн щодо формування кадрового потенціалу та запропонувати механізм впровадження в Україні;
- проаналізувати механізми управління кадровим потенціалом у Адміністрації Держспецзв'язку та дати оцінку ефективності їх використання;
- обґрунтувати шляхи формування та розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку.

Апробацію результатів дослідження було здійснено на Четвертій Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів», що відбулася 15 травня 2020 року, м. Житомир; на Другій Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації», що відбулася 23 червня 2020 року, м. Житомир.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг кваліфікаційної роботи – 60 сторінок машинописного тексту.

Інформаційна база роботи складається з 49 джерел.

РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

1.1 Поняття кадрового потенціалу органів державного управління як об'єкту наукових досліджень

Поняття «трудоий потенціал», «трудоі ресурси», «кадри», «людські ресурси», «персонал» тощо широко використовуються для характеристики особистого чинника в органах державної влади. На сьогодні не існує завершеної теорії розвитку особистого чинника виробництва, на різних рівнях аналізу професійної діяльності частіше використовується одне з вищезгаданих понять.

Беручи до уваги те, що аналіз наукової літератури не дає змоги повністю з'ясувати зміст поняття «кадровий потенціал», на підставі понять «трудоий потенціал», «потенціал», «людський потенціал», «людський капітал» та їх системних характеристик ми вважаємо за необхідне вивести поняття «кадровий потенціал».

На підставі проведеного аналізу ряду наукових робіт можна зробити попередній висновок про те, що досить багато вчених розглядає питання структури кадрового потенціалу, однак вони визначають цю структуру однобоко, без використання системного аналізу, ігноруючи системні ознаки цього поняття. З аналізу роботи А. Погорадзе випливає, що «особистісний потенціал працівника має багато рівнів, однак розглядати його лише як культурно-виробничий потенціал немає сенсу, оскільки він не віддзеркалює психологічні, управлінські, інноваційні чинники праці» [33].

Російський учений А. Турчинов, підтримуючи наведену вище думку, зауважує, що «потенціал людини формується в межах отримання загальної, а потім професійної освіти» [44].

Загалом, поняття «потенціал» застосовується у багатьох значеннях, серед них «трудоий», «економічний», «хімічний», «фізичний потенціал» та ін.

Звертаючись до визначення поняття «потенціал» варто зазначити, що у широкому трактуванні змісту це поняття означає можливості, засоби, запас, які можна привести в дію з метою чи досягнення певної мети; можливості окремої людини, суспільства, держави в певній галузі [5, с. 428];

Поняття «потенціал» доцільно розглядати, з одного боку, відповідно до його структурної будови, з іншого – крізь призму його функціонального призначення [22, с. 13].

Проаналізуємо також поняття «кадри», яке має багато визначень, серед них:

- у широкому значенні – працездатні громадяни країни [8];
- постійний склад професійно підготовлених працівників, які виконують покладені на них функції [22].

Отже, кадри виступають вирішальною ланкою в організації, функціонуванні й подальшому розвитку суспільства. Це збірне й багаторівневе поняття, що позначає працюючих у різних галузях осіб з різними професіями, спеціальностями та видами праці [8].

Багато вчених ототожнюють поняття «людський потенціал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал». Проаналізувавши різні погляди вчених можна дійти висновку, що поняття «кадровий потенціал» значно вужче ніж трудовий та людський потенціал (рис.1). Трудовий потенціал може використовуватися з метою характеристики потенціалу держави, галузі, регіону. До кадрового ж потенціалу відноситься кількісні і якісні характеристики працівників. Тобто, слідуючи з викладеного можна вважати, що «трудовий потенціал» включає в себе «кадровий потенціал», а людський потенціал включає в себе трудовий відповідно.



Рис. 1. Визначення синонімічних понять «людський потенціал», «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал»

Кадровий потенціал органів державного управління можна оцінити одночасно за допомогою кількісних і якісних показників (рис. 2).

До кількісних показників відносять: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевовіковий склад; середній вік працівників; стаж роботи в цілому й на певній посаді; рівень руху кадрів; рівень заміщення посад та ін.

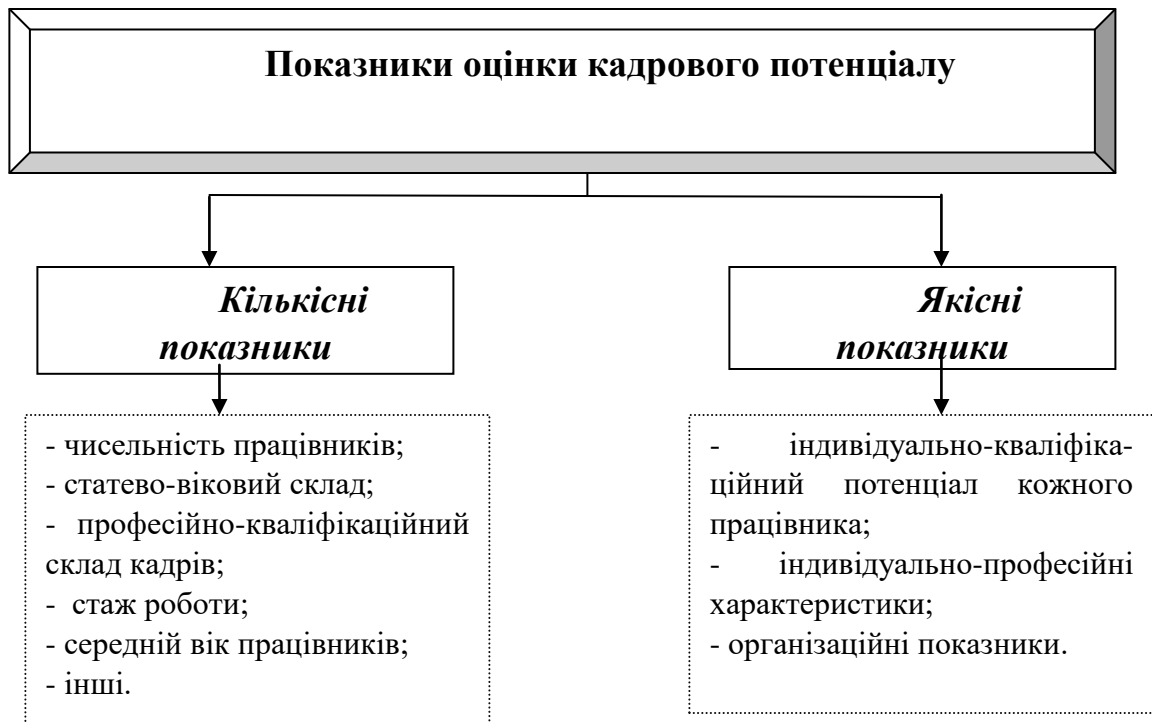


Рис. 2. Показники оцінки кадрового потенціалу

Під індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника зазвичай розуміють його професійні характеристики, визначені згідно з кваліфікаційними довідниками посад керівників, фахівців, службовців і робітників. Так, наказом Головного управління державної служби України від 29.12.2009 №406 затверджено типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб державного управління [29]. Перелік типових посад військовослужбовців Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України та професійно-кваліфікаційних вимог до них затверджений наказом Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України 30.12.2015 № 839.

Важливу роль у формуванні та оцінці кадрового потенціалу відіграють індивідуально-професійні характеристики працівника (рис. 3).



Рис. 3. Індивідуально-професійні характеристики працівника

В роботі органів державного управління поряд з професійними характеристиками працівника особливо велику роль відіграють соціально-психологічні властивості працівника, які є визначальним фактором успішності та ефективності кадрового потенціалу установи в цілому.

Одна з важливих якостей посадової особи державного управління є його стресостійкість. Стресостійкість – це поєднання особистісних якостей, що дозволяють людині чинити опір психологічним перевантаженням з відсутністю негативних наслідків для власної психіки та оточуючих [6].

Уміння протидіяти різним видам стресу (стресостійкість) є необхідною умовою психічного здоров'я особистості, запорукою ефективного виконання

професійних обов'язків та важливим чинником підвищення продуктивності праці. Стресостійкість для управлінця є професійно важливою якістю. [38]

Таку якість, як стресостійкість, можна розвивати (підвищувати) за допомогою психотренінгів, а також завдяки звичці до щоденної напруженої, але водночас творчої праці, що приносить задоволення.

Причини, що спричиняють стрес на роботі досліджується багатьма науковцями, тому їх перелік є досить довгим [19]. Але, основними можна назвати наступні:

- невпевненість у завтрашньому дні – для багатьох посадових осіб постійним стресом є страх втратити свою роботу через скорочення штату, віку або з іншої причини;

- неможливість вплинути на результати своєї роботи – те, якою мірою людина впливає на свою роботу, може бути пов'язане зі стресовим станом;

- характер виконуваної роботи – складність вирішуваних завдань, міра відповідальності, умови праці;

- специфічна організаційна структура – це, наприклад, коли працівник, згідно з організаційною структурою підпорядкований одразу двом і більше керівникам та змушений одночасно виконувати їх доручення;

- стресостворюючий стиль управління – це використання керівником у процесі управління методів тиску, погроз, що є одним із найсильніших факторів стресу для підлеглих;

- відчуття несправедливості системи винагород [19].

