

Я. І. Юрик,

к. е. н., с. н. с., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

І. А. Жук,

к. е. н., с. н. с., старший науковий співробітник відділу соціальних проблем ринку праці,  
Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, м. Київ

# МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Y. I. Yurik,

Ph.D. in economics, senior researcher, associate professor

of department of management a personnel and economies of labour, National university of food technologies, Kyiv

I. L. Zhuk,

Ph.D. in economics, senior researcher, senior research worker of department

of social problems of labour-market, Institute of demography and social survey is the name of M.V. Ptukha NAS of Ukraine, Kyiv

## MECHANISM OF FORMATION AND REALIZATION OF THE STATE PERSONNEL POLICY

**Грунтуючись на ціннісно-орієнтованому підході до управління, уточнено зміст поняття "державна кадрова політика". Визначено механізм державної кадрової політики. Розроблено методичні підходи до формування державної кадрової політики, що підвищують результативність останньої та мінімізують ризики при реалізації основних напрямів стратегії державної кадрової політики в Україні.**

**Based on to valued-oriented going near a management, maintenance of concept "state personnel policy". The mechanism of the state personnel policy is defined. Developed methodical approaches to the formation of the state personnel policy, increase effectiveness last and minimize risks during realization of the main directions of the Strategy of state personnel policy in Ukraine.**

*Ключові слова: механізм, формування, кадрова політика, державне управління.*

*Key words: arrangement, forming, personnel policy, government administration.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування, раціональне використання та розвиток трудового потенціалу України є визначальним у забезпеченні конкурентоспроможності її економіки та створення умов переходу до інноваційної моделі розвитку. Це обумовлює необхідність удосконалення державного управління, спрямованого на різноманітні аспекти розвитку трудового потенціалу, ефективності його використання та відтворення.

З метою створення передумов для реалізації довгострокової державної кадрової політики Указом Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012—2020 роки" схвалені основні напрями формування, збереження, раціонального використання та розвитку трудового потенціалу країни. Серед них:

— розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;

— відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

— формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;

— посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;

— впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

— відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;

— державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;

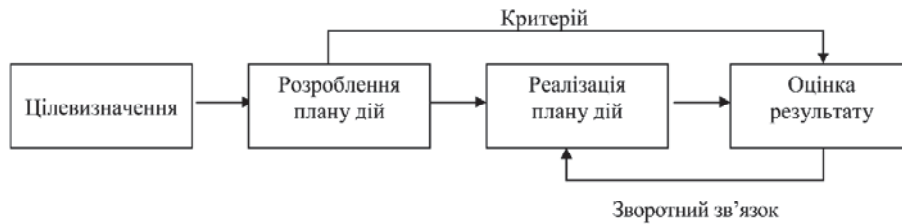


Рис. 1. Детермінований метод управління



Рис. 2. Програмно-цільовий підхід до управління

— підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

Разом з тим, зазначені концептуальні положення державної кадрової політики без їх втілення в життя залишаються лише деклараціями, побажаннями. Для того, щоб вони реалізувалися, необхідно запропонувати певні засоби, методи, прийоми, технології, які б дозволили проголошуване втілювати в реальну і результативну дію.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним та прикладним аспектам вирішення багатогранних проблем державної кадрової політики присвячені праці багатьох вчених економістів та управлінців, зокрема, В.Д. Бакуменка, К.О. Ващенко, Г.А. Дмитренко, Ю.В. Ковбасюка, В.М. Колпакова, Ю.П. Сурміна та ін. Віддаючи належне теоретичній і практичній цінності попередніх наукових здобутків, питання дослідження механізму формування та реалізації державної кадрової політики в системі державного управління все ще залишаються актуальними і сьогодні.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Сучасний рівень якості українського державного управління, в тому числі державної кадрової політики як підсистеми державного управління, визначається рядом важливих факторів. У межах представленого дослідження увага акцентується на методологічних аспектах проектування державно-управлінських рішень, вказується шлях (алгоритм) підвищення результативності та дієздатності останніх.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Використовуючи фактори зворотного зв'язку як класифікаційну ознаку, всі відомі у менеджменті методичні підходи до управління можна поділити на детермінований, програмно-цільовий, ціннісно орієнтований

[1; 2]. Схема, що характеризує детермінований метод управління, зображена на рис. 1.

