

Національна академія державного управління
при Президентіві України

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Наукова доповідь

Київ
2012

УДК 35.08:32:351](4+477)

Д36

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентові України
(протокол № 192/4-7 від 26 квітня 2012 р.)*

Редакційна колегія :

Ю.В.Ковбасюк (голова), К.О.Вашенко (заступник голови), Ю.П.Сурмін (заступник голови, керівник проекту), М.М.Білинська, О.Ю.Амосов, В.С.Загорський, М.М.Іжа, В.А.Ландсман, С.М.Серьогін, Л.М.Гогіна, В.А.Дон, Л.І.Загайнова, С.В.Загороднюк, Н.В.Корень, Т.П.Крушельницька, Р.А.Науменко, О.М.Руденко.

Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Вашенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Вашенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.

У науковій доповіді на основі Указу Президента України № 45/2012 "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки" інтегровано результати аналітичного осмислення сутності, змісту державної кадрової політики, шляхів реалізації її стратегії на сучасному етапі державно-управлінських реформ в Україні. Розкриваються найважливіші проблеми людських ресурсів та кадрового забезпечення основних сфер суспільства, а також пропозиції щодо їх дослідження та практичного розв'язання.

УДК 35.08:32:351](4+477)

Передмова

На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності України стало одним із пріоритетних завдань.

Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Державна кадрова політика - це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи.

Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів.

У розробці державної кадрової політики важливо вирізняти окремі етапи:

- розробку кадрової доктрини;
- вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо);
- розробку програм (цільових, комплексних та ін.);
- розробку та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем.

Особливість нової державної кадрової політики полягає в тому, що держава та особа виступають як соціальні партнери в професійно-трудої діяльності. Визначальним принципом сучасної кадрової діяльності є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості.

Розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування:

- наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);
- критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності,
- реального стану кадрового корпусу держави;
- критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації в Україні, беручи до уваги традиції та особливості менталітету.

Державній кадровій політиці, за визначенням науковців, мають бути притаманні такі сутнісні риси:

- системність, що враховує різні аспекти кадрових питань - економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо;

- наукова обґрунтованість та реалістичність врахування потреб суспільства в кадрах, послідовність та етапність вирішення стратегічних кадрових завдань, залучення до професійної діяльності підготовлених фахівців;
- єдність та багаторівневність щодо охоплення всього кадрового потенціалу, кадрових процесів;
- перспективність, що визначає випереджальний характер, враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів;
- демократичність за цілями, соціальною базою та механізмами розв'язання кадрових проблем;
- моральність - виховання в кожному працівникові таких рис, як чесність, упевненість, громадянська відповідальність;
- законодавча забезпеченість.

Саме ці риси, що стають принципами, надають державній кадровій політиці цілісності і сутнісної визначеності, уможливають її вплив на всі кадрові процеси в державі.

Розроблення та впровадження науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання країни та досягнення високих стандартів життя громадян.

Доктор наук з державного управління,
професор, заслужений економіст України,
президент НАДУ

Юрій Ковбасюк

1. Проблеми людських ресурсів та кадрового потенціалу в умовах модернізації України

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного життя України, потреби в забезпеченні її сталого розвитку настійно вимагають від українського суспільства і держави принципово нового ставлення до питання формування та розвитку кадрового потенціалу.

Це пов'язано передусім із становленням інформаційного суспільства, потребами в інноваційно-інвестиційному розвитку країни, розбудові новітньої економіки, що базується на знаннях, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими, творчими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Розвиток якісного і різнопрофільного кадрового потенціалу держави є питанням національної безпеки України, її міжнародного іміджу. Катастрофічна втрата Україною виробничих позицій на світовому ринку конкурентоспроможності, що об'єктивно призводить до перетворення її в країну третього світу, у зв'язку з цим є певною пересторогою для суспільства і держави.

Сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку. Насамперед, це несприятливі соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю, вільний вибір професії та роду трудової діяльності; зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва; старіння населення, бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування у різних сферах, низький рівень інвестування в освіту. Освіта, яка для сучасного суспільства становить загальносоціальну цінність, вже не має колишнього інструментального значення. Втрачаються позиції за якістю освіти, стимулами її здобуття та фаховою різноманітністю. Це при тому, що світовою тенденцією початку нинішнього тисячоліття є визнання того, що розвиток людського потенціалу є основним ресурсом сталого економічного зростання і конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Це довела і нещодавня світова фінансово-економічна криза. Тому першочерговими заходами щодо післякризового відновлення економік у провідних країнах світу стали інвестиції у сфери розвитку інфраструктури, охорони здоров'я і освіти населення. Питання значення розвитку людського потенціалу є актуальним і в Україні. Але воно в основному має віртуальний, абстрактно-постановочний характер. Зокрема, зроблені в Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України "Модернізація України - наш стратегічний вибір" (2011 р.), Указі Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки" від 1 лютого 2012 р. № 45, розпорядженні Президента України "Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" від 10 липня 2010 р. № 1017, Указі Президента України "Питання реформування Національної академії державного управління при Президенті України" від 9 грудня 2011 р. № 1110, Постанові Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування" від 7 липня 2010 р. № 564, інших законодавчо-нормативних актах важливі акценти стосовно цієї проблеми залишаються поки що без необхідного програмно-організаційного та фінансового забезпечення.

Проблемним є процес відтворення й нарощування якісного кадрового потенціалу держави і його розвитку. За визначенням науковців, негативними факторами тут насамперед є: несприятливі соціально-економічні умови формування трудового потенціалу до досягнення людиною працездатного віку; проблеми соціально-економічної захищеності працівників; недосконалість законодавства в соціально-трудої сфері, нескоординованість його положень із господарським, міграційним, податковим, фінансово-бюджетним, цивільним законодавством тощо; небезпечне усталення тінювих трудових відносин; значний вплив економічно активного, професійно підготовленого населення за межі України; зруйнованість системи спадковості пе-

редачі трудових навичок і досвіду в багатьох галузях суспільного виробництва; неадекватна нинішнім умовам система державного управління у цій сфері та ін.

Суттєві причини, які перешкоджають якісному формуванню та розвитку кадрового потенціалу і спонукають до вжиття ефективних заходів щодо покращання ситуації, визначено в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленій Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45. Це, зокрема: відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

Нинішній стан людських ресурсів, кадрового потенціалу в Україні, серйозні причини, які стримують їх формування і розвиток, - надзвичайно актуальна проблема, що потребує невідкладного розв'язання.

Усе це диктує необхідність вироблення реальної, науково обґрунтованої державної кадрової політики, адекватної завданням і викликам, які стоять сьогодні перед українським суспільством, та державної цільової програми її формування й реалізації; здійснення на державному рівні прогностно-аналітичних досліджень стану людських ресурсів України та розроблення цільової державної програми їх відтворення і розвитку, спрямованої на формування трудових/кадрових ресурсів, здатних за кількісними і якісними характеристиками задовольнити потреби усіх суспільних сфер; створення та постійний розвиток системи кадрового забезпечення держави. Мета, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика, визначені в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки.

Визначальним у підході до вирішення цих та інших проблем має бути розуміння державної кадрової політики не лише як загальнодержавної стратегії розвитку сукупного кадрового потенціалу, але і як одного з напрямів реалізації державної політики. Кадрова політика займає рівноправне становище поряд з економічною, соціальною, військовою, культурною, інформаційною, правовою, екологічною, регіональною політикою тощо. Без розгляду державної кадрової політики в контексті з іншими напрямками політики держави досить складно визначити її зміст, спрямованість, етапність, пріоритети. Потрібна стратегія економічного розвитку держави, визначення галузей, сфер, які будуть розвиватися. Тоді можна планувати розвиток кадрів. Так само складно реалізувати інші напрями державної політики поза взаємодією з кадровою політикою і без відповідного цілеспрямованого кадрового забезпечення.

Як показує аналіз, саме такого системного підходу часто бракує як при розробленні законодавчо-нормативних документів, так і в наукових дослідженнях та в практичній роботі з реалізації державної кадрової політики. Не стала винятком у цьому плані й Стратегія державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки.

Вироблення рекомендацій щодо нормативно-правового, наукового та організаційного забезпечення реалізації Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки на основі узагальнення конкретних пропозицій учасників конференції щодо умов та шляхів покращення кадрової ситуації в державі, розроблення нормативно-правових актів та методичних рекомендацій, змісту державної цільової програми формування та реалізації державної кадрової політики, створення належних мотиваційних механізмів потягу у громадян до знань та наукових досягнень, самовдосконалення та саморозвитку тощо є одним із важливих завдань Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю "Стратегія державної кадрової політики - основа модернізації країни".

2. Принципи, функції та пріоритети державної кадрової політики

Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012, яким схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, враховує особливості та перспективи розвитку українського суспільства, світові тенденції та спрямований на утвердження системної й послідовної політики у цій сфері. Окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер житте-

діяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах "економіки знань", коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні.

Головною метою стратегії розвитку державної кадрової політики має бути досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб у сферах економіки, соціальної, гуманітарній, регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо.

Україна наразі потребує суттєвої зміни ситуації на ринку праці, чому може сприяти прийняття Закону України "Про національну систему кваліфікацій". Це пов'язано із кількома факторами. По-перше, в країні спостерігається дефіцит трудових кадрів, зокрема технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та технологіями. По-друге, Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів. По-третє, не можна не враховувати проблему невизнання вітчизняних дипломів та інших свідочств про набуття відповідної професії європейськими і міжнародними інституціями та компаніями.

Необхідно також взяти до уваги важливість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних трудових ресурсів, а також потребу в постійному вдосконаленні, керуючись принципом "навчання протягом життя".

Принципи державної кадрової політики.

Основними принципами кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання.

Кадрова політика має бути:

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою, враховувати потреби держави в кадрах у перехідний період;
- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, а також на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;
- перспективною, тобто мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;
- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;
- досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;
- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;
- духовно-моральною, виховувати в кожному державному службовці патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою: здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;
- враховувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Саме ці риси - демократичність, реалістичність, законність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм - є основою державної кадрової політики.