Обов'язок кожного управлінця бути в курсі всіх причин, знати, чи існують вони всередині їх організацій і яким чином вони впливають на співробітників. З цією метою цього постає необхідність запобігання або послаблення реальних або потенційних стресорів, що можуть несприятливо впливати на якість роботи

і продуктивність. Наразі можна виділити наступні, найбільш ефективні техніки щодо запобігання та зменшенню стресу:

- організація для працівників різноманітних тренінгів, із залученням спеціалістів у сфері психології та управління, зосереджених на запобіганні, розпізнаванні та подоланні стресів на робочому місці;

- практикування групової роботи, розрахованої на створення дружньої атмосфери в колективі, налагодження комунікацій;

- проведення семінарів з питань управління конфліктами і розвитку навиків між особового спілкування для співробітників;

- забезпечення діалогу між вищою ланкою управління та іншою частиною організації. Дана стратегія надасть можливість співробітникам бути впевненими у завтрашньому дні, швидше адаптуватися до можливих змін в управлінні [4].

Таким чином, вірно підібраний підхід до працівників, висока організація ділових взаємин знижує рівень психічної напруги, рівень невизначеності та підвищує кадровий потенціал органів державного управління.

1.2 Зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом

У ряді зарубіжних країн світу в даний час розроблені оригінальні моделі і концепції управління кадровим потенціалом органів державної влади, на основі яких проводиться робота щодо підвищення ефективності функціонування кадрового потенціалу. Тому вивчення зарубіжного досвіду відіграє важливе значення у справі побудови власної системи управління кадровим потенціалом в органах державної влади.

У більшості країн в основу реформування органів державної влади покладено наступні принципи:

- 1) демократизація державного управління і служби в органах публічної влади;
- 2) орієнтація на пересічного громадянина, який, як клієнт органів публічної влади, є споживачем державних послуг;
- 3) простота управління;
- 4) рентабельність управління;
- 5) орієнтація на кінцевий результат [46].

Аналізуючи шляхи модернізації служби в органах управління в зарубіжних країнах, зазначимо, що більш ніж 20 років тому такі відомі вчені як Д. Осборн і Т. Геблер у своїй праці «Перебудова уряду» сформулювали десять класичних правил, які вважаються такими, що здатні забезпечити успіх адміністративної діяльності. Цитуючи Д. Осборна, серед цих правил можна виділити:

- «– стимулююче управління: регулювати, а не керувати;
- управління, зосереджене на інтересах суспільства: уповноважувати, а не служити;
- конкуруюче управління: використання конкуренції в системі організації адміністративних послуг;
- управління, кероване власною місією: перебудова організацій, що керуються правилами і нормами;
- управління, орієнтоване на результат: пріоритетність забезпечення результату, а не адміністративного процесу й самоцільного дотримання встановлених правил;
- управління, орієнтоване на споживача: первинними є потреби споживача, а не бюрократії;
- добропорядне й дбайливе управління: збереження й примноження благ замість їх марнотратства;

- передбачливе управління: профілактика замість терапії;
- децентралізоване управління: командна праця замість ієрархічного підпорядкування;
- проринкове управління: послідовні зміни на ринкових засадах» [49].

Варто звернути увагу на успішні приклади нормативних документів, що стосуються регулювання питання розвитку персоналу в інших країнах. Так, в Белграді в 2012 р. Радою Європи було ухвалено документ "Інструменти управління людськими ресурсами", в якому чітко прописано механізм підбору персоналу до органів управління. Найчастіше в процесі підбору персоналу активно використовується headhunting, Executive Search (прямий пошук). З метою адаптації новоприйнятих співробітників застосовується система наставництва, при навчанні персоналу зазвичай використовуються створені в структурі організації навчальні центри або запрошуються до співпраці зовнішні тренінгові компанії. Серед мотиваційних схем та процесу оцінки персоналу обов'язково передбачається корекція рівня заробітної платні на наступний рік. Певні обмеження зберігаються для колишніх посадовців навіть після припинення трудових відносин [48].

Останнім часом у світі часто можна простежити тенденцію щодо скорочення управлінського складу персоналу та переведення деяких окремих категорій службовців з державного сектору до приватного. Такі кроки спрямовані на найбільш раціональне витрачання грошей платників податків, тому ці кошти повинні витратитися на дійсно важливі для людей програми, досягаючи при цьому бажаних цілей [16].

Одним із ключових та найбільш поширених напрямів змін в кадрової політиці є підхід, який бере за основу дослідження компетенцій робітників. Згаданий підхід покладено в основу кадрової політики багатьох високорозвинених країн, як Велика Британія, Австрія, Канада, Нідерланди,

Німеччина, США, Австралія та інших. Відповідно до цього підходу враховуються знання, уміння, навички, а також особистісні навички службовця. Таким чином це сприяє реалізації професійного потенціалу працівників на практиці [31].

У **Франції** можливим є кілька видів працевлаштування: контракт на обмежений термін (до 3-х років) і постійне працевлаштування. У заробітню платню посадовців включається оклад, компенсації (0%, 1% чи 3%), надбавки багатодітним сім'ям та індексовану премію.

Існує також соціальне забезпечення посадовців, яке залежить від стажу роботи в органах управління, займаної посади, виду зайнятості (повна чи часткова). Таке забезпечення включає в себе соціальне страхування і пенсійне страхування.

У Франції на кожного випускника після закінчення Національної школи управління (інституту) вже чекає посада певної категорії. Право обирати посаду на власний розсуд надається згідно рейтингу слухачів і залежить від місця в ньому випускника. Такий підхід до навчання там працевлаштування службовців можна вважати корисним і доцільним для запровадження, адже він має потенціал підвищити мотивацію вітчизняних службовців здобувати спеціальну освіту у сфері державного управління [27].

Французьку систему служби можна назвати переважно кар'єрною. Відповідно до цієї системи, працівник, якого призначили на службу, усе своє професійне життя проводить в організації з певною визначеною ієрархією та забезпеченим автоматизмом просування по службових сходах. Серед переваг такої системи можна виділити забезпечення соціальної стабільності особам та їх зацікавленість у перебуванні на службі, проте частим недоліком є небажання працівників виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі [46].

Англійську систему просування по службі можна назвати жорсткою на всіх рівнях. Уся система добору, підготовки і просування працівника по службі у Великій Британії організована з метою сприяння створенню типу керівника-професіонала, адміністратора широкого профілю [46].

На рівні держави приймаються загальнонаціональні індикатори ефективності. Для того, щоб працівники органів державного управління працювали ефективно, цілі мають каскадуватись: загальнонаціональні – в місцеві, місцеві – в корпоративні, корпоративні – в цілі підрозділу, цілі підрозділу – в персональні [31].

Поставлені перед персоналом цілі повинні бути конкретними, реалістичними, вимірюваними і обмеженими в часі (так звані SMART-цілі) [31].

Іншою пропозицією є створення індивідуальних листів компетенцій на кожного співробітника і спостереження за тим, чи сприяють ці компетенції співробітника досягненню цілей, чи достатня їхня кількість, які зони розвитку можна виділити для цього працівника. За позитивних результатів роботи працівника потрібно заохочувати преміями [31].

У **США** поширеним шляхом є заохочення мобільності персоналу. У американських відомчих установах діє система регулярної оцінки роботи посадовців. Оцінювана особа та її керівник спільно визначають мету і показники, за якими здійснюється така оцінка. Зазначимо, що обов'язковим для всіх кар'єрних чиновників є регулярне проходження атестації. У 1979 р. у США було створено Службу вищих керівників, головною функцією якої є забезпечення кадрового резерву одночасно для кар'єрних і для політичних призначень, підвищення ділових якостей адміністративного персоналу, зменшення проблеми взаємин між кар'єрними службовцями і політичними призначенцями, здійснення інших координаційних функцій щодо управління

персоналом. Відповідно до особливих кваліфікаційних вимог, встановлених для вступу до Служби вищих керівників, вакансії не закриваються протягом чотирнадцяти днів. Якщо особа вирішила вперше претендувати на таку посаду, її кваліфікаційні й управлінські навички оцінюються спеціальною комісією, що складається з трьох членів даної служби з різних відомств. Крім конкурсних іспитів, додатково варто відзначити призначення на посаду в Службі вищих керівників шляхом участі претендента у навчальних програмах, розроблених у Службі управління персоналом [3, с. 131].

У США передбачається також можливість тимчасових (на термін до 3 років) і надзвичайних (на термін до 18 місяців) призначень задля надання кадровим службам владних структур більшої гнучкості [26, с. 47].

На наш погляд, для України було доцільним запозичення досвіду США щодо здійснення таких видів призначень, які стали б корисними під час розробки певних програм стратегічного розвитку організацій, запровадження пілотних проектів тощо.

Розглянувши практики різних країн, можна зробити висновок, що в основу ефективного кадрового менеджменту покладено такі чинники, як постійне підвищення кваліфікації працівників, їхнє матеріальне та нематеріальне заохочення, особистісний (компетентнісний) підхід до кожного працівника, якісний headhunting, індикатори ефективності праці.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Аналіз стану формування кадрового потенціалу органів державного управління в державній кадровій політиці сучасної України

Формування кадрового потенціалу є важливою функцією роботи будь-якої державної установи, організації, підприємства. Ефективність функціонування органів державної влади багато в чому залежить від повного та своєчасного вирішення організаційних та соціально-економічних завдань.