Застосування детермінованого підходу до управління передбачає, перш за все, цілевизначення. На основі сформульованої цілі розробляється програма дій (план), далі створюється та "вмикається" механізм реалізації окресленої програми, в підсумку оцінюються отримані результати.

Зворотний зв'язок забезпечує точну відповідність поведінки системи розробленій програмі. Його призначення — виявляти відхилення об'єкту управління і сприяти його приведенню до запланованого стану. У детермінованому підході план виступає як критерій результатів поведінки системи, а зворотний зв'язок забезпечує можливості впливу на виконавчу ланку при відхиленні від програми.

Позитивними у детермінованому підході до управління є простота та ефективність в умовах сталості станів зовнішнього середовища. Недоліками ж є його негнучкість, неможливість перебудови за таких змін зовнішнього середовища, які призводять до протиріччя між планом та поставленою ціллю.

Ефективнішим в умовах нестійкого зовнішнього середовища є застосування програмно-цільового підходу до управління (рис. 2). У науково-методичній літературі цей підхід зустрічається доволі часто, проте зміст цього поняття часто лише зводиться до забезпечення адресності розподілу ресурсів, а не розглядається як методологія управління.

Головна відмінність програмно-цільового методу управління від детермінованого полягає в краще розвинутому механізмі зворотного зв'язку, який забезпечує не лише коригування поведінки системи, але й корекцію самої програми (плану дій) за умови невідповідності результатів певним частковим критеріям. У даному випадку відбувається не довільне коректування програми, за якої констатується ситуація, що склалася, а прокоригування, яке забезпечує оптимальне досягнення поставленої цілі в умовах нестійкого зовнішнього середовища з урахуванням непередбачених внутрішніх змін системи.

Визначальним критерієм програмно-цільового підходу до управління є ціль, а не план. Дві петлі зворотного зв'язку забезпечують гнучкість управління. Так, перша забезпечує коригування поведінки системи у випадку відхилення останньої від заданого плану стану (якщо план не суперечить визначеній цілі). Друга петля призначена для зміни плану дій у тому випадку, коли в процесі функціонування системи він прийде у протиріччя з ціллю. Такий механізм зворотного зв'язку забезпечує не лише фіксацію відхилень і формування відповідних управлінських впливів, але й аналіз причин, які призвели до цих відхилень.

Програмно-цільовий метод дозволив застосовувати такі підходи до управління, в яких на першому місці стоїть не формальний контроль за виконанням завдань, а створення умов для ефективного функціонування системи.

Подальшим розвитком підходів до управління став ціннісно орієнтований метод (рис. 3).

Відповідно до цього методу, зворотний зв'язок має три петлі, що забезпечують коригування поведінки об'єкта управління згідно з розробленою програмою, коригування програми (плану дій) на основі поставленої цілі та її зміни.

Таким чином, цей метод передбачає можливість зміни не лише плану, але й цілі. Хоча ціль і є внутрішнім мотивом, все ж головним фактором цільовизначення є система цінностей. Вона представляє собою найбільш стійку категорію людських відносин, яка сформувалася протягом усього попереднього досвіду практичної та інтелектуальної діяльності. Система цінностей одночасно виступає як основа цільовизначення і як глобальний критерій управління.