Мета державної кадрової політики

Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Основні цілі державної кадрової політики

Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована:

- у соціальному аспекті - на досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;
- в економічному аспекті - на забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності держави, рівня добробуту населення;
- в інституційному аспекті - на вдосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;
- в організаційному аспекті - на розбудову системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Кадрова політика виконує такі функції, як:

- зайнятість (аналіз робочих місць, методи наймання, способи відбору, просування по службі, відпустки, звільнення);
- навчання (перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу);
- оплата праці (пільгові схеми, оплати; стимулювання праці);
- трудові відносини (встановлення більш ефективного стилю керівництва, відносини з профспілками);
- добробут (пенсії, допомоги з приводу хвороби та непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт і суспільна діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем).

Пріоритети і завдання державної кадрової політики

Пріоритетними завданнями формування і реалізації державної кадрової політики є:

- підготовка і прийняття державної цільової програми на основі оновлених нормативно-правових актів про засади державної кадрової політики, зокрема "Кодексу законів про працю України", прийняття Закону України "Про Національну систему кваліфікацій";
- розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської діяльності в державі;
- розроблення професійних стандартів; механізмів оцінки та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання протягом життя;
- реформування системи органів у сфері підтвердження кваліфікацій;
- реформування системи фінансування управління освітою та наукою, Національної системи кваліфікацій;
- відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації;
- формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки, перепідготовки, навчання і атестації протягом життя;
- посилення державної уваги до моральних якостей осіб, а також контролю за проявами корупції, вдосконалення процедур дисциплінарного провадження і розвиток системи апеляційних механізмів;
- відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на засадах залучення новоутворених служб управління персоналом та інститутів, що мають державні повноваження, для організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій;
- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави;
- запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і преференцій.

3. Наукове забезпечення державної кадрової політики

Сучасні вимоги до побудови демократичної держави висувають на порядок денний багато актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної, конструктивної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним організаційно-правовим управлінським інструментом проведення кадрової політики.

Великого значення набувають спрогнозовані, впорядковані, конструктивні кадрові процеси в Україні. Вони, з одного боку, є провідними у встановленні та розвитку держави, а з другого - органічно поєднуються з управлінським процесом (від стадії визначення мети до отримання остаточного результату).

Дослідження складних, багатоаспектних і актуальних наукових та прикладних проблем, пов'язаних з кадровими процесами в державному управлінні України, передбачає поглиблене розуміння їх сутності, динаміки, специфічних ознак, виявлення шляхів їх перспективного розвитку, що вимагає відповідного наукового обґрунтування. В Україні ще не вдалося створити належний кадровий потенціал у державному управлінні та забезпечити його функціонування і розвиток на правовій основі. Це пояснюється також відсутністю відповідного теоретико-методологічного забезпечення кадрових процесів у державному управлінні з урахуванням перспектив міжнародної інтеграції.

Практика свідчить, що труднощі та помилки, властиві кадровим процесам, зумовлені відсутністю комплексного підходу до теоретичних розробок у цій сфері. Тому актуальними є дослідження теоретико-методологічних основ стану кадрових процесів та визначення перспектив їх розвитку на загальнодержавному рівні. В результаті проведених останнім часом наукових досліджень складається така узагальнена картина стану науки в зазначеній сфері:

- концептуально узагальнено й систематизовано сучасні вітчизняні та зарубіжні положення державно-управлінської науки з метою виділення основних закономірностей, факторів, функцій, ідей, підходів, загальних і спеціальних методів, які доцільно покласти в основу теоретико-методологічного управління кадровими процесами в Україні, визначено найбільш суттєві вихідні умови і вимоги стосовно їх дослідження;

- проведено системний теоретико-методологічний та концептуально-цілісний аналіз основ кадрових процесів, особливо кадрового корпусу в державному управлінні України;

- досліджено стан та прогноз потреби в державних службовцях та службовцях органів місцевого самоврядування України, що дало змогу виявити існуючі недоліки й суперечності між діяльністю державних органів влади та науковим забезпеченням;

- розкрито специфіку зарубіжного досвіду організації кадрових процесів у сучасних умовах і запропоновано нові підходи щодо його застосування;

- визначено головне стратегічне завдання щодо кадрового забезпечення всіх сфер, критерії ефективності, динаміку та орієнтири оптимізації кадрових процесів;

- розкрито сутність моніторингу кадрових процесів, етапи оцінки потреби в кадрах та формування інституту кадрового резерву;

- розроблено пріоритетні тенденції якісного розгортання кадрових процесів в Україні, визначено підходи до їх соціального проектування та реформування.

Кадри є основним (постійним, штатним), як правило, кваліфікованим складом працівників організації, установи, органу влади. Кадрам притаманні такі риси, як професійна підготовка; постійний характер службово-трудої діяльності, що є основним фінансовим джерелом їхнього існування; діяльність, спрямована на фактичну реалізацію чи забезпечення виконання поставлених завдань, функцій і компетенції організації, установи, органу влади.

Кадрові процеси - це, насамперед, об'єктивно зумовлена, соціально значуща зміна стану кадрових відносин і зв'язків, кількісних та якісних параметрів кадрового корпусу, результат дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, причому як усередині окремої організації, так і на державному рівні. Суттєвим є вплив як зовнішніх факторів (ресурсні та управлінські потреби держави, її стратегія, розвиток соціально-економічних основ суспільства, соціально-демографічних процесів та т.ін.), так і внутрішніх ресурсів і факторів розвитку кадрового корпусу (організації системи управління, пошуки оптимальніших структур, методів управління, зміна функцій

і компетенції державних органів, виявлення потреб, інтересів і можливостей як організацій, так і інтересів та потреб окремого працівника, пошук балансу інтересів держави та суспільства).

Управління кадровими процесами - це цілеспрямований, спланований, координуючий і свідомо організуючий вплив суб'єктів управління кадрами на кількісні та якісні зміни кадрового складу в часі й просторі шляхом визначення потреби в кадрах і здійснення коригувальних дій для того, щоб кадри відповідали потребам держави.

Науковцями розроблено теоретико-методологічні засади механізмів моніторингу кадрових процесів, який має спрямовуватися на виявлення відхилень від реалізації програм і корекцію в процесі їх розробки та реалізації у всіх сферах функціонування. Він має поєднуватися з оцінкою ефективності певних типів рішень, відслідковування процесів щодо їх реалізації і бути автоматично зверненим на такі сфери і осіб:

- оцінку інновацій у суспільстві;
- кваліфікованих спеціалістів для інформаційно-аналітичної роботи;
- соціальну роботу з акцентуванням уваги на підтримці малозабезпеченого населення і заохоченні працездатного населення до праці в Україні;
- правовий захист населення, що працює як за наймом, так і за договорами;
- збереження сталого розвитку соціально-економічної системи регіонів, міст, сіл;
- інноваційну діяльність й підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств і організацій, так й регіонів в Україні, Європі, СНД та світі.

Визначено, що сьогодні в державі домінують кадрові процеси, характерні для перехідних періодів неврівноваженого стану держави і суспільства: ці процеси набули непередбачуваного, нелінійного характеру, оскільки зросла роль випадкових впливів на кадровий корпус держави; високою є змінюваність та плінність кадрів; кваліфіковані кадри соціально не захищені; набула поширення корупція; при прийнятті на державну службу і її проходженні переважають політичні, а не ділові підходи; перебіг кадрових процесів у регіоні значно залежить від волі посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування, що діють часто всупереч не лише об'єктивній реальності та логіці, а й закону.

Свідоме регулювання кадрових процесів можливе лише за умов наявності не тільки знань у керівників підприємств, установ, організацій, працівників державних органів про природу, структуру, спрямованість, особливості кадрових процесів на державному рівні, а й дієвої та ефективної системи науково обґрунтованих механізмів, технологій та ресурсів для впливу на ці процеси.

Наукові дослідження Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України виокремили соціально-демографічні ризики реалізації Стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках.

Головним ризиком є невідповідність попиту на робочі місця попиту на робочу силу, причинами якої є:

- нестача або надлишок чисельності робочої сили;
- завищені порівняно з реальними вимоги населення до умов та оплати праці;
- нестача або надлишок кількості робочих місць;
- незадовільна (за економічними або соціально-демографічними критеріями) структура робочих місць;

- невідповідність професійно-кваліфікаційної підготовки робочої сили потребі в ній.

Для подолання ризиків реалізації стратегії державної кадрової політики України необхідно:

- формування відповідного правового поля;
- стимулювання приватного сектору до реалізації кадрової політики, що передбачає наявність:

- податкових стимулів;
- договірних механізмів;
- захист прав приватного власника щодо підготовки робочої сили;

• стимулювання населення до активізації поведінки на ринку праці, набуття професій та кваліфікацій, адекватних потребам ринку праці.

Визначено очікувані соціально-демографічні та соціально-економічні зміни за результатами реалізації Стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках:

- населення України неминуче скорочуватиметься переважно за рахунок економічно активних контингентів;
 - упродовж найближчого десятиріччя у складі робочої сили зростатиме частка осіб віком 45 і старше;
 - уже сьогодні частка осіб із вищою освітою в складі робочої сили є доволі високою, в перспективі вона неминуче зростатиме;
 - вимоги населення, освіченого і обізнаного (часто хибно) у світовій ситуації, до робочих місць (передусім до умов і оплати праці) не відповідають їх фактичній якості;
 - задекларована модернізація економіки передбачає її реструктуризацію, зокрема скорочення потреби в робочій силі низької кваліфікації та навпаки, зростання потреби в креативній робочій силі, здатній розробляти і впроваджувати інновації.
- Сформувався дисбаланс між зростанням обсягів підготовки кваліфікованої робочої сили і змінами складу зайнятих за 2001-2010 рр., що ілюструє табл. 1.

Таблиця 1

Дисбаланс між зростанням обсягів підготовки кваліфікованої робочої сили і змінами складу зайнятих за 2001-2010 рр.

Зміни чисельності кваліфікованої робочої сили - підготовлено 7,5 млн осіб	Зміни структури зайнятих - скорочення чисельності кваліфікованих працівників на 0,5 млн осіб
Професійно-технічні навчальні заклади: підготовлено понад 3 млн кваліфікованих робітників Вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації: випущено 4,5 млн фахівців	Чисельність професіоналів зросла на 0,2 млн осіб Чисельність кваліфікованих робітників сфери послуг та торгівлі зросла на 0,7 млн осіб, в інших видах діяльності скоротилася на 1,4 млн осіб Чисельність працюючих за найпростішими професіями зросла на 1,2 млн осіб

Таким чином, нагальною є необхідність розроблення системи прогнозів пропозиції робочої сили та попиту на неї за професійно-кваліфікаційними групами. Саме це є підґрунтям конкретних напрямів кадрової політики.