Головною метою формування кадрового потенціалу державної служби є забезпечення органів державної влади необхідними трудовими ресурсами, що здатні вирішити завдання та досягти як поточних, так і стратегічних цілей.

Питання кадрової політики є одним з найглобальніших у нашій державі, проте її потрібно створювати, вибудовувати й упроваджувати, оскільки нині кадрову політику в країні знаходиться в зруйнованому стані, не існує цілісної та впорядкованої системи добору кадрів.

Забезпечення державного управління висококваліфікованими спеціалістами є складним неперервним процесом, який передбачає підвищення ефективності загальної системи державної служби. Воно повинно включати в себе послідовне здійснення низки політичних, організаційно-управлінських, науково-дослідних, а також законодавчих дій.

Державна кадрова політика та впорядкована діяльність з її реалізації – це соціальний регульований процес, цілеспрямований і високоорганізований інструмент влади, один із найважливіших управлінських важелів. Пріоритетним завданням державної кадрової політики є формування генерації професійно підготовлених, високоморальних і порядних державних службовців. Конституція України [37], Закон України «Про державну службу» [37], укази

Президента України з питань роботи з кадрами та становлення державної служби, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України значно зміцнили нормативно-правову базу державної кадрової політики. У роботі з кадрами можна помітити зрушення щодо утворення певної системи. У 1994–2002 роках Президентом України та Кабінетом Міністрів України було здійснено низку рішучих заходів щодо роботи з кадрами державної служби:

- реалізація Програми кадрового забезпечення державної служби,
- створення Координаційної ради з питань державної служби при Президентові,
- затвердження Стратегії реформування системи державної служби й Комплексної програми підготовки державних службовців,
- нормативне визначення питання вступу на державну службу та умов її проходження, формування кадрового резерву певних державних установ та припинення служби в них,
- створення цілісної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних установ, підприємств та організацій тощо.

Такі заходи повинні були активізувати потребу створення Концепції єдиної державної кадрової політики України.

Сутністю нової кадрової доктрини можна назвати принцип, згідно з яким держава та особа є соціальними партнерами в професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості. Саме гармонійне поєднання інтересів особи та держави, тобто індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, визначається ключовим принципом у сучасній кадровій діяльності.

Сучасна державна кадрова політика України визначається своєю суперечливістю через дублювання повноважень в адміністративному апараті та відповідного зниження рівня відповідальності державних службовців за власні

помилки, що часто є причиною фінансових збитків і зниження довіри народу до влади.

На думку В. І. Лук'яненка, державна кадрова політика зобов'язана мати в основі певні принципи:

- загальних базових принципах (регулювання кадрових процесів в цілому),
- специфічних принципах (регулювання кадрового потенціалу в окремій сфері,
- принципах, спрямованих на регуляцію функціонування окремих елементів кадрового процесу [24].

У нашій країні відбувається низка реформ, завдяки яким у кадровій роботі відбувається чимало змін – вона стає цілеспрямованішою, більш послідовною. Проте, є підстави стверджувати, що кризова кадрова ситуація в Україні переборюється вкрай повільно.

На думку О. І. Пархоменко-Куцевіл, кадровий потенціал державної служби включає в себе кадровий потенціал кожного окремо взятого працівника цієї служби (державних службовців). На думку цього науковця, кадровий потенціал державного службовця – це здатність (приховані якості) кадрів, зумовлена певними функціями державного управління стосовно формування та реалізації державної політики, яка також характеризує певні особливі риси, задатки, навички, вміння, досвід, які притаманні державному управлінцю, та необхідні йому для виконання його завдань як професіонала у своїй діяльності, а також сукупність його потенційних можливостей [33]. Таку саму позицію займає й Л. Б. Михалевська [26].

З нашої точки зору, структуру кадрового (професійного) потенціалу посадових осіб можна розробити використовуючи типологізацію сфер професіоналізму, виділених І. В. Шпекторенком [46]. Так, зазначена структура складатиметься з мотиваційного, смислового, проектувального, ціннісно-

орієнтаційного, корегувального, функціонального (операційного, діяльнісного, технологічного), забезпечувального (ресурсного), регулятивного, комунікативного потенціалів.

Розробляючи напрями розвитку державної кадрової політики в органах управління України, доцільно виділити серед них три основні:

- 1) визначення суб'єктів кадрової роботи, окреслення їх функцій, повноважень і відповідальностей;
- 2) визначення поточних завдань, цілей та пріоритетів та таких, які знаходяться у найближчій перспективі;
- 3) відбір певних засобів, технологій та форм роботи з кадрами в кожній окремій конкретній сфері кадрової діяльності з обов'язковим дотримання законності [10, с. 90].

Виявлено, що державна кадрова політика в Україні реалізується з урахуванням таких видів державного управління, як демократичного, територіального, організаційно-адміністративного, координаційного, субординаційного та ін. Зважаючи на стратегічну особливість розвитку регіонів, важливо уточнити, що державна кадрова політика здійснюється через органи державної влади та місцевого самоврядування на території регіону. Органи ж законодавчої й виконавчої влади у відповідності до власних повноважень взаємодіють між собою, вирішуючи значне коло завдань соціально-економічного розвитку територій, у т. ч. їх кадрового потенціалу. Схематично систему державного управління формуванням кадрової політики можна зобразити наступним чином (рис. 4):



Рис. 4. Загальна схема державного управління формуванням кадрової політики

Отже, установлення та підтримання відповідності чинного законодавства та структури кадрової служби новим вимогам, виокремлення соціально-психологічних чинників, визначення основних напрямків їх гармонізації є важливими шляхами у напрямку підвищення ефективності кадрової системи в органах державного управління. На сучасному етапі розвитку нашої держави необхідно розробити кадрову політику, яка одночасно зможе врахувати сучасний стан держави та буде спрямована в майбутнє.

2.2 Аналіз та оцінка кадрового потенціалу Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України

У положенні про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (далі – Держспецзв'язку), затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2014 р. № 411, йдеться, що:

«Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (Адміністрація Держспецзв'язку) є центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України і який забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах організації спеціального зв'язку, захисту інформації, кіберзахисту телекомунікацій і користування радіочастотним ресурсом України.» [36]

Також цитуючи Положення: «**Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України** є державним органом, який призначений для забезпечення функціонування і розвитку державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку, формування та реалізації державної політики у сферах криптографічного та технічного захисту інформації, кіберзахисту, телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України, поштового зв'язку спеціального призначення, урядового фельд'єгерського зв'язку, а також інших завдань відповідно до закону. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України спрямовує свою діяльність на забезпечення національної безпеки України від зовнішніх і внутрішніх загроз та є складовою сектору безпеки і оборони України» [36].

Затверджена законом загальна чисельність Служби складає 7500 осіб, у тому числі 6095 військовослужбовців. (Див. Додаток 1)

Тема нашого дослідження зумовила необхідність проведення аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації.

Аналіз організаційної структури здійснюється на основі вивчення та дослідження інформації, що міститься у штатному розкладі та посадових інструкціях працівників. Основні заходи під час аналізу функціональної

структури включають в себе оцінку повноти охоплення функцій управління всіма структурними підрозділами; оцінку оперативності організаційної структури управління; оцінку надійності організаційної структури управління.

Під час дослідження організаційної структури управління Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації проведено аналіз з метою одержання якісної оцінки її сил та можливостей і отримання адекватного уявлення щодо ситуації про розподілення чинників, що діють у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також визначення послідовності кроків, що приведуть до вибору стратегії удосконалення організаційної структури Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації. Результати аналізу відображені у табл. 1:

Таблиця 1

Аналіз організаційної структури Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - можливість швидкого зростання у зв'язку з переобладнанням цифровими засобами зв'язку; - наявність добре розвинутої системи підготовки кадрів; - високий інтелектуальний потенціал персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - криза в економічній сфері (недостатне фінансування); - низький рівень грошового забезпечення.
Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - єдність розпорядництва, простота та ясність підпорядкування; - відокремлення оперативного управління від стратегічного; - оперативність прийняття рішень; - чітко визначена відповідальність керівника за прийняті рішення та результати діяльності підлеглих; - висока компетентність управлінського персоналу, команди висококваліфікованих фахівців; 	<ul style="list-style-type: none"> - невідповідність між функціями, що покладені на елементи структури, та повноваженнями щодо їх реалізації; - нераціональність інформаційних потоків, перевантаження системи зайвою інформацією; - відсутність нормативних документів, що регламентують діяльність елементів структури; - дія усіх недоліків лінійно-функціональних структур

- можливість швидкої реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі	
---	--

Джерело: власні дослідження.

Проведений аналіз надає можливість зробити висновок про те, що не можна однозначно охарактеризувати різні види організаційних структур управління і надати перевагу тій чи іншій структурі. Усе залежить від того, у яких умовах функціонує організація і що вона являє собою.