Ціннісно орієнтований метод управління включає і програмно-цільовий, і детермінований методи (другий — частковий випадок першого). Перехід від детермінованого до програмно-цільового, від програмно-цільового до ціннісно-орієнтованого методів управління передбачає не переключення попереднього, а його якісний розвиток. Внутрішня логіка цього розвитку зумовлена дією механізму зворотних зв'язків та обґрунтуванням можливостей зміни критеріїв: план — ціль — система цінностей. У ціннісно орієнтованому методі система цінностей, будучи одночасно глобальним критерієм і основою цільовизначення, замикає вхід і вихід системи управління.

Оскільки в роботі за мету ставиться дослідження питань формування державної кадрової політики і механізмів її реалізації, важливо уточнити, як власне у цьому випадку трактується поняття "політика".

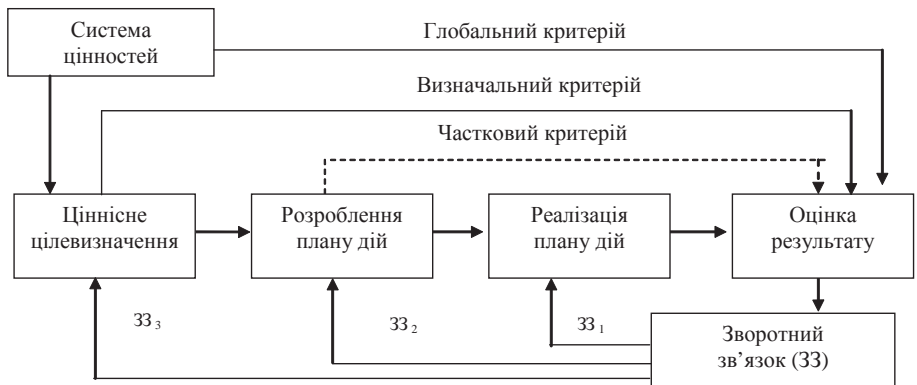


Рис. 3. Ціннісно-орієнтований підхід до управління



Рис. 4. Механізм державної кадрової політики

Дослідження проблем формування державної кадрової політики і механізмів її реалізації передбачає необхідність визначення поняття "політика".

Сьогодні існує багато визначень державної політики, які застосовуються у різних змістових контекстах. Разом з тим, очевидно, що без уточнення обставин розгляду, функціонального чи цільового контексту неможливо дати її однозначне трактування.

Найбільш типовими серед трактувань терміна "державна політика" є такі: "система взаємопов'язаних дій державних органів, ... система єдиних державних принципів, вимог та методів планового управління"; "комплекс державних заходів щодо керівництва та стимулювання робіт... для розв'язання проблем"; "система цілеспрямованих заходів, що забезпечують комплексний розвиток"; "широкий набір заходів, що забезпечують розробку національних програм за головними напрямками"; "політика полягає у відборі й стимулюванні тих напрямів, які дозволять ефективно вирішувати головні завдання", "комплекс заходів, способів форм діяльності, здійснюваних державою" [3]; "напрямок дій або утримання від них, обраний органами державної влади для розв'язання певної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем" [4]; "запропонований курс діяльності уряду для задоволення потреб та використання можливостей, сформульований із зазначенням очікуваних результатів та їх впливу на існуючий стан справ"; "засіб, що дозволяє державі досягти певної мети в конкретній сфері суспільної діяльності, використовуючи правові, економічні, адміністративні методи впливу, спираючись на ресурси, які є в її розпорядженні" [5]; "конкретний план дій, коли суспільна проблема чітко