Отримані результати досліджень дають можливість сформулювати рекомендації щодо їх практичного використання:

- доцільно розробити спеціальну Президентську програму кадрового забезпечення та заходи щодо її реалізації. Ця програма не може залежати тільки від поточних практичних завдань, тим більше, якщо їм властивий кон'юнктурний характер. Програма та її основа - політика кадрового забезпечення - мають бути науково обґрунтованими і враховувати реальний стан кадрового потенціалу країни й потреби в управлінні, фінансові можливості держави. Тому таку Програму необхідно розробляти на базі загальнодержавної кадрової політики, що визначає стратегію і тактику діяльності держави, її органів з формування, розвитку й раціонального використання кадрів державної служби, зокрема і трудових ресурсів країни в цілому;

- державна кадрова політика має стати багаторівневою і охоплювати всі рівні: центральний, регіональний, місцевий (муніципальний) для вираження специфіки потреб і можливостей цих рівнів. Саме тому було б доцільно розробити державні заходи щодо кадрового забезпечення окремо для різних сфер діяльності, в яких визначити шляхи, механізми і фінансові джерела вирішення найактуальніших стратегічних завдань;

- визначити й закріпити юридичний і соціальний статус систем професійної освіти, розробити законопроекти про підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації трудових ресурсів за державним замовленням та за замовленням бізнес-структур, про кадрове забезпечення системи безперервної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців усіх сфер;

- планувати потреби у професійній освіті, використовуючи дані сучасних соціологічних досліджень стану розподілу кадрів у державі;

- створити необхідний інформаційний простір і сучасну статистичну базу даних для їх використання в практиці кадрового управління в Україні.

4. Законодавче та нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики

Формування, розвиток та ефективність реалізації державної кадрової політики безпосередньо пов'язані з наявністю досконалої, адекватної відповідному історичному етапу розвитку держави законодавчо-нормативної бази. Вона, по суті, є науковою засадою зазначених процесів, ураховуючи, що законодавча діяльність здійснюється на основі фундаментальних наукових напрацювань учених у галузі держави і права, адміністративного та трудового права, міжнародного досвіду тощо.

Правовою основою для формування державної кадрової політики в Україні є: Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші законодавчі та підзаконні нормативні акти.

Межі втручання в кадрові процеси визначають Конституція України, закони України. Об'єктом впливу держави є всі кадри суспільства, всі людські ресурси. Об'єктом безпосереднього державного управління є особовий склад державної служби, кадри органів державної влади. Механізми управління державними службовцями суттєво відрізняються від системи державного впливу (в тому числі опосередкованого) на кадри виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур тощо, де вплив держави на кадри зводиться переважно до використання методів рекомендацій, стимулювання, фінансово-економічної та моральної підтримки.

Протягом останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних з них потрібно виділити вже названу вище Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як закони України "Про державну службу" та "Службу в органах місцевого самоврядування", "Програма кадрового забезпечення державної служби та Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій" (1995 р.), "Програма розроблення та впровадження єдиної державної системи "Кадри" (1997 р.), "Програма організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад" (1999 р.), "Комплексна програма підготовки державних службовців" (2000 р.), "Наукова програма дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління" (2001 р.), "Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки" (2004 р.), "Державна програма підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2004-2007 роки" (2004 р.), "Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу" (2004 р.), "Державна програма роботи з обдарованою молоддю на 2006-2010 роки" (2006 р.), "Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади" (2006 р.), програма економічних реформ України на 2010-2014 рр. "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава", розпорядження Президента України "Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" (2010 р.), Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою Кабінету Міністрів України (2010 р.), Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України "Модернізація України - наш стратегічний вибір" (2011 р.) та ін.

Однак на сьогодні немає законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення (деякі їх аспекти - мета, основні цілі та завдання - вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр.). Практично не проводилися і комплексні дослідження правових та організаційних засад формування і здійснення державної кадрової політики, відсутні монографії з відповідної проблематики.

Державна кадрова політика є визначальним фактором здійснення відомчої, галузевої, регіональної кадрової політики, кадрової політики конкретних організацій (установ, підприємств, фірм). Дієвий вплив цього фактора безпосередньо залежить від того, наскільки державна кадрова політика будується на основі як наукового підходу, так і постійного аналізу стану роботи з кадрами в різних галузях і сферах діяльності та реальних перспектив розвитку цього процесу, спирається на необхідне правове, організаційне і фінансове забезпечення. Підготовка Наукової доповіді показала, що такий аналіз сьогодні практично не ведеться ні на загальнодержавному, ні на галузевому рівнях.

Нечіткість нормативно-правових визначень, відсутність системних монографічних досліджень самого явища державної кадрової політики як такої, а також систематичного моніторингу стану кадрового забезпечення усіх суспільних сфер не тільки не сприяють її ефективному практичному здійсненню на національному та місцевому і галузевому рівнях, а й призводять до наукової плутанини в цьому питанні. Так, аналіз наукових публікацій показує, що зміст більшості з них, назви яких пов'язані з державною кадровою політикою, зводиться в основному до розгляду державної кадрової політики у сфері державної служби.

Для поліпшення законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики на сучасному етапі доцільно на державному рівні вирішити низку нагальних проблем.

По-перше, з метою виявлення проблемного поля, реальних потреб у прийнятті якісно нових нормативно-правових актів з питань державної кадрової політики доцільно провести комплексний теоретико-правовий аналіз чинної законодавчої бази.

По-друге, на підставі отриманих результатів здійснити оновлення чинних документів та підготовку нових.

Насамперед потребує розроблення і законодавчого затвердження наукова концепція державної кадрової політики, в якій мають бути чітко визначені поняття, сутність і зміст державної кадрової політики; її місце і роль в політичному управлінні; механізми взаємодії держави і політичних партій, громадських організацій у виробленні державної кадрової політики та роботі з кадрами; механізми організаційно-правових впливів держави на забезпечення кваліфікованими кадрами, зокрема керівними, виробничої сфери тощо.

По-третє, здійснити фундаментальні наукові дослідження з важливих теоретичних і практичних аспектів державної кадрової політики, які поки що не знайшли фундаментального відображення в науковій літературі, але є актуальними на практиці.

По-четверте, виробити механізми цільового вивчення передового міжнародного досвіду формування і здійснення державної кадрової політики.

5. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики

Український досвід формування та реалізації державної кадрової політики пов'язаний з подальшим удосконаленням нормативно-правового забезпечення та створенням сучасної системи державної кадрової політики. Протягом останніх років в Україні оновлюється та уніфікується законодавство; здійснюється стратегічне управління державною кадровою політикою; впроваджуються система управління результативністю та функціональне управління; реформується система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, оптимізується мережа навчальних закладів усіх рівнів, функціонує система державного замовлення відповідно до потреб ринку праці; з'являються нові форми здобуття освіти; модернізується система профорієнтації, формується мережа центрів професійної орієнтації тощо.

Разом з тим залишається низка невирішених проблем. Це, насамперед, стосується питань створення загальнонаціональної кадрової системи та її складових - регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку, зокрема кадрових ресурсів; удосконалення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до розроблення та реалізації кадрової політики; детінізація ринку праці, усунення зловживань при найманні працівників, організації трудового процесу та оплати праці; створення системи й технологій залучення інвестицій у людський розвиток; удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки.

Актуальною є проблема подолання кадрових деформацій в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і, передусім, забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у кадровій сфері. Йдеться про реалізацію конституційних положень щодо рівного права на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, на кар'єрне просування на основі заслуг; подолання корупційної практики, номенклатурної закритості кар'єри, суб'єктивності кадрових призначень, подвійних стандартів тощо.

У зв'язку з цим назріла нагальна потреба у зміні управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розробці моделі сталої, дійової кадрової системи, упровадженні нових кадрових технологій. Серед проблем, які потребують невідкладного вирішення, слід назвати такі.

По-перше, невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу, насамперед з огляду на нездатність аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізовувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу.

По-друге, недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері.

По-третє, відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні. Необхідно впроваджувати системний підхід до управління всіма ланками кадрової сфери, починаючи від профорієнтації молоді, профвідбору, профпідготовки і закінчуючи технологіями професійного розвитку на робочому місці.

По-четверте, нерозвиненість кадрових інститутів, непорядкованість, слабка функціональна визначеність кадрових структур, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що призводить до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Такий стан перешкоджає активній професіоналізації багатьох видів економічної діяльності, професійній самореалізації людей практично в усіх сферах суспільного виробництва. Державна кадрова політика має спиратися на потужну кадрову систему, сучасні кадрові технології.

По-п'яте, наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління. До управління приходять покоління, яке формується в умовах незалежної держави, демократизації, становлення ринкової економіки, світової інтеграції. Йому властиві здоровий прагматизм, амбітність, нестандартність мислення. Водночас молодому поколінню бракує досвіду, який має старше покоління управлінців. Необхідно забезпечити неперервність професійного розвитку кадрової сфери, оптимальне поєднання досвідчених і молодих працівників, розробити обґрунтовану програму підготовки резерву кадрів в усіх галузях суспільної діяльності.

По-шосте, недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики. Сфера наукового знання є дуже динамічною, тому наукове обґрунтування має бути постійним, обов'язковим процесом здійснення державного управління, зокрема у сфері кадрової політики.