Крім того, у процесі відбору кадрів в Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України застосовуються наступні методи оцінки кадрового потенціалу (таблиця 2):

Таблиця 2

Методи оцінки кадрового потенціалу, що застосовуються в Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України

№ п/п	Назва методу	Короткий опис методу
1.	Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, документи про освіту, автобіографія, характеристики
2.	Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі "питання-відповідь" по заздалегідь складеній чи вільній схемі для отримання додаткових даних про людину
3.	Щорічна оцінка	Щорічне опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу
4.	Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, добре знаючих людину, що оцінюється (керівники, колеги, підлеглі), та побудова діаграми якостей особистості
5.	Спостереження	Спостереження за працівником, що оцінюється, в неформальній та робочій обстановці методами моментних спостережень та фотографії робочого дня
6.	Тестування	Визначення професіональних знань та умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступним їх розшифрування за допомогою "ключів"
7.	Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи, для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, що займає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу працівника

Джерело: власні дослідження.

З метою проведення подальшого більш детального дослідження кадрового потенціалу вище згаданого органу управління, нами був проведений аналіз на прикладі Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Кадровий потенціал органів управління можна оцінити за допомогою якісних та кількісних показників.

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу в Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України проводяться за категоріями працівників. Штат працівників адміністрації складається з службовців, спеціалістів та керівників. Більш детально склад представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

**Динаміка зміни кількості працівників
Адміністрації Держспецзв'язку, чол.**

Працівники	Кількість працівників за роками			Відхилення		Питома вага, %		
	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2017	2018	2019
Керівники	140	141	143	1	2	20	20	20
Спеціалісти	239	246	247	7	1	70	70	70
Службовці	120	120	120	-	-	10	10	10
Загальна чисельність	499	507	510	8	3	100	100	100

Джерело: власні дослідження.

Тож, згідно з наведеною динамікою, загальна кількість працівників Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України у 2019 р. дещо збільшилася у порівнянні з 2017 р., це пов'язано, в першу чергу, з появою додаткових функцій, покладених на Держспецзв'язку.

Аналіз складу жінок та чоловіків показав, що жінки складають 36 % від усієї кількості працівників (рис. 5):



Рис. 5. Аналіз працівників Адміністрації Держспецзв'язку за статтю

Джерело: власні дослідження.

Досвід роботи працівників в побудові ефективної системи використання кадрового потенціалу установи має досить велике значення. Отже, проведемо аналіз кадрового потенціалу працівників Адміністрації Держспецзв'язку, який представлено в табл. 4:

Таблиця 4

Аналіз якісного складу працівників Адміністрації Держспецзв'язку

Стаж роботи	Питома вага, %			Відхилення	
	2017 р.	2018р.	2019р.	2018р. від 2017р.	2019р. від 2018р.
1. Стаж більше за 20 років	10,8	10,7	10,6	-0,1	-0,1
2. Стаж більше за 15-20 років	17,9	17,7	17,7	-0,1	-
3. Стаж більше за 10-15 років	47,5	47,4	47,4	-0,1	-0,1
4. Стаж менше ніж 10 років	23,8	24,2	24,3	0,2	0,2
Всього	100	100	100	-	-

Джерело: власні дослідження.

Аналіз структури працівників за стажем роботи продемонстрував, що в Адміністрації Держспецзв'язку досить прогресивна структура кадрів, близько 47% складають доволі молоді спеціалісти (стаж роботи більший за 10-15 років), однак разом з цим близько 10% складають досвідчені кваліфіковані працівники.

Це надає можливість приймати колективні кваліфіковані та інноваційні рішення, впроваджувати нові стилі та методи роботи, що свідчить про високий кадровий потенціал Адміністрації Держспецзв'язку.

Загальний середній відсоток працівників Адміністрації Держспецзв'язку, які мають вищу освіту, становить майже 80%. Неповну вищу освіту мають лише деякі працівники, на яких покладено функції з обслуговування та наявність вищої освіти не передбачена відповідними типовими професійними характеристиками (табл. 5).

Таблиця 5

Кількість працівників за рівнем освіти, чол.

Працівники	Кількість осіб за рівнем освіти			Питома вага, %		
	Вища	Неповна вища	Середня	Вища	Неповна вища	Середня
Керівники	143	-	-	28	-	-
Спеціалісти	245	2	-	48	0,4	-
Службовці	18	40	62	3,6	8	12
Загальна чисельність	510			79,6	8,4	12

Джерело: власні дослідження.

Крім того, аналізуючи професійно-кваліфікаційний склад працівників Адміністрації Держспецзв'язку, варто зауважити, що в загальній структурі працівників визначено незначний відсоток працівників, які мають вищу освіту в галузі управління, 14% (рис. 6). Звичайно, такий стан справ є досить негативним та унеможлиблює ефективне та якісне здійснення управління кадровим потенціалом.

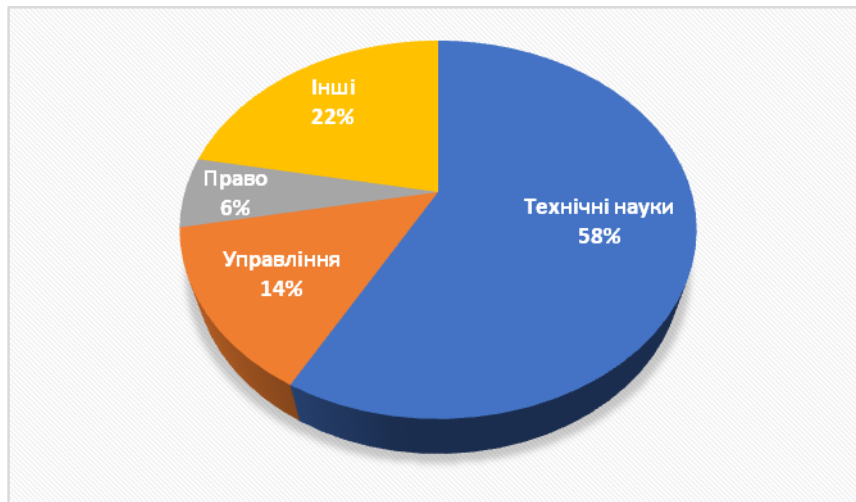


Рис. 6. Структура професійно-кваліфікаційного складу працівників Адміністрації Держспецзв'язку за галузями професійної підготовки

Джерело: власні дослідження.

Наступним кроком аналізу кадрового потенціалу Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України стала оцінка його стабільності, що передбачає такі етапи:

1. Кількісна (розрахунок коефіцієнту плинності) та якісна (виявлення чинників, причин і мотивів плинності) оцінка плинності кадрів.
2. Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів.

Плинність кадрів в Адміністрації Держспецзв'язку відображено в табл. 6.

Таблиця 6

Плинність кадрів у Адміністрації Держспецзв'язку, чол.

Показник	2017 рік	Питома вага, %	2018 рік	Питома вага, %	2019 рік	Питома вага, %	Відхилення	
							2018р. від 2017р.	2019р. від 2018р.
Прибуло працівників	34	7	50	10	22	4	16	-28
Звільнено працівників	52	10	36	7	18	4	-16	-18
Всього: чисельність працівників	499	-	507	-	510	-	8	3

Джерело: власні дослідження.

В 2019 р. в Адміністрації Держспецзв'язку кількість працівників збільшилась на 3 особи – за рахунок зменшення кількості звільнених осіб, кількість звільнених працівників зменшилась на 18 чоловік.

Аналіз звільнень показав їх зменшення при збільшенні середньооблікової чисельності персоналу.

Для визначення показника плинності кадрів в Адміністрації Держспецзв'язку, проведемо наступні розрахунки.

Показник обігу за звільненням:

$$K_{зв} = \frac{K_{зв}}{СЧП} \times 100\%$$

де $K_{зв}$ – це коефіцієнт обігу кадрів за звільненням;

$K_{зв}$ - кількість звільнених працівників;

СЧП – середня чисельність працівників.

Отже,

$$K_{зв2017} = 52/499 * 100\% = 10,4\%$$

$$K_{зв2018} = 36/507 * 100\% = 7,1\%$$

$$K_{зв2019} = 18/510 * 100\% = 3,5\%$$

Аналіз показника змінності показав його зменшення на 6,9% за період 2017-2019 років та загальне його низьке значення, тобто Адміністрація Держспецзв'язку має сталий склад працівників, котрі вже певний час там працюють та знають її слабкі та сильні сторони.

Показник обігу за прийманням:

$$K_{пр} = \frac{K_{пр}}{СЧП} \times 100\%$$

$K_{пр}$ – це коефіцієнт обігу кадрів за прийманням;

$K_{пр}$ - кількість прийнятих працівників;

СЧП – середня чисельність працівників.

$$K_{\text{пр}2017} = 34/499 * 100\% = 6,8\%$$

$$K_{\text{пр}2018} = 50/507 * 100\% = 9,9\%$$

$$K_{\text{пр}2019} = 22/510 * 100\% = 4,3\%$$

Показники обігу за прийманням на роботу перевищують показники обігу за звільненням робітників, що є свідченням зацікавленості працівників працювати в Адміністрації Держспецзв'язку, про їхню згоду на встановлені умови праці та її оплати.

Заходи, спрямовані на скорочення плинності кадрів можна переглянути у додатку 2.

Наступним аспектом аналізу кадрового потенціалу є дослідження механізмів управління кадровим потенціалом. Механізм управління кадровим потенціалом — це способи впливу суб'єкта управління на колектив та окремих працівників для досягнення певних цілей.

За допомогою правильного вибору механізму управління забезпечується чітка організація процесу управління. Отже, розглянемо лише ті механізми, що застосовуються у 10 ТВУЗ Держспецзв'язку зокрема це адміністративні (організаційні), економічні та соціально-психологічні механізми управління кадровим потенціалом.