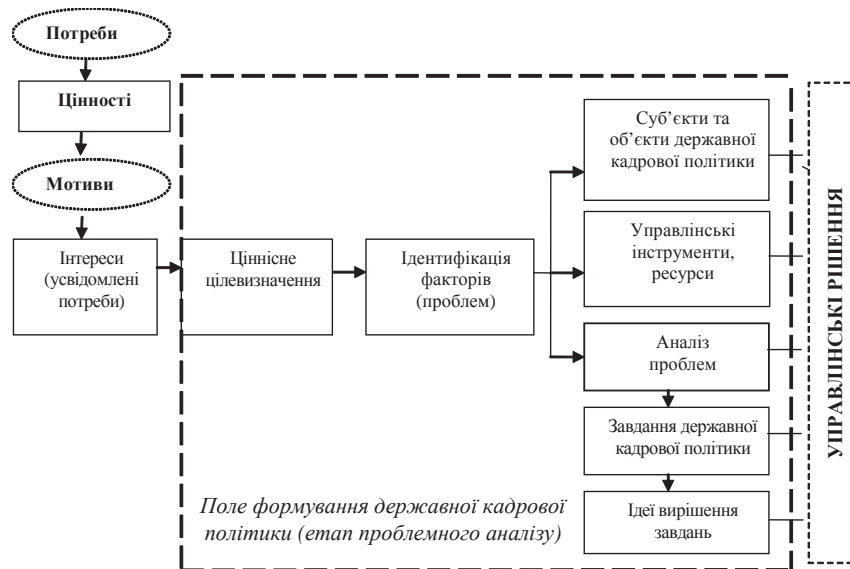


Рис. 5. Формування державної кадрової політики (етап проблемного аналізу)

окреслена, визначені основні цілі, напрями та завдання щодо її вирішення, а також необхідні для цього ресурси і засоби" [6] тощо. Також політику визначають як сферу діяльності людей, пов'язану з міжгруповими відносинами, діяльності не тільки усвідомленої, але й ірраціональної, стихійної тощо. Однак такий дефініційний підхід не забезпечить організацію роботи відповідно до поставленої в цьому дослідженні мети.

Грунтуючись на ціннісно-орієнтованому підході до управління, під державною кадровою політикою як підсистемою державного управління пропонується розуміти систему ціннісних цілей, державно-управлінських рішень, заходів та дій, оформлених відповідними нормативно-правовими актами та програмами, спрямованими й здійснюваними для формування, раціонального використання та розвитку трудового потенціалу країни.

Термін "механізм" може використовуватися для позначення:

- 1) системи, внутрішньої будови будь-чого;
- 2) сукупності станів або процесів будь-яких (у тому числі й економічних) явищ [7].

Відтак, механізм державної кадрової політики — це сукупність ітераційних процесів формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегічних завдань і заходів державної кадрової політики (рис. 4).

Загальну схему формування державної кадрової політики доцільно розділити на два етапи: проблемного аналізу; управлінського синтезування.

Призначення першого етапу — виявлення основних проблем у сфері державної кадрової політики, систематизація проблемного поля (постановка завдань). Завершується цей етап генерацією ідей щодо вирішення завдань (розв'язання проблем) у сфері державної кадрової політики (рис. 5).

Другий етап включає перехід від ідей, згенерованих на попередньому етапі, до вироблення управлінських рішень у просторі державної кадрової політики та створення, а також програмного пакетування в коротко-, середньо- та довгострокових перспективах необхідних нормативно-правових актів чи інших розпорядчих документів щодо регулювання питань управління персоналом.

Потреби породжують уявлення про життєво важливі цінності, цінності дають імпульс, бажання (мотив) їх досягти, реалізувати, що, відповідно, стимулює соціальну активність і, нарешті, інтерес як відображення і зміст цієї активності.

Виділяються інтереси (усвідомлені потреби) особистості (матеріальні: в їжі, одязі, предметах побуту, житлі; духовні: в освіті, в підвищенні кваліфікації, в художній творчості, в розвитку науки та мистецтва; соціальні: в медичному обслуговуванні, в вихованні дітей, у вільному часі, в гідних умовах праці і навчання, а також відпочинку тощо), держави (територіальна цілісність, суверенітет, прогресивність розвитку, гуманістичність, легітимність тощо) чи окремих груп та суспільства в цілому. Саме на врахуванні цих та похідних з них інтересів мають формуватися базові ціннісні цілі державного управління, в тому числі державного управління трудовим потенціалом.