До проблем формування кадрової політики належать відсутність чітких уявлень щодо пріоритетів розвитку соціально-економічної сфери держави і затримка низки суспільно-політичних реформ у різних сферах життєдіяльності держави (адміністративна, адміністративно-територіальна, судова, економічна реформи тощо) через відсутність системності в законодавчому забезпеченні цих реформ. Як наслідок виникли проблеми, пов'язані із:

- відсутністю законодавчо визнаного відповідального координатора комплексу реформ, що призвело до появи локальних державних програм з низькою ефективністю реалізації і перерванню державного бюджету другорядними завданнями;

- деформаціями в освітній галузі, регулювання якої є складовою національної безпеки і має впливати із загальнодержавних пріоритетів і оцінки ринку праці в країні;

- відсутністю моніторингу потреб у фахівцях з відповідним кваліфікаційним рівнем підготовки у всіх секторах економіки і сферах забезпечення життєдіяльності держави;

- недостатнім правовим та соціальним захистом працюючих як у державному, так і в приватному секторах, від політичних і кон'юнктурних впливів владних інститутів, процесів, породжених світовою економічною кризою, що створює ризик підвищення рівня безробіття;

- недостатньою увагою роботодавців до вчасного поновлення професіоналізму працівників, що спричиняє неконкурентоспроможність товарів і послуг.

За умов глобалізації постає проблема ментальної, професійної, нормативно-правової сумісності кадрової сфери України та інших країн, особливо лідерів світової економіки.

На відміну від України за останні кілька десятиліть багато держав приділяють найсерйознішу увагу стратегічним питанням формування і реалізації державної кадрової політики. Можна виділити універсальні для більшості провідних країн проблеми удосконалення кадрової політики.

По-перше, модернізація системи управління, метою якої стає оцінка результатів адміністративної діяльності. Успіхи різних країн у цьому напрямі різні, але спостерігається загальна тенденція: основна увага приділяється досягнутим результатам, а не витраченим зусиллям, упроваджуються нові технології бухгалтерського обліку та методи оцінки ефективності, властиві приватному сектору.

По-друге, посилення динаміки управління людськими ресурсами: гнучке застосування статусних положень і норм трудового права, диференційований підхід до оплати праці залежно від результату, мотивація працівників на досягнення результату адміністрацією через покладання на них додаткової відповідальності, пошук ефективних методів роботи.

По-третє, спрощення та модернізація адміністративних структур: їх опора на спеціальні агентства, керовані за типом приватних підприємств, широке використання механізмів контрактного управління, внутрішнього і зовнішнього аудиту, поліпшення якості надаваних послуг, приділення першочергової уваги задоволенню потреб відвідувачів-клієнтів, реформа центральних адміністрацій, спрощення адміністративних процедур, розвиток електронних засобів інформації та комунікації.

Звичайно, кожна держава з цього погляду в чомусь унікальна, але, узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виділити кілька загальних положень, що відображають загальносвітові тенденції стосовно державної кадрової політики.

По-перше, в концепціях державної кадрової політики відображено принципово важливі позиції держави як суб'єкта управління відносно людини, її здібностей і в зіставленні із стратегією розвитку суспільства.

По-друге, в концепціях державної кадрової політики визначаються найбільш загальні напрями розвитку правових основ, що визначають стратегію формування, розвитку і затребуваності кадрового потенціалу суспільства. До них, зокрема, належить створення системи гарантій, компенсацій і захисту інтересів громадян, зайнятих у професійних видах діяльності.

По-третє, концепції державної кадрової політики повинні виступати інструментом, який, з одного боку, забезпечував би накопичення кадрового потенціалу та його ефективну реалізацію усередині країни; а з другого, через кадровий потенціал, що працює в інших країнах, забезпечував би відстоювання національних інтересів, не призводячи до виснаження кадрового потенціалу в цілому. Це пояснюється тим, що в умовах відкритості кордонів для праці, включення держав у процеси глобалізації кадровий потенціал стає таким самим цінним ресурсом, як і природні ресурси.

По-четверте, сучасна державна кадрова політика визначає механізми управління професійними ресурсами суспільства переважно економічними методами відповідно до існуючої стратегії соціально-економічного розвитку держави.

По-п'яте, в змісті державної кадрової політики знаходять відображення основні принципи захисту суспільства від непрофесіоналізму в тих видах діяльності, які можуть бути небезпечними для суспільства і здоров'я людини.

По-шосте, державна кадрова політика визначає основні принципи та пріоритети у сфері професійного розвитку кадрового потенціалу відповідно до тенденцій розвитку науки і технологій.

По-сьоме, державна кадрова політика забезпечує розмежування повноважень центральних і місцевих органів влади з питань формування і розвитку кадрового потенціалу.

Саме така кадрова політика здатна забезпечити реалізацію найважливішої і невід'ємної функції держави - регулювання процесів відтворення і реалізації кадрового потенціалу суспільства в сучасних умовах.

Так, концепція державної кадрової політики Російської Федерації пов'язана з державним управлінням, складовою якого є кадрова робота, що ведеться переважно за трьома основними напрямками: у сфері державних підприємств, установ, організацій (об'єднань, фірм, кон-

цернів, компаній тощо); в системі державної служби (на федеральному рівні, рівні суб'єктів Федерації і місцевого самоврядування); у сфері недержавних підприємств (акціонерних, приватних, орендних підприємств, фірм тощо).

Метою кадрової політики сьогодні є формування резерву нових працівників, які характеризуються високим професіоналізмом, практичними навичками демократичного керівництва, вміннями виконувати традиційні функції влади в умовах ринкової економіки і політичного плюралізму; вони повинні добре знати і розуміти динаміку розвитку сучасної Росії і світу в цілому; володіти широким кругозором у різних галузях науки; вміти взаємодіяти з громадянами і представниками інших сфер суспільства; мати такі особистісні характеристики, як: лідерство, інтелект, творчість, стратегічне мислення, організаторські здібності, комунікативні навички, особиста ефективність.

Наукове уявлення про шляхи розвитку кадрової політики (її концепція) сьогодні передбачає вирішення таких завдань в органах державної влади: раціоналізація структури та діяльності державного апарату, визначення компетенції державних органів; подальша демократизація державного апарату, створення умов для гласності та відкритості його діяльності, суворе дотримання законності, викорінення бюрократизму, протекціонізму, корупції та інших негативних явищ; постійне вдосконалення форм і методів виконання державної посади на базі наукової організації управлінської праці, використання сучасних засобів організаційної та обчислювальної техніки; обґрунтування фінансових і матеріальних витрат на утримання органів влади та їх ефективності; введення нормативів чисельності, матеріальних і трудових витрат для різних державних органів; визначення стимулів і форм відповідальності за виконання посадових функцій і демократичних процедур їх застосування; формування критеріїв раціональності та соціальної ефективності державної цивільної служби, організація діяльності кадрових служб; організація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, аналіз програм навчання і якості навчання випускників, оцінка взаємозв'язків органів влади з навчальними закладами; визначення порядку підбору, конкурсного відбору та атестації, переміщення, просування, професійного розвитку, оцінки стимулювання і відповідальності державних службовців; організація і координація наукових досліджень у сфері кадрової політики та роботи органів влади; моніторинг та створення сучасної інформаційної мережі; статистичний облік і аналіз кадрів за категоріями і посадами.

Пріоритетними напрямками державної кадрової політики сьогодні є: комплектування органів державної влади, закріплення державних службовців, стимулювання професійного зростання, кар'єри та ефективного виконання обов'язків на державних посадах, зміцнення службової дисципліни; підвищення престижу державної цивільної служби, вирішення питань соціальної захищеності кадрів; формування кадрового потенціалу та резерву з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку державних органів, а також освітніх та вікових змін у складі кадрів; формування та розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на основі державного замовлення, підвищення ефективності та якості навчання; перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб, уперше прийнятих на держслужбу, і їх професійна адаптація на відповідних державних посадах.

Основою системи кадрової політики зарубіжних держав є наявність кадрового резерву. Найбільш цінним у цьому плані виявляється досвід США, який переймають Японія, Франція, Німеччина. Основою кадрового резерву цих держав є підхід, відповідно до якого кадрові служби здійснюють підбір майбутнього персоналу ще з часів навчання в інституті; при прийнятті на роботу за результатами відповідних письмових випробувань, співбесіди та перевірки стану здоров'я молодому спеціалісту призначають куратора, який опікується ним, у тому числі забезпечує від виникнення непередбачуваних конфліктних ситуацій, та сприяє його службовій кар'єрі аж до 35 років.

Особливо заохочується кадрова мобільність - пересування як по горизонталі, так і по вертикалі. Будь-якому переміщенню передують: підвищення кваліфікації з відривом або без відриву від виробництва; відрядження за кордон для вивчення передового досвіду в інших країнах; стажування на різних посадах, заміщення різних працівників на час відпустки, хвороби тощо. Таким чином, найбільш цінним є той працівник, що змінював посади (має можливість порівнювати ситуації, швидко адаптується до нових умов роботи), ніж той, що протягом багатьох років працював на одному місці (обмежує свій кругозір рамками однієї ділянки роботи, перестає

збагачувати управління новими методами, формами, його робота будується за шаблоном). Особливо цінується такий підхід у технічних та інженерних галузях.

Важливим також є залучення на керівні посади (у США) не просто висококваліфікованих спеціалістів, а осіб, які мають вчений ступінь доктора або магістра.

У США протягом останніх п'яти років перевага на керівних посадах віддається спеціалісту з управління персоналом.

Важливими у США, Великобританії та Франції є активне впровадження та оприлюднення в межах установи система оцінювання діяльності працівника, яка може бути у вигляді залікових балів, що виставляються спеціальною комісією, або щоденника оцінки, який ведеться безпосереднім куратором. За результатами оцінки формується резерв.

6. Стан кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави

6.1. Кадри державної служби

Ефективність та результативність державної служби безпосередньо залежить від її кадрів. Високий рівень їх кваліфікаційної підготовки та досвідченість необхідні не тільки для реалізації державницьких завдань, а й для формування позитивного ставлення та зміцнення довіри з боку населення до державної служби, що є неодмінним атрибутом демократичного суспільства. Саме тому важливою складовою здійснюваної адміністративної реформи є реформа державної служби, яка передбачає модернізацію державного апарату, радикальні зміни ставлення громадян до державної служби, а головне - повернення довіри громадян до органів державної влади. Сьогодні вимагає від державного службовця високого професіоналізму, компетентності, здатності здійснювати проголошені в країні реформи. Набуває особливої актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування.

Кадри державної служби являють собою сукупність працівників, які обіймають посади в органах державної влади, а також посадових осіб місцевого самоврядування, мають відповідні службові повноваження виконувати адміністративно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, готувати, приймати та впроваджувати управлінські рішення. Так, згідно зі статистичними даними, корпус державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України на кінець 2011 р. налічував 367308 осіб, з них 114741 особа (31,2%) перебуває на керівних посадах, 252567 осіб - на посадах спеціалістів (68,8%).