Так, адміністративний (організаційний) механізм управління полягає в методі прямого рішення, яке має обов'язкову силу виконання. Основними складовими під час реалізації даного механізму є організаційний вплив (організаційне регламентування, організаційне інструктування) та розпорядчий вплив.

Основні адміністративні (організаційні) механізми управління кадровим потенціалом, що широко застосовуються у роботі 10 ТВУЗ Держспецзв'язку відображено на рисунку 7.



Рис. 7. Шляхи застосування адміністративного (організаційного) механізму управління кадровим потенціалом у 10 ТВУЗ Держспецзв'язку

Джерело: власні дослідження.

Організаційне регламентування представлено положеннями про структурні підрозділи 10 ТВУЗ Держспецзв'язку, посадові інструкції посадових осіб, в яких встановлюються задачі, функції, права, обов'язки та відповідальність структурних підрозділів та працівників відповідно. Це дає

змогу потім оцінювати результати діяльності, приймати рішення про матеріальне та моральне стимулювання працівників.

Організаційне інструктування полягає у поясненні підлеглому певних ситуації, обстановки, роз'ясненні поставлених задач і напрямів їх вирішення, застереження від можливих помилок тощо. Даний механізм широко застосовується в 10 ТВУЗ Держспецзв'язку, так щотижнево начальником територіального вузла та його заступниками проводяться апаратні наради, а щомісячно проводяться навчання працівників. Розпорядчий вплив виражається у правових актах ненормативного характеру для надання юридичної сили управлінським рішенням. Процес реалізації саме цього впливу потребує постійного контролю та перевірки виконання у поєднанні з чіткою реєстрацією та контролем.

Економічний механізм управління кадровим потенціалом - це сукупність способів здійснення впливу на працівника через первинні потреби. Ці механізми допомагають створити такі умови, в яких працівники націлені на ефективну роботу не стільки через адміністративний вплив, скільки через економічне стимулювання. На основі економічних механізмів управління кадровим потенціалом розвиваються й стають ефективнішими адміністративні й соціально-психологічні механізми, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування. У 10 ТВУЗ Держспецзв'язку щомісячно, відповідно до поданих рапортів керівників структурних підрозділів, проводиться преміювання військовослужбовців та працівників за сумлінне виконання службових обов'язків, високі досягнення у праці, додатковий обсяг робіт та ін. в межах фонду оплати праці.

Важливе місце у формуванні якісного кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку посідає підвищення кваліфікації. Так, протягом 2017-2019 рр. майже 51% працівників Адміністрації пройшли курси підвищення кваліфікації в

Інституті електронних закупівель, ТОВ “Осіс бізнес” Центрі вивчення інформаційних технологій, Національній академії Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного та в інших установах та організаціях.

До ключових характеристик системи управління трудовими ресурсами у Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України належать такі:

- високий рівень професійної підготовки та специфіка навчання полягає в необхідності технічної підготовки працівників та поєднанні технічних знань з іншими сферами управління у Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України (Інституту спеціального зв'язку та захисту інформації України “КІІ ім. Ігоря Сікорського”);

- персонал є одним із основних виробничих ресурсів, і витрати на його утримання є однією з основних статей собівартості послуг;

- головний акцент робиться на якість відбору, найму, навчання і розвитку персоналу (Інструкція про порядок комплектування особовим складом Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, затверджена наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 04.12.2015 №744, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 25.12.2015 за №1642/28087);

- спрямованість на розвиток власної корпоративної культури, що є особливо актуально, і період збільшення конкуренції у сферах надання послуг зв'язку (Положення про проходження військової служби (навчання) військовослужбовцями Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, затверджене Указом Президента України від 31.07.2015 №463/2015);

- основним видом персоналу є працівники, що задіяні в процесах надання послуги зв'язку, але діяльність управлінського персоналу визначає ефективність реалізації цілей та завдань розвитку. Тому ключовим фактором у забезпеченні

продуктивності трудових ресурсів є інтеграція і взаємодія між різними рівнями управління та підпорядкування.

Проведення низки реформ у Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України зумовлюють потреби у використанні нових підходів до мотивації персоналу на підприємствах, застосування яких одночасно як розширює можливості, так і створює професійні обмеження для самореалізації працівника, що пов'язано з технологіями надання послуг зв'язку та інноваційно-технологічним розвитком Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (Інструкція про грошове забезпечення та компенсаційні виплати військовослужбовцям Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, затверджена наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 13.03.2018 №151, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 05.04.2018 за №404/31856, Умови оплати праці працівників Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, затверджені наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 15.07.2014 №346, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 25.07.2014 за №862/25639).

Інформаційна база для аналізу кадрового потенціалу в Адміністрації Держспецзв'язку досить широка. Перш за все це трудові книжки, особові справи, розпорядження, штатний розпис, таблиці обліку робочого часу, відомості щодо щорічної оцінки працівників та їх атестації.

Управління кадрами в будь-якому органі управління, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки кадрового потенціалу установи. Варто зазначити, що у Адміністрації Держспецзв'язку використовуються наступні критерії оцінки (табл. 6):

Таблиця 6

Критерії оцінки кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку

№ п/п	Критерії	Показники, що характеризують критерії
--------------	-----------------	--

1.	Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Кількість працівників в розрізі отриманою освіти (вища, неповна вища, середня та інше)
		1.2. Досвід роботи персоналу в визначеній сфері
		1.3. Рівень підвищення кваліфікації персоналу.
2.	Ефективність менеджменту в організації	2.1. Стиль управління
		2.2. Рівень організаційної культури
		2.3. Організаційна структура
		2.4. Організація праці
		2.9. Психологічний клімат
2.10. Умови праці		
3.	Психометричні дані	Особисті психологічні характеристики працівників

Джерело: власні дослідження.

Отже, розраховані на основі даних показники рівня кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку дають можливість розробляти пропозиції щодо покращення його використання. Аналіз рівня кадрового потенціалу вказує на його дуже високе використання і покращення показника у динаміці.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Перспективні напрями розвитку кадрового потенціалу органів державного управління

Зі зміною суспільного устрою України стало актуальним питання щодо вдосконалення системи служби в органах державного управління в напрямку реформування концепції формування та використання кадрового потенціалу.

Установлено, що ефективність процесу формування кадрової політики залежить від соціально-економічного розвитку держави й окремих територій (регіонів). Економічні та державно-управлінські трансформації, що відбуваються в Україні, неминуче визначають нові закономірності розвитку соціально-економічної системи на різних рівнях влади й особливості відтворення даної системи. Тенденція розширення економічних реформ обумовлює необхідність ефективної взаємодії підсистем і компонентів регіональної структури щодо відтворення політичних, економічних, соціальних і управлінських процесів, а також взаємодії цієї структури з державними структурами.

Державне управління у ході створення нової кадрової політики представляє собою діяльність з формування, розвитку й раціонального використання кадрового потенціалу держави в цілому. При цьому важливим є впровадження організаційно-економічного механізму державного управління формуванням кадрової політики, мета якого полягає в такому:

- забезпеченні всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, ініціативними, сумлінними працівниками;
- максимально ефективному використанні інтелектуально-кадрового потенціалу трудових ресурсів, їх збереженні й збільшенні;

- створенні умов для прояву особистістю своїх здібностей, стимулюванні професійного росту, підвищенні якості й ефективності трудової діяльності.

Основними проблемами розвитку кадрового потенціалу є:

- соціально-економічні проблеми (відсутність житла, матеріальної зацікавленості, необхідної інфраструктури, інвестицій в економіку тощо);
- проблеми підвищення якості підготовки кадрів, безперервної освіти;
- падіння інтересу до спеціальностей масових професій;
- відсутність освітніх центрів підготовки й перепідготовки фахівців відповідно до потреб районів;
- демографічні проблеми;
- старіння кваліфікованих кадрів;
- відтік молодих фахівців;
- проблеми зайнятості, зокрема, відсутність системи формування ринку праці;
- формальний підхід кадрової служби до виконання своїх функцій, відсутність системи аналізу кадрового потенціалу тощо [43].

На шляху до підвищення ефективності кадрової системи в органах державного управління, важливо установити відповідність чинного законодавства та структури кадрової служби вимогам сьогодення, визначити основні напрямки їх гармонізації, виокремити соціально-психологічні чинники.

Формування якісного кадрового потенціалу органів державного управління значною мірою залежить від аналітичної та інформаційної бази, на якій ґрунтується ухвалення кадрових рішень, організовується кадрова робота та формується й оцінюється кадрова політика. З метою інформаційного забезпечення кадрової роботи, керівники та працівники кадрових служб до

сьогодні використовують традиційні методи аналізу анкетних даних, результатів роботи посадових осіб органів управління, спостереження у процесі повсякденної роботи тощо. На даний момент, новим підходом є аудит персоналу, який все ширше використовується в органах державної влади в останнє десятиліття. Такий підхід уже встиг продемонструвати свою ефективність, що робить його надзвичайно перспективною технологією для впровадження в практику кадрової роботи органів державного управління.