Ціннісне цілевизначення розглядається як окреслення результату наполегливого наміру реалізувати інтерес. Відштовхуючись від заявлених цінностей, необхідно визначити реальний вихідний стан об'єкта управління та його бажаний кінцевий цільовий стан. Управління також вимагає визначеності в частині суб'єктів управління, управлінських інструментів і ресурсів.

Оскільки мова йде про державну кадрову політику, тобто про державне управління, засноване на владі, то суб'єктами управління виступають уповноважені особи та органи:

- Президент України;
- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України;
- Національне агентство України з питань державної служби;
- керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади;
- кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади;
- керівники республіканських органів влади Автономної Республіки Крим та їх кадрові служби;



Таблиця 1. SWOT-аналіз державної кадрової політики

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Наявність розгалуженої нормативно-правової бази у сфері кадрової політики.</li> <li>➤ Достатньо високий формальний освітній і кваліфікаційний рівень робочої сили.</li> <li>➤ Потужний державний адміністративно-управлінський апарат.</li> <li>➤ Започаткування міжнародно-інтеграційної діяльності (зокрема, Болонський процес).</li> <li>➤ Підвищення доступу до міжнародних Програм сертифікації фахівців (SPA, CFA, NIMA, CPA) в Україні.</li> <li>➤ Наявність державних гарантій освіти в нормативно-правовому полі.</li> <li>➤ Розвинута і загальнодоступна мережа навчальних закладів.</li> <li>➤ Зростання рівня охоплення освітою;</li> <li>➤ Посилення науково-технологічного співробітництва сфер науки та економіки у рамкових програмах ЄС</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Переважання у кваліфікаційній структурі зайнятих з низьким кваліфікаційним рівнем.</li> <li>➤ Невідповідність елемента національної освіти потребам інноваційного розвитку.</li> <li>➤ Несформованість системи безперервної освіти, традицій самосвітності діяльності, навчальної активності дорослого населення.</li> <li>➤ Архаїчна структура зайнятості населення (значна кількість та надто висока частка зайнятих у низькопродуктивному особистому селянському господарстві).</li> <li>➤ Невідповідність структури професій та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка у закладах професійної освіти, структурі попиту на ринку праці.</li> <li>➤ Низький рівень початкової професійної підготовки.</li> <li>➤ Низький рівень оплати праці у переважній більшості зайнятих.</li> <li>➤ Перевищення темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці.</li> <li>➤ Висока диференціація заробітної плати і доходів населення.</li> <li>➤ Необґрунтоване зростання розмірів соціальних трансфертів із порушенням співвідношення між доходами працюючого населення та пенсіонерів.</li> <li>➤ Численні порушення законів у трудовій сфері: значна заборгованість із заробітної плати, велика частка тійової зарплати (відповідно, несплачена бюджетних внесків та ін.), приховане безробіття тощо.</li> <li>➤ Низька оплата праці та престижність педагогічної роботи.</li> <li>➤ Наявність великих регіональних відмінностей в якості освіти.</li> <li>➤ Слабка матеріальна база навчальних закладів, у т.ч. технічних засобів навчання, передусім – комп'ютерних, недостатня готовність персоналу до комп'ютеризації.</li> <li>➤ Слабка підготовка значної кількості випускників шкіл та ВНЗ, зведення у багатьох випадках значущості диплому / атестату до формально-статусного атрибуту.</li> <li>➤ Недосконалість методик тестування та рейтингування, спірність зиску всеохоплюючої уніфікації наукових ступенів.</li> <li>➤ Нерозвиненість системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; брак зацікавленості роботодавців щодо професійного зростання</li> </ul>
<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Недосконалість законодавства в соціально-трудовій сфері, незкоординованість його положень із господарським, міграційним, податковим, фінансово-бюджетним, цивільним законодавством тощо.</li> <li>➤ Значний вплив економічно активного, професійно підготовленого населення за межі України.</li> <li>➤ Зниження трудової активності населення внаслідок низької ціни робочої сили.</li> <li>➤ Вичерпання внутрішніх ресурсів економічного розвитку. Загострення платіжної кризи, зростання заборгованості по зарплат.</li> <li>➤ Політичний тиск у напрямі прийняття популістських рішень, що гальмують подальший економічний розвиток.</li> <li>➤ Формалізація навчання, зведення його до надання мінімального набору знань і умінь, неадекватних потребам розвитку творчих здібностей; низький рівень самовдосконалення й мотивації до подальшого навчання протягом усього життя.</li> <li>➤ Декаліфікація персоналу, відплив кращих педагогів, втрата якості середньої освіти, витіснення освітніх традицій.</li> <li>➤ Підготовка дипломованих фахівців без фундаментальних знань, збільшення відставання значного прошарку населення від сучасних вимог ринку праці та соціуму</li> </ul>	<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Зростання правової культури і рівня кваліфікації інноваційного управління.</li> <li>➤ Можливість збільшення витрат на підготовку фахівців з вищою освітою та поліпшення якості підготовки кваліфікованих кадрів протягом 2015—2020 рр., коли очікується істотне зменшення чисельності молоді віком 17—23 років (яка навчається у ВНЗ).</li> <li>➤ Можливість певного «омолодження» вікового складу населення за рахунок імміграції (за умов належного регулювання обсягів та структури її потоків).</li> <li>➤ Розширення використання наукового та освітнього потенціалів для модернізації економіки.</li> <li>➤ Удосконалення стандартів навчання; підтримка кращих закладів як бази відтворення кваліфікованих кадрів.</li> <li>➤ Інтеграція освіти, науки, виробництва; прогнозування потреб ринку праці.</li> <li>➤ Активізація міжнародної співпраці у сфері оцінювання якості освіти.</li> <li>➤ Удосконалення системи безперервного навчання, стимулювання до участі в цьому роботодавців.</li> </ul>