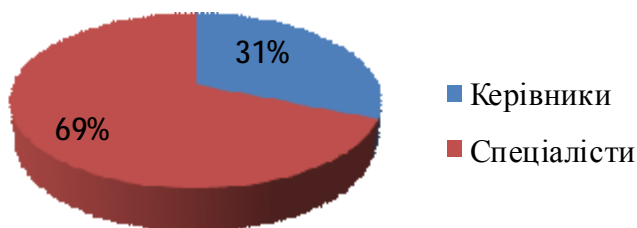


Рис. 1. Співвідношення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за категоріями (2011 р.)

Динаміку змін показників співвідношення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за останні 7 років можна простежити за даними, наведеними в табл. 2 та на діаграмі (рис. 1), згідно з якими до 2009 р. їх кількість постійно зростала. Проте переломний 2010 р. та наступний 2011 р. свідчать про зменшення чисельності державних службовців, що стало результатом скорочення державно-управлінських кадрів. З 2009 по 2010 р. кількість спеціалістів зменшилась на 1,5%, керівників - на 0,78%. Протягом 2010 - 2011 рр. відсоток

скорочених збільшився і становив для спеціалістів 3,79%, керівників - 1,74%. Причому, як видно зі статистичних даних, спеціалістів скорочують майже вдвічі більше, ніж керівників. Це є свідченням, зокрема, подальшої бюрократизації державної служби, а також зростання навантаження на спеціалістів (рис. 2).

Співвідношення кількості керівників та спеціалістів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування за 2005-2011 рр.

Загальна кількість осіб		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
		339049	350770	364263	379289	384197	379283	367308
Керівники	Всього осіб	101287	104013	110092	114994	117688	116769	114741
	у відсотках до загальної чисельності	29,87	29,65	30,22	30,32	30,63	30,79	31,24
Спеціалісти	Всього осіб	237762	246757	254171	264295	266509	262514	252567
	у відсотках до загальної чисельності	70,13	70,35	69,78	69,68	69,37	69,21	68,76

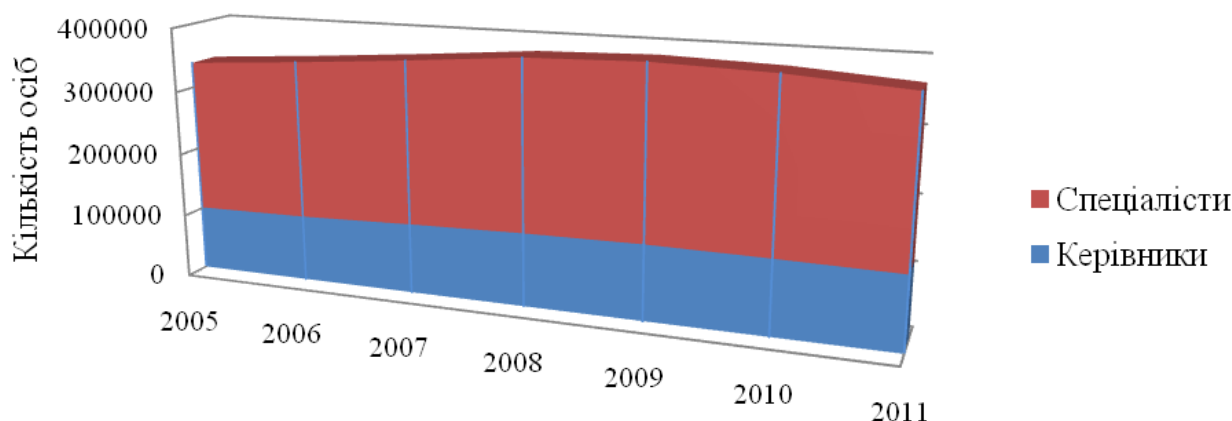


Рис. 2. Динаміка змін співвідношення кількості керівників та спеціалістів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування

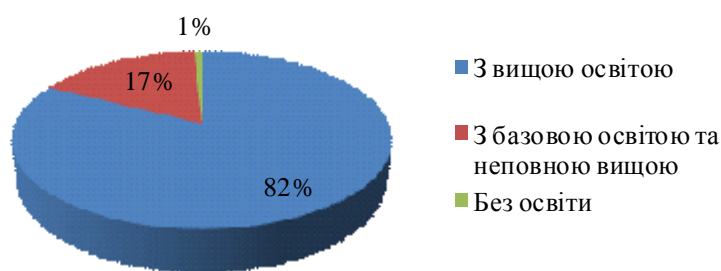


Рис. 3. Співвідношення кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за освітою у 2011 р., %

Якісне кадрове забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування безпосередньо пов'язано з професіоналізацією державної служби, ефективною регіональною кадровою політикою.

У зв'язку з цим дедалі актуальнішою стає потреба у професійній освіті державно-управлінських кадрів. Станом на 2011 р. 303199 осіб мають повну вищу освіту, 61094 особи - неповну вищу освіту, а 3015 осіб не мають вищої освіти.

До позитивних зрушень слід віднести значне зменшення кількості кадрів, які не мають освіти, скорочується кількість працівників, які мають базову й неповну вищу освіту, та спостерігається збільшення чисельності дипломованих фахівців (рис. 3, 4).

Завдання кадрового забезпечення органів державної влади і органів місцевого самоврядування висококваліфікованими професіоналами, здатними якісно та ефективно реалізовувати на практиці управлінські функції, покладено на загальнонаціональну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Провідним навчальним закладом цієї системи є Національна академія державного управління при Президенті України (далі - Національна ака-

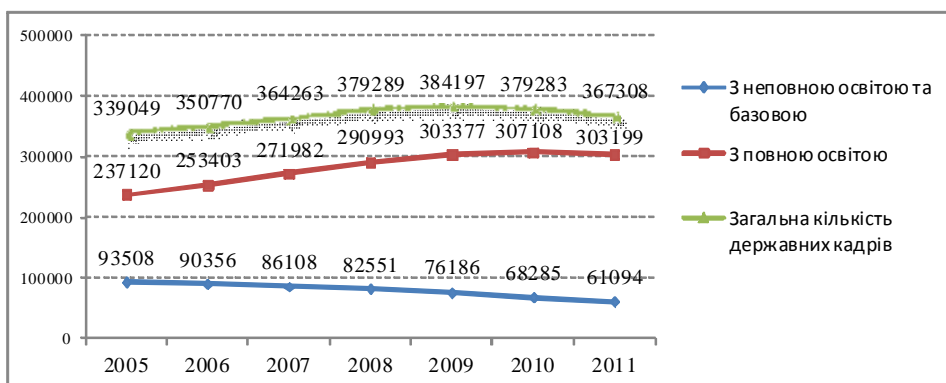


Рис. 4. Освітній склад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2005-2011 рр.)

демія) та її 4 регіональних інститути в містах Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові. Національна академія здійснює підготовку державних службовців для роботи на посадах I-IV категорій і входить до системи органів виконавчої влади. В Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії

підвищують кваліфікацію службовці вищих категорій, працівники обласних і районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, міністерств, інших центральних органів влади України.

Крім освіти, значний вплив на діяльність державно-управлінських кадрів справляє їх досвід. Зміни, які сталися з 2005 по 2011 рр., відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Розподіл за досвідом роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2005-2011 рр.)

Загальна кількість осіб		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
		339049	350770	364263	379289	384197	379283	367308
Досвід роботи	до одного року	31185	36092	32849	32631	23530	30141	24287
	1-3 роки	64010	58148	58334	60254	58312	47982	43984
	3-5 років	55095	60283	57325	53618	54425	53414	48968
	5-10 років	72477	75590	88226	99358	109691	112312	111735
	10-15 років	60372	63738	64809	63009	62184	58978	60218
	15-25 років	39233	40505	45273	52009	56859	58788	61292
	понад 25 років	16677	16414	17447	18410	19196	17668	16824

На ефективність та результативність державної служби суттєво впливає плінність кадрів як серйозна перешкода на шляху становлення професійності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. За період з 2007-2010 рр. плінність кадрів становила 17, 0% (табл. 4, рис. 5).

Таблиця 4

Показники плінності державно-управлінських кадрів (2005-2010 рр.)

Загальна кількість осіб		2005	2006	2007	2008	2009	2010
		339049	350770	364263	379289	384197	379283
Вибуло працівників	Всього осіб	56479	57500	50719	47874	37726	65551
	у відсотках до загальної чисельності	17	16	14	13	10	17
Прийнято працівників	Всього осіб	66114	69897	73345	62098	42702	63085
	у відсотках до загальної чисельності	19	20	20	16	11	17

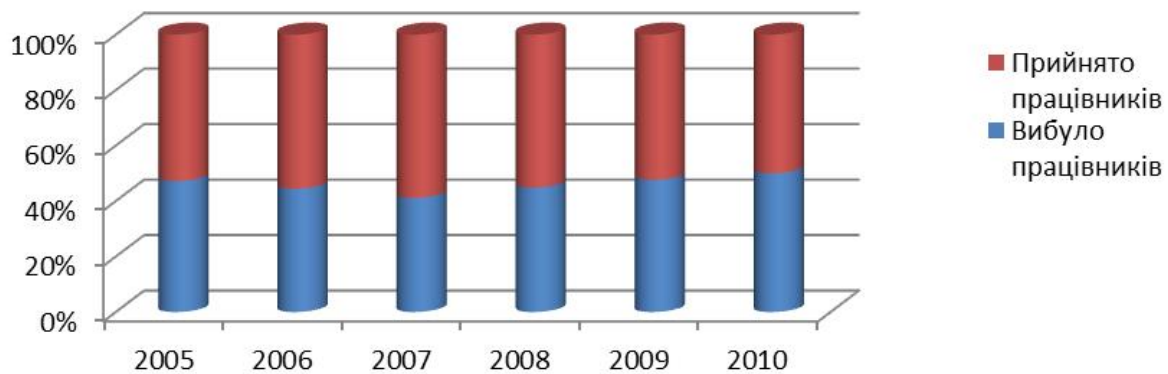


Рис. 5. Співвідношення прийнятих та вибулих працівників (2005-2010 рр.)