Сьогодні можна виділити принаймні шляхи чи напрями, що сприяють підвищенню рівня управлінської роботи, її вдосконаленню, роблять діяльність органів державного управління ефективнішою (рис. 8), а саме:

- кадрове оновлення (добір і розстановка професійних, сучасно підготовлених та мислячих кадрів, здатних працювати по-новому);
- підвищення рівня організаційно-правового забезпечення діяльності органів влади, відпрацювання стилю, форм і методів, їхнє постійне вдосконалення;
- зміцнення виконавчої дисципліни, дієвий контроль за реалізацією актів вищих органів та прийняття власних рішень;
- прозорість і відкритість (гласність у роботі), зв'язки з громадськістю, врахування їхньої думки щодо поліпшення ситуації в усіх сферах соціально-господарського комплексу.

Теорія і практика управлінської діяльності визначають такі важливі етапи, як:

- планування (поточне і на перспективу);
- організація роботи; добір, розстановка і навчання кадрів;
- визначення рівня керівництва (хто керує, його професійні здатності, державницька позиція); координація дій;

- зміцнення виконавської дисципліни, посилення контрольних функцій і звітність.

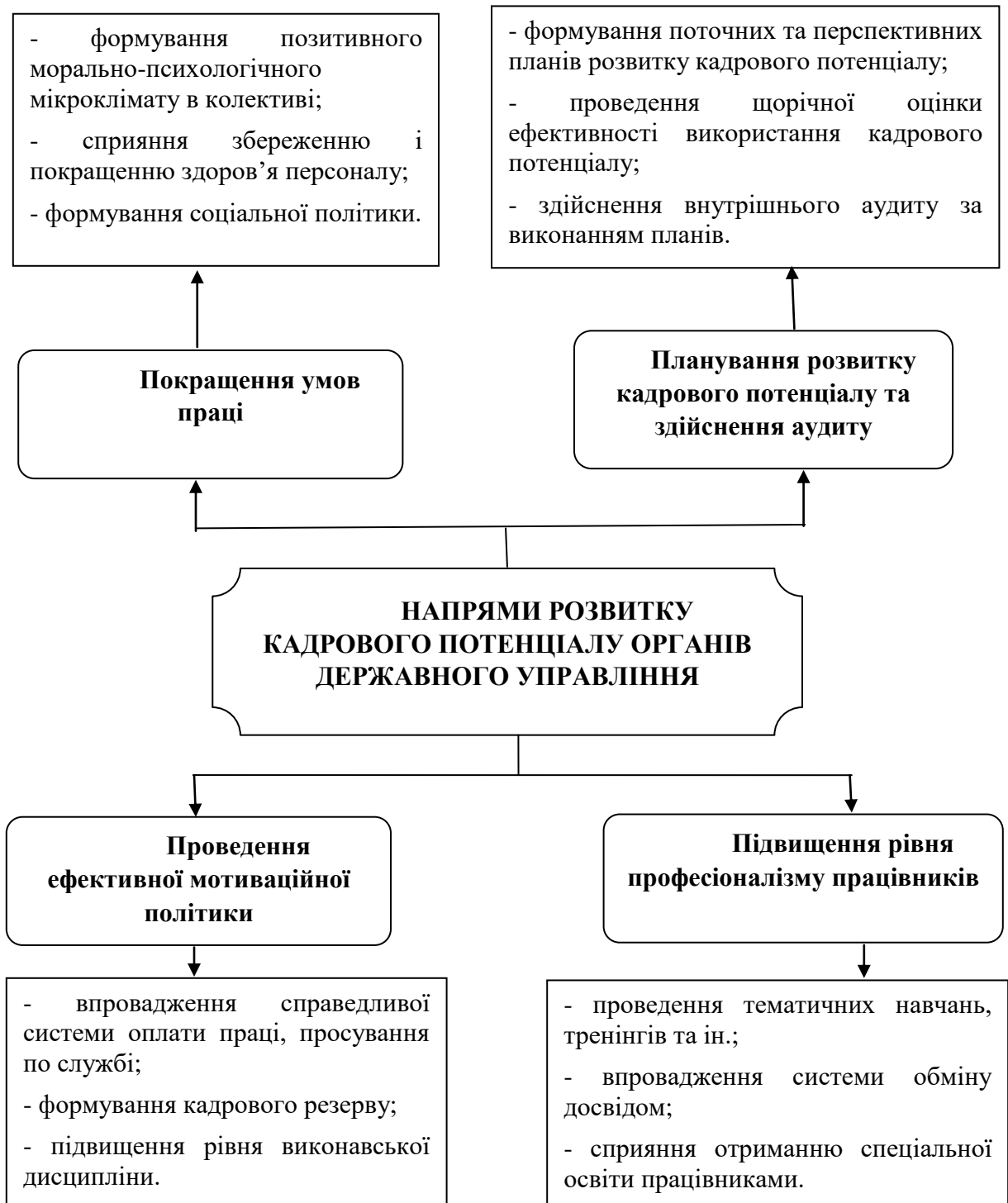


Рис. 8. Напрями розвитку кадрового потенціалу органів державного управління

Виходячи з викладеного, основними напрямками розвитку кадрового потенціалу органів державного управління є покращення умов праці, планування розвитку кадрового потенціалу та здійснення аудиту, проведення ефективної мотиваційної політики, підвищення рівня професіоналізму працівників, а також створення дієвого механізму підготовки та залучення до роботи висококваліфікованих фахівців. Тому важливо створити умови, за яких і орган державного управління, і кожен службовець буде зацікавлений у зростанні професіоналізму та підвищенні ефективності управлінської діяльності.

3.2 Стратегічний розвиток кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку

Під стратегією розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку слід розуміти довгострокову програму дій, спрямовану на забезпечення нарощення та зростання рівня кваліфікації і професіональних здібностей працівників з метою ефективної реалізації повноважень наданих органам державного управління. Відповідно до цього процес розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку можна представити вигляді декількох послідовних етапів (рис. 9).

Першочерговим завданням управління кадровим потенціалом органів державного управління є аналіз існуючої системи розвитку кадрів, визначення сильних та слабких сторін кадрового потенціалу, можливостей та загроз для його подальшого розвитку.

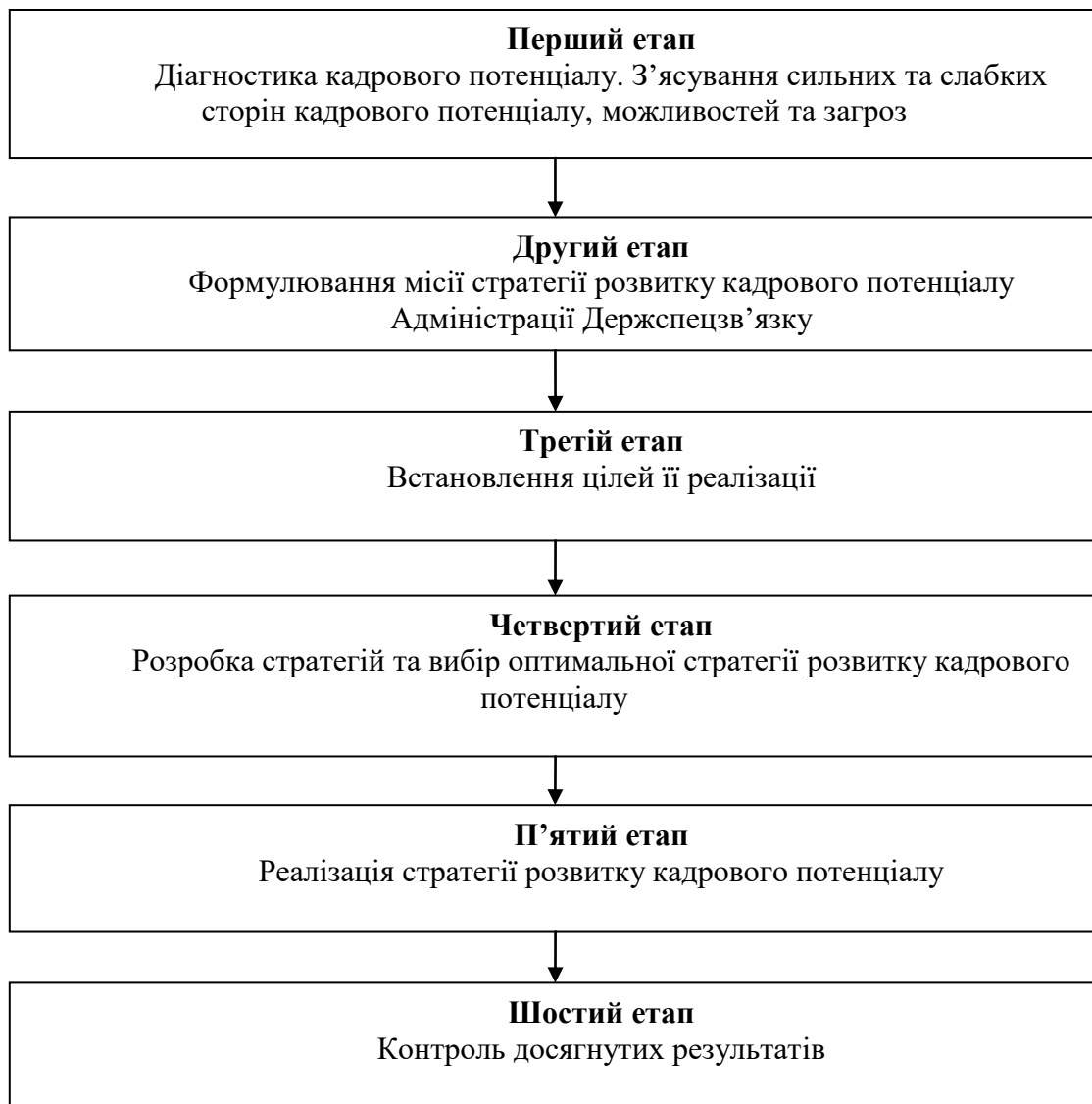


Рис. 9. Етапи розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку

Завдяки проведеному в попередніх розділах аналізу актуальної законодавчої бази України та розглянувши кращі практики країн Євросоюзу можна провести аналіз процесу розвитку кадрів Адміністрації Держспецзв'язку (табл. 7).