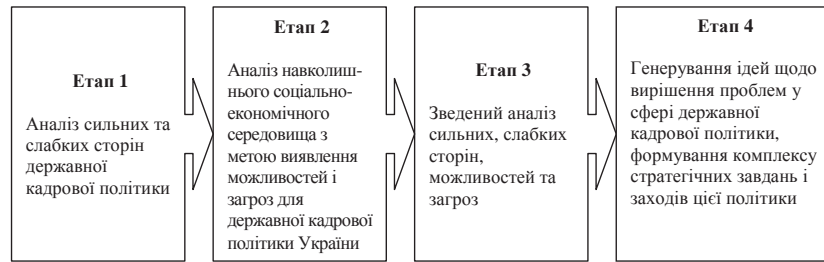


Рис. 6. Етапи SWOT-аналізу державної кадрової політики

Таблиця 2. Стратегічна матриця

Державна кадрова політика	Середовище	
	Переважають можливості	Переважають загрози
Переважають сильні сторони	Розвиток	Гнучке реагування (компенсація загроз)
Переважають слабкі сторони	Удосконалення	Елімінація проблем

Таблиця 3. Зведена таблиця управлінських рішень (шаблон)

№	Ідея вирішення завдання	Рішення, захід, дія в просторі державного управління	Вид і назва державно-управлінського документу (указ, закон, постанова КМУ тощо)	Відповідальні виконавці	Термін реалізації	Заходи контролю та відповідальність
1						
...						
n						

— кадрові служби місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, які перебувають у державній власності;

— управління, відділи освіти відповідних регіональних та районних рівнів;

— навчальні заклади різного спрямування; суб'єкти соціального партнерства приватного й громадського секторів.

До об'єктів державної кадрової політики належать трудовий потенціал, окремі групи й категорії населення, кадрові процеси та відносини, на які спрямована діяльність суб'єктів державної кадрової політики. Багатоманітність зазначених об'єктів спонукає вводити певний "поділ праці" серед суб'єктів, включати до їхньої компетенції відповідні категорії кадрів, процеси і відносини.