Не вирішеною на сьогодні залишається проблема забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Так, незважаючи на наявність численних нормативних актів, що покликані сприяти подоланню гендерної нерівності, статистичні дані демонструють протилежне. Хоча загальна кількість жінок значно перевищує кількість чоловіків серед працівників, керівні посади все одно залишаються прерогативою "сильної" статі.

Оцінка співвідношення "чоловіки/жінки" в контексті гендерної політики на кінець 2011 р. є такою: чисельність жінок становила 280903 особи (76,5%), чоловіків - 86405 осіб (23,5%) (рис. 6, табл. 5).

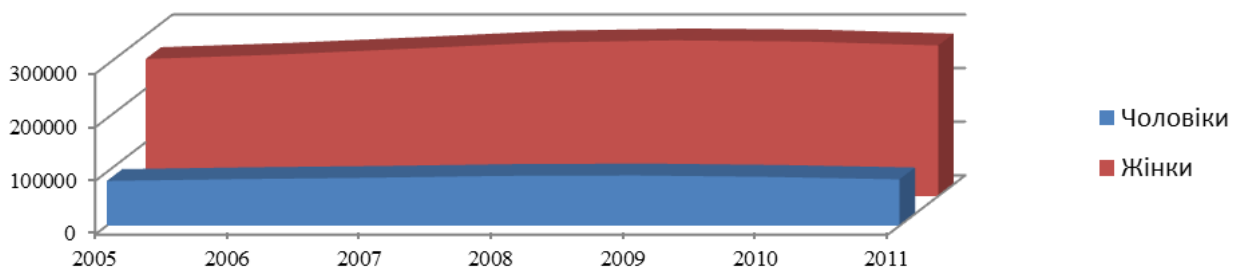


Рис. 6. Кадровий показник співвідношення за гендерним складом (2005-2011 рр.)

Таблиця 5

Гендерні аспекти державної служби

Гендер		Жінки	Чоловіки
Загальна кількість осіб		280903	86405
Керівники	Всього осіб	74921	39820
	у відсотках до загальної чисельності	34,70	65,30
	у відсотках до загальної кількості за гендером	26,67	46,09
Спеціалісти	Всього осіб	205982	46585
	у відсотках до загальної чисельності	18,40	81,60
	у відсотках до загальної кількості за гендером	73,33	53,91

Нерівним є розподіл і за показником керівних посад серед жінок і чоловіків (рис. 7).

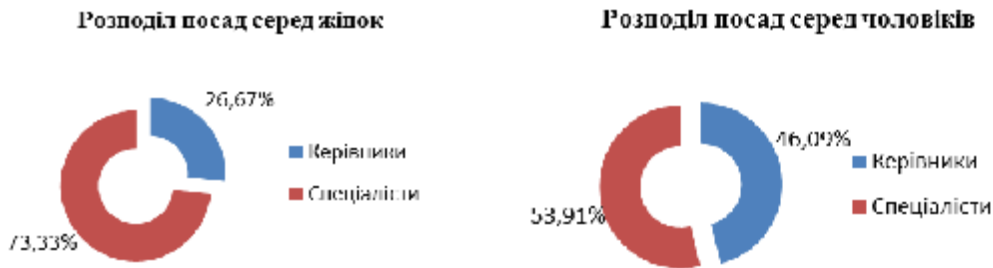


Рис. 7. Розподіл посад серед чоловіків та жінок

Чисельність жінок на керівних посадах становила 74921 особу (65,3%), чоловіків - 39820 осіб (34,7%), на посадах спеціалістів відповідно жінок - 205982 особи (81,6%), чоловіків - 46585 осіб (18,4%).

Важливим з огляду професіоналізації державної служби є формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищій посаді державної служби. Адже саме наявність кадрового резерву є важливим чинником якісного поповнення державного апарату висококваліфікованими кадрами. У зв'язку з цим реалізація Указу Президента України "Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" від 5 квітня 2012 р. № 246 сприятиме активнішому залученню найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ та роботи в пріоритетних сферах державного управління. За інформацією Національного агентства України з питань державної служби, до кадрового резерву на 2012 р. у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади включено 347 осіб, у тому числі 39 осіб (11,2 % від загальної кількості резервістів) - у міністерствах, 127 осіб (36,6 %) - у державних службах, 68 осіб (19,6 %) - у державних агентствах та 113 осіб (32,6 %) - у державних інспекціях, інших органах зі спеціальним статусом.

Окреслимо причини недоліків і проблем державної кадрової політики у сфері державної служби.

1. Недосконалість системи призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів. Для цієї системи характерна відсутність прозорості при вступі на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, чітких кар'єрних перспектив, що в цілому підриває авторитет цих служб та призводить до високого рівня плинності кадрів.

2. Недосконалість системи управління персоналом. Кадрові служби державних органів та органів місцевого самоврядування замість системної роботи з підбору персоналу, формулювання кваліфікаційних вимог до нього, вирішення питань рівномірного розподілу відповідальності всередині апарату та підготовки посадових інструкцій, планування навчання та кар'єрного зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, здебільшого виконують технічні функції, пов'язані з веденням кадрової документації. Недостатніми є умови для розвитку та забезпечення стратегічної ролі кадрової служби в управлінні персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, а також аналітичне та інформаційно-технологічне супроводження процесів управління персоналом. За умов наявного кількісного і якісного складу працівників кадрових служб досягти інших результатів досить проблематично. Очевидно, назріла необхідність спеціальної підготовки фахівців для роботи в службах управління персоналом органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

3. Недосконалість системи оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Середній рівень оплати їхньої праці залишається доволі низьким. Проблемаю залишається й непрозорість, зумовлена низькою часткою посадового окладу порівняно з різними доплатами, розрив у заробітній платі керівників I-II категорій посад і рядових державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

4. Недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до нового законодавства про державну службу система професійного навчання має майже на 100% забезпечити державну службу фахівцями з вищою професійною освітою, а навчальні заклади системи підвищення кваліфікації повинні суттєво розширити свої можливості і на порядок збільшити кількість службовців, які пройдуть навчання у цих закладах.

5. Хибною є практика спочатку приймати осіб на посади державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування, а потім їх навчати через різні види і форми навчання. Очевидно, спочатку необхідно забезпечити певну професійну підготовку фахівця, а потім призначити його на відповідну посаду.

6. Недосконалість системи громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи.

7. Надмірна політизація, як свідчить практика кадрової ситуації останніх років. Це відбувається тому, що досить часто з приходом до влади нової команди політиків добір кадрів на державну службу здійснюється не за принципом професійності й компетентності, а за належністю до певної партії або на основі особистої відданості конкретній особі.

8. Недостатньо ефективні заходи, які здійснюються органами виконавчої влади щодо запобігання корупції в державному секторі.

Ці та інші недоліки державної кадрової політики у сфері державної служби мають системний характер, а отже, потребують і системних рішень.

6.2. Кадри місцевого самоврядування

Управління державою ХХІ ст. фокусується на запровадженні демократичних інститутів, електронного уряду, партнерства заради демократії та розвитку, інноваціях і якості, забезпеченні відкритого й прозорого врядування. Основна суть змін управління державою полягає у формуванні системи нових суб'єктів управлінської автономії в державі - органів місцевого самоврядування. Завдяки цьому виникає можливість досягти якісно нового рівня ефективності управлінського процесу. Таким чином, надзвичайно важливо при обґрунтуванні цілей професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування враховувати трансформації сучасного місцевого самоврядування.

Серед домінуючих векторів трансформації місцевого самоврядування в Україні варто виокремити: удосконалення, уніфікацію та стандартизацію механізмів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування кадрів служби в органах місцевого самоврядування; інституціоналізацію професійної етики посадових осіб, правове забезпечення якісно нового механізму надання послуг населенню висококваліфікованими професійними управлінцями.

Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за надання послуг та товарів, що створюють сприятливі умови для життя громадян. На жаль, кадрам і структурам місцевого самоврядування часто бракує досвіду, навичок і необхідних ресурсів для вирішення певних проблем у межах існуючої децентралізованої адміністративної та політичної системи. Задля цього місцеве самоврядування, базоване на засадах ефективного управління та сталого розвитку, і використовує професіоналізацію служби в органах місцевого самоврядування.

Крім того, необхідною передумовою для підтримки суспільства знань і досягнення цілей розвитку тисячоліття, розвитку інституційно-адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування, їх заохочення до прозорого процесу місцевого сталого розвитку є рішучий зсув акцентів у кадровій політиці. До основних шляхів належать розробка і втілення концепції реформи служби в органах місцевого самоврядування, встановлення можливостей для професійного розвитку й підвищення професійної кваліфікації посадових осіб, здійснення антикорупційних заходів, а також урегулювання гендерних проблем. Зазначене повинно зробити управлінців сфери місцевого самоврядування підзвітними безпосередньо їх громадам.

Стратегічне завдання професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в інноваційно-знанневому суспільстві полягає в забезпеченні ефективної взаємодії добре скоординованої служби в органах місцевого самоврядування та обізнаної, зацікавленої й активної посадової особи задля місцевого сталого розвитку.

У зв'язку з цим на сучасному етапі досліджень важлива оцінка існуючих можливостей служби в органах місцевого самоврядування.

Україна мала пережити процес потрійного переходу: від радянської республіки до незалежної держави; від централізованої системи управління до демократії; від системи державного планування в економіці до ринкової економіки. Зусилля народу України спрямовані на за-

провадження та подальше просування головних принципів демократичного врядування на всіх рівнях, бо, як стверджується у Звіті з людського розвитку ПРООН, "в Україні все ще належить визнати, що визначати людські потреби не є відповідальністю держави; скоріше це відповідальність самих людей. Проте самоврядування як форма місцевої демократії досі не є глибоко вкоріненим в Україні. Це відображає стійкі радянські очікування щодо того, що держава потурбується про більшість потреб людей. У результаті, вирішуючи питання місцевого значення, громадяни рідко демонстрували відчуття громади, особливо у випадку, коли ресурси для людського розвитку були обмеженими".

Найбільшою мірою такий стан справ стосується випадків, коли території стикаються з певними специфічними проблемами, загрозами потенційних конфліктів, технологічними або природними катастрофами. Такі території потребують міцних, ефективних органів місцевого самоврядування та згуртованих громад задля належного вирішення власних специфічних пріоритетних проблем розвитку.