Таблиця 7

Аналіз розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку

Сильні сторони	Слабкі сторони
Команда, націлена працювати на результат	Недостатність фінансових ресурсів, виділених на розвиток персоналу
Грамотне застосування кращих вітчизняних та закордонних практик	Низький рівень з/п працівників порівняно з комерційними організаціями
Кваліфіковані кадри	Нехватка часу/небажання працівників проходити навчальні програми
	Небажання працівників застосовувати набуті знання на практиці

Можливості	Загрози
Поява нових дієвих законодавчих механізмів	Мінливість законодавства
Організація стажувань, поїздок по обміну досвідом	Несприятлива політична й економічна ситуація в країні
Поява нових технологій, інструментів	Законодавчі обмеження щодо служби в органах управління

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, можна визначити головну мету стратегії розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку, яка полягає в забезпеченні безперервного розвитку персоналу, підвищення рівня кваліфікації, професіоналізму працівників. Досягнення обраної мети стратегії розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку можна забезпечити за рахунок зовнішніх (на законодавчому рівні) та внутрішніх факторів (табл. 8).

Таблиця 8

Встановлення цілей для досягнення обраної мети стратегії розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку

Зовнішні	Внутрішні
Удосконалення системи оплати праці посадових осіб та соціальних стандартів	Удосконалення системи мотивації персоналу
Удосконалення системи призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів	Впровадження ефективних механізмів інформування персоналу, що сприятимуть ознайомленню працівників з основним задачами розвитку організації
Удосконалення системи класифікації посад	Створення ефективної системи безперервного індивідуального навчання та професійного розвитку персоналу
	Розробка Програми підвищення ефективності роботи Адміністрації Держспецзв'язку

Джерело: власні дослідження.

З року в рік спостерігається тенденція до хоча поки незначного, але все ж таки збільшення кількості проведених навчань, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.

Можливість постійного підвищення кваліфікації та створення чітких критеріїв оцінки ефективності співробітників, а також застосування прозорого механізму відбору до бази кадрового резерву дозволяють працівникам використовувати новітні технології в їхній області, сприяє підвищенню рівня мотивації та відданості організації, допомагає ставати ефективнішими в професійному плані, що, у свою чергу, призводить до конкурентоспроможності й успіху організації, позитивним чином впливаючи на розвиток Адміністрації Держспецзв'язку.

В основу управління персоналом, з метою покращення кадрового потенціалу органів державного управління мають бути покладені такі основні вимоги:

- створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень;
- створення умов для реалізації прав людини;

- відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- заохочення прийняття управлінцями на себе відповідальності в складних ситуаціях;
- створення умов для розвитку творчих здатностей управлінського персоналу;
- впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі;
- комплексна експертиза діяльності: як за процесом, так і за результатами;
- довірливі та поважливі відносини роботодавця і працівників [13].

На основі наведених вище даних, з метою створення механізму та певних алгоритмів по роботі з кадровим складом, які забезпечать можливість покращити якісний склад працівників Адміністрації Держспецзв'язку розроблено стратегію розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку на 2020-2021 роки:

1. Розробити на державному рівні науково обґрунтовану концепцію державної кадрової політики в Адміністрації Держспецзв'язку, яка окреслить принципи, сутність, зміст кадрового забезпечення, міститиме визначення суб'єктів і об'єктів кадрової політики в даному органі державного управління, загальні засади їх взаємозв'язку і взаємодії, завдання в роботі з кадрами, шляхи, засоби та механізми кадрового забезпечення, загальні підходи до розробки та реалізації комплексних з кадрового забезпечення.

2. Запровадити принципи гласності, відкритості і прозорості, об'єктивності оцінювання діяльності посадових осіб Адміністрації Держспецзв'язку, а також посилити економічний, організаційний, адміністративний, морально-етичний вплив на випадки зловживання, бездіяльності, порушення законів, безвідповідальності управлінських кадрів,

посилити дисципліну і відповідальність, боротьбу з корупцією і організованою злочинністю в Адміністрації Держспецзв'язку.

3. Сприяти формуванню кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку, розробці і запровадженню критеріїв добору, відбору кандидатів на посади у службі в цьому органі та критеріїв оцінювання одночасно професійної компетентності й професійної діяльності працівників та кандидатів (особливо в особистісному та діяльнісному аспектах професійної діяльності).

4. Визначити соціально-правовий статус посадової особи Адміністрації Держспецзв'язку, засади проходження її служби, кар'єрних перспектив матеріального та іншого забезпечення в період служби і після виходу на пенсію, професійних переваг та мотиваційних стимулів.

5. Регулярно проводити професійне оцінювання персоналу Адміністрації Держспецзв'язку з метою контролю за їхньою професійною діяльністю, надавати допомогу спеціалістам (корекцію їхнього професійного розвитку) з подальшим обговоренням та відповідними висновками щодо продовження їхньої кар'єри.

6. Забезпечити кадровий потенціал служби в Адміністрації Держспецзв'язку шляхом формування й розвитку індивідуального кадрового потенціалу окремих посадових осіб.

7. Удосконалити нормативно-правову базу з проходження служби в Адміністрації Держспецзв'язку, у тому числі розробити завдання структурного підрозділу з розвитку персоналу, професійних інструкцій, штатів, професійно-кваліфікаційних характеристик, фінансового й матеріально-технічного нормування, правового статусу працівників тощо.

8. Участь управлінських кадрів і кадрових служб Адміністрації Держспецзв'язку, а також педагогів навчальних закладів, які здійснюють

підготовку в галузі публічного управління, у профорієнтаційній діяльності і відборі на навчання молодих осіб, здатних до державної управлінської діяльності, з задатками до лідерства (конкурси, зустрічі й бесіди, консультації з кандидатами на навчання тощо).

9. Удосконалення роботи з кадрами вимагає створення в Адміністрації Держспецзв'язку структурних підрозділів для роботи над розвитком персоналу і забезпеченням переходу до системи управління персоналом на засадах менеджменту та володіння працівниками кожного структурного підрозділу системою знань у сфері управління персоналом.

10. Використовувати вітчизняний та сучасний зарубіжний досвід здійснення державної кадрової політики, зокрема досвід з добору й оцінювання кадрів, системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з метою вдосконалення системи управління та кадрового забезпечення Адміністрації Держспецзв'язку.

Реалізація заходів стратегії розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку на 2020-2021 роки сприятиме:

1. Покращенню конкурентоспроможності органів державного управління за показниками підвищенню рівня довіри громадян до професійної діяльності посадових осіб державного управління.

2. Ефективному функціонуванню підрозділів Адміністрації Держспецзв'язку та її виконавчих органів, відповідно до поставлених стратегічних цілей.

3. Зменшенню плинності кадрів.

4. Підвищенню рівня професійного розвитку посадових осіб державного управління шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок .

5. Збільшенню частки молодих спеціалістів (віком до 35 років) у загальному складі робітників Адміністрації Держспецзв'язку.

6. Створенню зручних умов для професійного розвитку посадових осіб державного управління та їх просування по службі, а також відбору та раціональної розстановки кадрів, враховуючи професійні здібності та особисті якості працівників.

7. Забезпеченню співробітництва у колективі, формуванню командного духу, матеріальній та нематеріальній мотивації працівників, підвищенню задоволеності працівників та спонуканню зацікавленості у роботі на результат [31].

Отже, пошук та ефективне використання потенціалу людини – запорука підвищення кадрового потенціалу органів державного управління. Тож система управління кадровим потенціалом, щоб бути результативною та ефективною, має враховувати економічні, політичні та соціально-психологічні закономірності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено теоретичне узагальнення і подане вирішення завдання щодо вдосконалення формування та розвитку кадрового потенціалу органів державного управління. Проведене наукове дослідження дало змогу сформулювати низку висновків, що підтверджують вирішення завдань відповідно до поставленої мети:

1. Узагальнення та зіставлення наукових поглядів багатьох учених щодо сутності кадрового потенціалу допомогло встановити, що існуючі визначення цього поняття регулярно видозмінюються зі зміною підходів до управління людською діяльністю. У ході роботи у контексті дослідження сутності понять "трудовий потенціал", "людський потенціал"

також було узагальнено наявні підходи до тлумачення поняття "кадровий потенціал". Під "кадровим потенціалом" запропоновано розуміти потенційні можливості працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності згідно з посадовими обов'язками і поставленими перед суспільством цілями на певному етапі суспільного розвитку.