Під інструментами розуміють, насамперед, нормативно-правові підстави державних управлінських дій. Під ресурсами розуміються адміністративні, при-

родні, матеріальні, фінансові, інформаційні, людські та інші ресурси, права власника, політичні можливості.

Встановлення як першооснови ціннісного вибору цілей уможливорює ідентифікацію факторів, які впливають на досягнення заявлених цілей. Перехід від постановки цілей до ідентифікації факторів, що впливають на її досягнення, не є простим і передбачає необхідність використання методу, який дозволить зіставити окреслену ціль з факторами, проранжованими за вагомістю та пріоритетністю.

Вплив на ціль може бути як детермінованим (негативним, позитивним), так і ймовірним (ризиком, загрозою). Процедура розроблення дієвої державної кадрової політики, очевидно, має враховувати вплив усіх цих факторів. Так, позитивні фактори в програмній частині державної кадрової політики необхідно підтримувати, посилювати, негативні — стримувати, долати, а щодо ризиків та загроз — розробляти заходи профілактики, попередження, тобто мінімізації їх впливу.

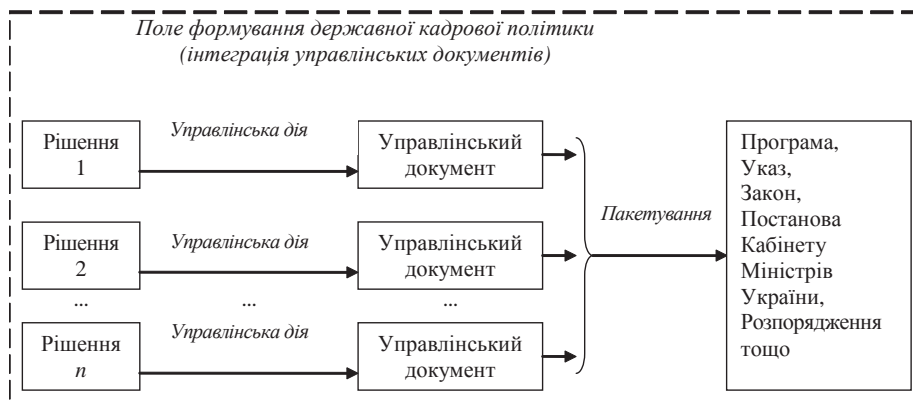


Рис. 7. Формування державної кадрової політики (етап управлінського синтезування)

Зручним інструментом для систематизації такої інформації є SWOT-аналіз, що передбачає визначення та аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей державної кадрової політики (табл. 1).

У цілому, SWOT-аналіз забезпечує підґрунтя для генерування ідей щодо вирішення проблем і допомагає побудувати комплекс стратегічних завдань і заходів державної кадрової політики, оцінити наявні альтернативи з метою вибору найбільш ефективних, якісних та життєздатних, а в перспективі — мінімізувати ризики при реалізації основних завдань державної кадрової політики. Відтак комплексний аналіз факторів сприятиме розробці адекватної державної кадрової політики. Водночас, без точного уявлення про реальні фактори результативність державної політики не може бути гарантована, а тому при проектуванні державної кадрової політики визначення факторів є обов'язковою ланкою механізму зв'язку цілі політики та сукупності дій з її досягнення.

Алгоритм SWOT-аналізу державної кадрової політики передбачає послідовну реалізацію наступних етапів (рис. 6).

Як зазначалось вище основною метою SWOT-аналізу є визначення основних стратегічних дій, актуальних для тієї чи іншої комбінації сильних, слабких сторін, можливостей та загроз. Узагальнити таку інформацію доцільно через побудову стратегічної матриці, шаблон якої представлено в табл. 2.