З огляду на це базовим принципом для органів місцевого самоврядування має бути не постійне надання соціальної підтримки, а забезпечення вжиття випереджувальних заходів із недопущення зубожіння, безробіття, втрати здоров'я тощо шляхом стимулювання розвитку людей, підвищення їхньої ролі в суспільстві, розширення можливостей вибору способу життя, можливостей прийняття рішень щодо своєї долі, але водночас і посилення відповідальності за прийняте рішення та його виконання. Дотримання цього принципу передусім залежить від управлінського персоналу самоврядних органів, їх здатності грамотно забезпечувати запити громадян, організувати відповідно до них виробництво товарів і послуг.

З погляду концепції людського розвитку, кожна людина (і посадова особа не виняток) повинна мати можливості для задоволення своїх потреб, серед яких ключовими є такі три: прожити довге й здорове життя; набути, розширювати й оновлювати знання; мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя. З першою можливістю тісно пов'язаний показник загальної кількості посадових осіб. За даними Державного комітету статистики й Національного агентства України з питань державної служби України, динаміка кількості посадових осіб місцевого самоврядування має такий вигляд (табл. 6).

Таблиця 6

Динаміка змін загальної чисельності посадових осіб місцевого самоврядування відносно державних службовців і населення України

Рік	Чисельність населення України станом на 01.01 н.р.	Кількість державних службовців станом на 31.12	Кількість посадових осіб місцевого самоврядування станом на 31.12	Приблизна кількість державних службовців і посадових осіб на 1 людину
2004	47280,8	251471	89 588	5 і 2
2005	46929,5	257 112	91 925	6 і 2
2006	46646,0	265 703	95 641	6 і 2
2007	46372,7	276 599	96 208	6 і 2
2008	46143,7	290 765	100 582	6 і 2
2009	45962,9	296 461	100 789	7 і 2

Дані свідчать, що на тлі зменшення загальної чисельності населення України спостерігається збільшення числа держслужбовців на одну людину в той час, коли кількість посадових осіб місцевого самоврядування на одну людину залишається незмінною. Така ситуація видається неадекватною: оскільки на початок ХХІ ст. децентралізація державного управління призводить до ускладнення й розширення завдань органів місцевого самоврядування, то й кількість

фахівців має збільшуватися з метою забезпечення ними ефективного управління життєдіяльністю територіальної громади.

Причиною створення системи професіоналізації публічної служби, детермінантом її цінності й сенсу існування є стратегічна мета, обґрунтована трьома основними обставинами: 1) переходом до нового типу цивілізації - "суспільства знань" і впровадженням нової концепції III тисячоліття - концепції людського розвитку, які основною рушійною силою визнають знання та творчість; 2) позитивними змінами в управлінні, що надає доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям будувати краще життя; 3) рішучим зсувом акцентів у кадровій політиці, що передусім зумовлений необхідністю пошуку балансу між економічною ефективністю й соціальною справедливістю.

Таким чином, стратегічне завдання професіоналізації публічної служби в інноваційно-знанцевому суспільстві і полягає в забезпеченні ефективної взаємодії добре скоординованої публічної служби та обізнаної, зацікавленої й активної посадової особи задля сталого територіального розвитку.

Досягненню стратегічної мети сприяють проміжні цілі: розбудова адміністративної спроможності публічної служби, розширення можливості підвищувати якість посадових осіб відповідно до досягнень науки й практики; постійне вдосконалення та націленість на найвищу якість службового життя посадовців. Такий підхід дозволить ефективно взаємодіяти всім елементам системи професіоналізації публічної служби на основі балансу інтересів і ресурсів, забезпечить спадкоємність в еволюції служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням сучасних вимог.

6.3. Кадрове забезпечення у промисловій сфері

Забезпечення результативного провадження соціально-економічних трансформацій та перехід до інноваційної моделі розвитку зумовлюють потребу модернізації методів та механізмів регулювання ринку праці для забезпечення ефективного перерозподілу зайнятості за видами діяльності та секторами економіки. Промисловість України належить до пріоритетних галузей, що визначають темпи та якість економічного зростання, інноваційну спрямованість соціально-економічного розвитку. Нині виробничий сектор характеризується технологічним відставанням і низькою якістю продукції, зокрема і через відсутність дієвих механізмів формування та управління кадровим потенціалом.

Ефективність промисловості визначається насамперед використанням висококваліфікованих кадрів, нових знань, новітніх технологій та методів управління. Сьогодні, коли на перший план висувається творчий потенціал людини, її знання та професіоналізм, людський капітал стає головним фактором інноваційного виробництва.

На сучасному етапі структура кадрів промисловості пов'язана зі зміною соціально-економічних умов виробництва, до яких можна зарахувати:

- зміну змісту і характеру професійної діяльності;
- прискорене оновлення та вдосконалення соціально-професійної структури кадрів, появу нових прогресивних форм організації професійної діяльності;
- підвищення рівня технічної озброєності виробничих процесів.

Кількість зайнятого населення у промисловості з 2001 по 2010 р. скоротилась на 22,8%. Аналіз динаміки середньорічної кількості штатних працівників у галузях промисловості свідчить про щорічне зниження цього показника. Якщо у 2007 р. він становив 3287 тис. осіб, то у 2010 р. - 2842 тис. осіб. Найбільше зниження чисельності відбулось у переробній промисловості: з 2268 тис. у 2007 р. до 1884 тис. осіб у 2010 р. Потреба підприємств у працівниках у промисловості за 2007-2011 рр. скоротилась у 3,5 раза, в той же час кількість працевлаштованих за цей період зменшилась лише у півтора раза (з 322,8 до 207,4 тис. осіб) (табл. 7).

**Динаміка працевлаштування та потреби підприємств промисловості
у працівниках у 2007-2011 рр., тис. осіб**

Роки	Промисловість		у тому числі					
			добувна промисловість		переробна промисловість		виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	
	Працевлаштовано	Потреба	Працевлаштовано	Потреба	Працевлаштовано	Потреба	Працевлаштовано	Потреба
2007	322,8	57,4	33,2	8,1	255,4	42,8	34,2	6,5
2008	298,8	23,5	33,4	2,5	232,2	16,5	33,2	4,5
2009	182,8	14,7	21,0	0,8	136,3	12,1	25,5	1,8
2010	202,4	17,2	25,0	1,5	152,7	13,7	24,7	2,0
2011	207,4	16,6	25,0	1,3	155,9	13,0	26,5	2,3

Нині на ефективність механізму кадрового забезпечення промисловості впливає численна низка факторів, що стримують процеси формування та відтворення трудового потенціалу. Саме на них у першу чергу має бути спрямоване державне регулювання у сфері кадрової політики за рівнями управління. Так, недосконалість системи професійної освіти зумовлює низьку конкурентоспроможність спеціалістів через нестачу професійних знань, відсутність необхідної кваліфікації та трудових навичок. Нині практично згорнуто профорієнтації учнів загальноосвітніх шкіл на робітничі професії, попит на робітничі професії за останні роки істотно знизився. Отже, подальші наукові дослідження слід здійснювати у практичній площині в напрямі обґрунтування механізмів кадрового забезпечення підприємств промислового сектору та їх оптимізації.

Основними чинниками низької ефективності кадрового потенціалу у промисловості є:

- деформація кадрового забезпечення (значна частина населення працює не за спеціальністю) та систематична зміна демографічної структури працівників;
- відсутність стимулів розвитку як у працівників, так і в організацій;
- дефіцит ресурсів для підготовки необхідних спеціалістів у підприємств;
- відсутність системи професійного виховання та професійної орієнтації молоді;
- відсутність узгодженої системи планування підготовки і розподілу фахівців;
- складність пошуку першого робочого місця відповідно до одержаної професії для молодих фахівців.

Реалізація інвестиційно-інноваційної моделі економічного розвитку зумовлює формування нових вимог до структури та якості кадрового потенціалу промислового сектору. Підвищення якості підготовки кваліфікованих фахівців промислової галузі має ґрунтуватися на формуванні дієвого механізму узгодженості визначення поточної потреби підприємств у кадрах у розрізі професій та спеціальностей. Необхідність диверсифікації кадрових процесів зумовлена факторами: зміною особистісних характеристик кадрів, розширенням та ускладненням завдань, які виникають у сфері матеріального виробництва, виникненням нових потреб у певному професійному досвіді, знаннях. Відсутність єдиної інформаційної бази щодо кадрової структури промисловості за рівнем кваліфікації та категоріями персоналу зумовлює необхідність удосконалення системи кадрового обліку в галузі. Актуальним питанням для розвитку кадрових процесів є прогнозування кадрового забезпечення як важливого чинника ефективного розвитку суб'єктів соціально-економічної системи. Якісне прогнозування сприятиме досягненню ефективних та конструктивних результатів у кадровій роботі, підвищенню професіоналізму, утвердженню нової організації навчання персоналу з орієнтацією на кращу світову практику.

Розв'язанню нагальних проблем кадрового забезпечення промисловості на нинішньому етапі сприятиме реалізація наступних заходів:

- подальша стабілізація роботи тих галузей промисловості, створення робочих місць у яких стимулює зайнятість працівників у суміжних галузях (автомобілебудування, гірничо-металургійна, суднобудівна тощо);

- гарантоване працевлаштування випускників навчальних закладів усіх рівнів, які навчалися за направленнями підприємств;
- щорічне затвердження на рівні місцевих органів влади обсягів підготовки робітників та фахівців за професіями, необхідними підприємствам, з урахуванням відсотків міграції, ротації, демографії випускників навчальних закладів;
- підвищення якості робочої сили шляхом упровадження ефективної системи професійного навчання кадрів на виробництві;
- розробка механізму стимулювання участі роботодавців у підготовці кадрів;
- удосконалення системи прогнозування потреби економіки у кваліфікованих робітничих кадрах та фахівцях з урахуванням напрямів та спеціальностей за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;
- взаємодія суб'єктів підприємницької діяльності з державою для створення сучасної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників, інженерно-технічних працівників, керівників;
- забезпечення зростання легальної зайнятості населення;
- перенесення акцентів соціальної політики на працюючу частину населення;
- розвиток соціальних інститутів та зростання соціальних інвестицій, спрямованих на розвиток людини;
- удосконалення галузевої системи підготовки кадрів робітничих професій та післядипломного навчання; відпрацювання механізмів закріплення та забезпечення роботою молодих спеціалістів;
- формування державного замовлення на підготовку спеціалістів перспективних професій;
- удосконалення механізму укладання і виконання колективних договорів на підприємствах галузі;
- запровадження державного соціального стандарту в галузі;
- запровадження галузевих і кваліфікаційних вимог та нормативів з регулювання заробітної плати та забезпечення оптимізації міжпрофесійної, міжкваліфікаційної, міжпосадової та міжгалузевої диференціації заробітної плати;
- розвиток системи безперервної перепідготовки та підвищення кваліфікації, залучення потенціалу вищих і середніх навчальних закладів у процес формування фахівців та післядипломного навчання, в тому числі і в закордонних навчальних закладах.