2. Встановлено, що, на сьогодні, в літературних джерелах, періодичних виданнях відсутнє чітке трактування поняття "управління кадровим потенціалом органів державного управління". Тому, вивчивши та проаналізувавши складові даного поняття запропоновано наступне тлумачення: управління кадровим потенціалом органів державного управління – це цілеспрямована діяльність керівного складу працівників органів державного управління, до якої відноситься розробка концепції і стратегії кадрової політики, а також принципів і методів управління персоналом з метою досягнення поточних та перспективних цілей діяльності органів та ефективного вирішення питань місцевого значення.
3. Досліджено досвід Великобританії, США, Франції, Німеччини в формуванні та управлінні кадровим потенціалом органів державного управління. Встановлено, що модернізацію системи кадрового забезпечення органів державного управління можна досягнути завдяки широкому використанню новітніх кадрових технологій, запровадженню оцінки якості виконання службових обов'язків, зменшенню кількості рівнів управління, встановленню відповідності заробітку службовців від кількості, якості та складності праці й іншим стратегічними пріоритетами з врахуванням зарубіжного досвіду.
4. Аналіз кадрового потенціалу та оцінка механізмів управління ним здійснювався на прикладі Адміністрації Держспецзв'язку. В результаті

дослідження встановлено, що в Адміністрації Держспецзв'язку прослідковується тенденція до збільшення середньооблікової чисельності працівників, зменшуються плінність кадрів.

5. Встановлено, що в Адміністрації Держспецзв'язку більш широко застосовуються адміністративні (організаційні) та економічні механізми управління кадровим потенціалом. Значно менше приділяється уваги соціально-психологічними, особливо психологічним механізмам управління кадровим потенціалом. З метою здійснення ефективного управління кадровим потенціалом в Адміністрації Держспецзв'язку запропоновано створити відділ з управління персоналом, укомплектований відповідними фахівцям для здійснення постійного моніторингу за зміною структури кадрів, покращення якості підвищення кваліфікації працівників з використанням різних методів, в т.ч. інноваційних; створити об'єктивну та відкриту системи стимулювання та мотивації працівників; забезпечити наявність психолога в структурі для зниження соціально-психологічної напруги, подолання психологічної втоми, досягнення адаптованості в колективі.
6. Для ефективної роботи органів державного управління, підвищення професійної компетентності посадових осіб державного управління, створення позитивного мікроклімату в колективі тощо, доцільним є розробка та впровадження в дію стратегії розвитку кадрового потенціалу. Так, на прикладі Адміністрації Держспецзв'язку розроблено дану стратегію на 2020-2021 роки, метою якої є створення механізмів та алгоритмів по роботі з персоналом, які забезпечать можливість покращити якісний склад працівників та ефективність, оперативність виконання завдань покладених на органи державного управління. Реалізація заходів стратегії розвитку кадрового потенціалу Адміністрації Держспецзв'язку на

2020-2021 роки сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до професійної діяльності посадових осіб органів державного управління, зменшенню плинності кадрів, професійному розвитку посадових осіб органів державного управління, підбору та раціональної розстановки кадрів та інше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Антикризисное управление: учеб. для экон. вузов / под ред. Э. М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2001. 432 с.
- 2) Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы. М. : Издательство РАГС, 2002. 272 с.
- 3) Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом. Економіка й управління: Науково-практичний журнал, 2007. № 3. С. 48 – 53.
- 4) Білова М. Е. Психологічні особливості осіб з різним рівнем стресостійкості (на прикладі працівників стресогенних професій): автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.01 "Загальна психологія, історія психології". *Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського*. Одеса, 2007. 20 с.
- 5) Большая советская энциклопедия. 3-е изд. М.: Издательство “Советская энциклопедия”, 1975. Т. 20. 608 с.
- 6) Вікіпедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (Дата звернення: 05.06.2020)

- 7) Вовканич С. Соціальні бар'єри розвитку та реалізації інтелектуального потенціалу (регіональний аспект). *Регіональна економіка*. 1998. № 4. С. 108–113.
- 8) Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
- 9) Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: учебное пособие. К.: МАУП, 2000. 148 с.
- 10) Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навчально-методичний посібник; за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ: Ін-Юре, 1999. 244 с.
- 11) Дубицький В. Роль керівника організації, установи у вихованні культури праці державних службовців. *Вісник УАДУ при Президентіві України*. 2001. № 2. Ч. 1. С. 365-371.
- 12) Економічна енциклопедія: у 3 томах. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.
- 13) Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. 2013. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VSUNU_2013_16_25.pdf (Дата звернення: 08.05.2020)
- 14) Иванов В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М.: Экономика, 2001. 326 с.
- 15) Игнатов В. Г. Профессиональная компетентность должностного лица государственной службы. *Государственная служба: теория и организация*. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. С. 496-519.

- 16) Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
- 17) Калаченко Л. Требуются профессионалы. Муниципальная служба: состояние, пути развития кадрового потенциала. *Муниципальная власть*. 2002. № 2. С. 40-42.
- 18) Климов Е. А. Психология профессионала: избранные психологические труды. М.: Институт практической психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. 400 с.
- 19) Ковальова Д. В. Вплив факторів стресу на результативність діяльності державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 3 (30)
- 20) Коренной А. А. Курс инновационного менеджмента. К. : НИИ статистики, 1997. 336 с.
- 21) Кузьмин А. Проблемы противодействия процессам деградации интеллектуального потенциала в Украине: некоторые подходы к уточнению понятийного аппарата. *Персонал*. 2002. №3. С. 33-37.
- 22) Левченко О. Якість трудового потенціалу як визначальна умова конкурентоспроможності робочої сили. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 6.
- 23) Ліпенцев А. Формування етики державної служби. *Вісник УАДУ при Президентіві України*. 1997. № 2. С. 91–95.
- 24) Лукьяненко В. Принципы государственной кадровой политики. *Служба кадров*. 2002. № 7. С. 44 – 50.
- 25) Марчук Є. Україна: нова парадигма поступу: аналітичне дослідження. К.: Аваллон, 2001. 215 с.
- 26) Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. 2015 № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf, с. 47. (Дата звернення: 08.05.2020)

- 27) Місцеве самоврядування: пошуки та здобутки. За ред. М. Пухтинського, О. Власенка. К.: Атіка, 2007. 896 с., с. 433
- 28) Мороз О. Час інтелекту: сукупний український розум. Львів : Видавничий дім «Панорама», 2002. 96 с.
- 29) Наказ Головного управління державної служби України "Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування" від 29.12.2009 № 406. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-tipovikh-profes-ino-kval-f-kats-inikh-kharakteristik-posadovikh-os-b-m-st>. (Дата звернення: 06.05.2020)
- 30) Нинюк М. Державний службовець та етична культура. *Вісник УАДУ при Президентіві України*. 1999. № 2. С. 156–164.
- 31) Обґрунтування необхідності розробки програми. URL: <https://shag.com.ua/obruntuvannya-neobhidnosti-rozrobki-programi.html>. (Дата звернення: 06.04.2020)
- 32) Опанасюк Г. Підготовка державних службовців як соціальна проблема. *Вісник УАДУ при Президентіві України*. 1999. № 1. С. 251–258.
- 33) Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2005. 192 с.
- 34) Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факты развития. Новосибирск. *Наука. Сибирское отделение*. 1990. 208 с.
- 35) Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. НАДУ. Київ, 2018. 20 с.
- 36) Положення про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/40371778>. (Дата звернення: 16.05.2020)

- 37) Про державну службу: закон України URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>. (Дата звернення: 26.05.2020)
- 38) Ришко Г. М. Основні методологічні теорії та підходи вивчення стресостійкості особистості. URL: http://seanewdim.com/uploads/3/2/1/3/3213611/rishko_g.m._the_main_methodological_approaches_and_theories_stress_the_study_of_personality.pdf. (Дата звернення: 18.05.2020)
- 39) Розвиток культурного потенціалу державних службовців в Україні: наукові праці. Житомир: Полісся, 2002. 242 с.
- 40) Словарь иностранных слов. 8-е изд., стер. М.: Русский язык, 1981. 624 с.
- 41) Словарь русского языка: в 4 т. 3-е изд., стер. М.: Русский язык, 1987. Т. III. 752 с.
- 42) Социальная психология. История. Теория. Эмпирические исследования. Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1979. 288 с.
- 43) Тарасов С. С. Організаційно-економічний механізм державного управління формуванням кадрової політики: спец. 25.00.02 "Механізми державного управління". Харків, 2019. 20 с.
- 44) Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теория и практики. М.: Изд-во "Флинта", 1998. 271 с.
- 45) Управление персоналом: учебник. Под общ. ред. А. И. Турчинова. М.: Издательство РАГС, 2002. 488 с.
- 46) Храброва Ю.В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2014 №12. URL: http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc12/part_1/21.pdf. (Дата звернення: 10.06.2020)

- 47) Шпекторенко І. В. Підходи до професійної мобільності державного службовця в сучасних концепціях професіоналізації. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць. 2016. Вип. 3(30). С. 126 – 133.
- 48) Marchington M. People management and development: human resource management at work [Text]. 2nd ed., 2002. P. 411.
- 49) Osborne D. Reinventing Government. N.-Y., 1992. P. 2–18, 44–69.

ДОДАТКИ