Зауважимо, що важливо не тільки визначити стратегію (загальний напрям), якої слід дотримуватися при формуванні та реалізації державної кадрової політики, але й сформулювати основні стратегічні кроки, які необхідно реалізувати. Ці стратегічні кроки формуються за наступною схемою:

1) які сильні сторони державної кадрової політики слід підтримувати?

2) на які слабкі сторони слід звернути увагу на предмет позбавлення від них?

3) які можливості навколишнього соціально-економічного середовища слід використовувати при формуванні та реалізації державної кадрової політики? У цьому випадку необхідно орієнтуватися на:

— можливості, що мають значний вплив на державну кадрову політику;

— можливості, які можна вигідно використовувати, мобілізуючи сильні сторони;

4) від яких загроз необхідно захищатися в першу чергу при формуванні та реалізації державної кадрової політики? У цьому випадку необхідно орієнтуватися на:

— загрози, що справляють суттєвий вплив;

— загрози, які можна компенсувати, використовуючи сильні сторони.

Таким чином, генеруються ідеї щодо вирішення завдань державної кадрової політики, а це, у свою чергу, є завершенням етапу проблемного аналізу формування державної кадрової політики.

Отримання ідеї вирішення завдання полегшує матеріалізацію рішення у вигляді управлінського документу, нормативного або нормативно-правового акту, організаційно-розпорядчого рішення тощо, виписаного з урахуванням уже доступних інструментів і ресурсів для абсолютно конкретних суб'єктів та об'єктів держав-

ної кадрової політики. Для організації роботи в цьому напрямі корисним може бути генератор управлінських рішень, який власне розпочинає стадію конструювання державної кадрової політики (табл. 3).

Стадія синтезування, що розпочалася формуванням багатьох окремих рішень, у подальшому логічно переходить в їх пакетування, адже багато окремих рішень можуть бути об'єднаними (рис. 7). Відтак одночасно окреслюється форма і зміст державно-управлінських документів, їх набір, організований у просторі й часі, з визначеними термінами реалізації, виконавцями, заходами контролю та межами відповідальності.

Сформований у такий спосіб пакет управлінських документів повинен бути реалізований, а до цього моменту доцільними є перевірка адекватності пропонованих рішень, їх відповідності заявленим цілям, прогнозування наслідків реалізації. У цьому напрямі рекомендовано використання як методу експертних оцінок, так і математичне моделювання.

З метою забезпечення ефективності, результативності та відповідності мінливим умовам первинного завдання, рішення має бути адаптивним. Для цього воно повинно постійно перевірятися у процесі реалізації. Поточний результат у ціннісних координатах повинен порівнюватися з запланованим. Виявлена їхня відмінність є сигналом до необхідності коригування вироблених рішень. Практично це має здійснюватись у вигляді механізмів періодичного оновлення, закладених у самих управлінських документах.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, формування та реалізації державної кадрової політики є складним і багатограним процесом, що може бути результативним лише за дотримання певних вимог і умов та передбачає послідовне виконання ряду організаційно-управлінських, політичних і законодавчих заходів. При цьому важливим є дотримання раціонального співвідношення новаторства і спадковості, прагматизму й перспективності.

### Література:

1. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3. — С. 3 — 10.

2. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. — СПб.: Питер, 2004. — 272 с.

3. Попович О. С. Науково-технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації. — К., 2005. — 248 с.

4. Пал Леслі А. Аналіз державної політики: пер. з англ. / Леслі А. Пал. — К.: Основи, 2009. — 422 с.

5. Браун М. Пол. Посібник з аналізу державної політики: пер. з англ. / М. Пол Браун. — К.: Основи, 2000. — 243 с.

6. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні / В.В. Тертичка. — К.: Основи, 2002. — 750 с.

7. Жданова И.Ф., Вартумян З.Л. Англо-русский экономический словарь — 4-е изд., стереотип. — М.: Рус. яз., 2001. — 880 с.

*Стаття надійшла до редакції 21.05.2013 р.*