Організація промислового виробництва на інноваційній основі потребує великої кількості фахівців з інноваційного менеджменту підприємницької діяльності у сфері інвестування інноваційних проектів і програм, маркетингу інноваційного продукту та продукції, трансферу технологій, захисту інтелектуальної власності. Зростання чисельності робітників, зайнятих на нових технологічних процесах, та висококваліфікованих кадрів, здатних управляти цими процесами (при випереджаючих темпах зростання кількості цих категорій фахівців над загальною чисельністю у промисловості), є однією з найважливіших (поряд з кількістю впроваджуваних нових технологій) критеріальних ознак формування інноваційно орієнтованого розвитку промислової економіки.

6.4. Кадрове забезпечення в агропромисловому комплексі

Результативність реформ в агропромисловому комплексі України (далі - АПК), що спрямовані на забезпечення нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та її експортної складової, підвищення якості харчових продуктів до міжнародних стандартів, забезпечення продовольчої безпеки країни значною мірою залежить від кадрового потенціалу, рівня підготовки працівників та фахівців. Утвердження конкурентоспроможності АПК країни через підвищення рівня його кадрового забезпечення можна розглядати як один із пріоритетних напрямів державної аграрної політики на сучасному етапі.

За часів незалежності України її АПК зазнав докорінних трансформацій. Особливо це стосується аграрного сектору, в якому незавершеність розпочатих реформ, особливо земельної, неефективні процеси роздержавлення й приватизації сільськогосподарських, інших промислових підприємств, а також знищення колективної форми власності на землю й підприємства, запровадження різних форм господарювання сприяли його занепаду. Недосконалі реформи в

АПК призвели до масового вивільнення кваліфікованих робітничих кадрів і працівників, неконтрольованості процесів відтворення та нарощування кадрового потенціалу, що і зараз зумовлює низький рівень ефективності праці, діяльності агропромислових, і особливо, сільсько-господарських підприємств в Україні.

Важливість кадрової проблеми в АПК підтверджують вітчизняні та міжнародні експерти аграрного бізнесу. За оцінками фахівців Українського клубу аграрного бізнесу, на даний час 40% сільгосппідприємств відчують гостру потребу у висококваліфікованих робочих кадрах. Найбільше не вистачає галузі працівників базових спеціальностей - агрономів, інженерів-механіків, ветеринарів, зоотехніків. При цьому навіть ті кадри, що є в наявності, часто не володіють необхідними навичками. Відсутність кваліфікованих кадрів призводить до вкрай негативних наслідків - до загальмування розвитку виробництва та впровадження нових технологій, підвищення витрат на ведення бізнесу, передусім, витрат на навчання персоналу. У великих компаніях витрати на навчання молодих фахівців і підвищення їх кваліфікації є дуже суттєвими. Про це наголошують і міжнародні експерти. Так, директор департаменту агробізнесу ЄБРР Жіль Міттеталь вирішення проблеми щодо забезпечення вітчизняних аграрних компаній кваліфікованими робітничими кадрами та спеціалістами вбачає у необхідності їх підготовки, підвищенні кваліфікації, причому освіта в аграрному секторі розглядається як один з напрямів для інвестицій в Україну.

Основними чинниками низької ефективності кадрового потенціалу в АПК і досі залишаються:

- збереження тенденції відпливу фахівців аграрної сфери. Плинність кадрів серед зазначеної категорії працівників галузі сягнула 31,0%;

- відсутність дієвого механізму закріплення молодих спеціалістів. Із 88% випускників, що отримують направлення на роботу в сільське господарство, кожен четвертий не розпочинає роботу за направленням і майже половина звільняються протягом першого року роботи, переходячи до інших сфер виробництва;

- відсутність системної кадрової роботи в органах державної влади на місцевому та регіональному рівнях щодо: планування потреби у робітничих кадрах, спеціалістах, формування обсягів їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за професіями, необхідними підприємствам, ротації кадрів, їх кар'єрного зростання;

- відсутність дієвого механізму державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітничих кадрів та фахівців за професіями, що конче необхідні підприємствам, конкретним роботодавцям;

- послаблення уваги, а нерідко і відсутність системної роботи керівників аграрних підприємств, а також органів управління агропромисловим розвитком до роботи з резервом кадрів, його підготовки та ефективного використання;

- наростання темпів відпливу молоді з сільських територій, погіршення демографічної ситуації. За розрахунками фахівців, щороку з географічної карти України зникають у середньому 26 сільських поселень;

- збереження досить низького рівня оплати праці в АПК, особливо в аграрному секторі. Рівень оплати праці у сільському господарстві на 36,0% нижчий від середнього в економіці.

Крім того, вкрай негативний вплив на ефективність кадрового потенціалу в АПК, відновлення ефективної кадрової роботи з кадрами має і сучасний соціально-економічний стан більшості підрозділів АПК, соціальне становище людей, що живуть і працюють у сільській місцевості. Можна навести такі цифри. Кількість зайнятого населення у сільському господарстві за період з 2001 по 2010 р. скоротилась на 2104,4 тис. осіб (з 5220,0 до 3115,6 тис. осіб), або на 40,3%. Значна частина працездатного населення витісняється з аграрного виробництва в особисті селянські господарства, посилюються безробіття і міграційні процеси. У 14 тис. (49,0% їх загальної кількості) сільських населених пунктів відсутні будь-які виробничо-управлінські підрозділи. На жаль, у всій країні, у тому числі в сільській місцевості, сьогодні спостерігається низький рівень народжуваності і високий рівень смертності. Усі ці негативні явища свідчать про соціально-професійну незахищеність працівників, низьку мотивацію їх праці, що не сприяють підвищенню їх кваліфікації та професійної майстерності, опануванню нових професій, розвитку самоосвіти.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів для АПК пріоритетною стає проблема підготовки і виховання робітничих професій і фахівців, здатних адаптуватися до нових вимог ринкового економічного регулювання, ефективно здійснювати виробничу діяльність в умовах жорсткої конкуренції, невизначеності та несприятливої демографічної ситуації. Це вимагає, по-перше, переосмислення кадрової політики, насамперед її регіоналізації з урахуванням перспектив соціально-економічного розвитку регіонів, по-друге, переконструювання і перепрофілювання діяльності навчальних установ, в яких здобуття професійної освіти здійснювалося без урахування інтересів і перспектив розвитку регіонів. Сьогодні існуюча мережа вищих навчальних закладів України, що забезпечує підготовку робітничих кадрів та спеціалістів для АПК, функціє без належного врахування цих потреб. По-третє, потрібна науково обґрунтована стратегія розвитку професійної освіти кадрового потенціалу АПК України, що базуватиметься на основоположних принципах - професійності, універсальності, фундаментальності, інтегративності, багаторівневості і регіональності освіти. По-четверте, необхідно суттєво удосконалити систему державного замовлення у напрямі більшої орієнтованості замовлення на підготовку працівників робітничих професій і фахівців для конкретного роботодавця - держави, бізнесу, приватного підприємця. Для цього слід забезпечити умови створення консалтингових центрів, навчальних центрів на базі спеціалізованих навчальних закладів, які будуть виконувати державне замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кваліфікованих кадрів АПК.

У зв'язку з цим державна кадрова політика в АПК як складова частина сучасної аграрної політики держави в умовах реформування сільського господарства на засадах приватної власності на землю та майно, вільного вибору видів виробничої діяльності, активізації інвестиційної діяльності, проведення соціальної політики та нових суспільних відносин вимагає комплексного підходу і повинна передбачати конкретні заходи.

По-перше, необхідно задовольнити потреби агропромислового комплексу у висококваліфікованих фахівцях. Для цього потрібно:

- розширити участь роботодавців у підготовці фахівців, через спрямування частини їх доходів на підготовку кадрів;
- удосконалити систему працевлаштування випускників в агропромисловому комплексі шляхом продовження квотування місць на підготовку кадрів за областями і районами, а також посилити в цьому питанні роль служби зайнятості;
- запровадити держзамовлення на підготовку кадрів широкого профілю, здатних працювати на засадах сімейного господарювання і професійної підготовки на основі системи грандів;
- повернутися до державного розподілу фахівців;
- сприяти набуттю студентами професійних знань з питань організації власної справи;
- надання можливості для навчання студентів за двома напрямками підготовки або спеціальностями в одному або різних аграрних навчальних закладах;
- удосконалення механізму та порядку надання довгострокових кредитів для здобуття вищої освіти студентами аграрних ВНЗ;
- розробити регіональні програми із роботи з кадрами у сільському господарстві;
- здійснювати постійний контроль направлення і цільового використання на виробництві молодих спеціалістів, які навчалися за державним замовленням.

По-друге - створити умови для сільської молоді щодо здобуття професійно-технічної та вищої освіти. Для цього необхідно:

- розширити можливості їх навчання за кошти державного бюджету;
- зберегти дослідні господарства, дослідні поля, а в разі неможливості їх збереження надати можливість ВНЗ створити навчально-науковий центр, де можна було б відпрацьовувати новітні технології та застосовувати новітню техніку;
- надавати навчальним закладам пільгові кредити для закупівлі новітньої техніки;
- виділяти навчальним закладам пільгові кредити на будівництво житла для викладачів;
- надати можливість проходження професійних закордонних практик не лише студентам, а й аспірантам.

По-третє, доцільно оновити перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів сільського господарства. Для цього необхідно:

- оптимізувати та розширити мережу інформаційно-консультаційних та дорадчих центрів, залучити до роботи в них педагогічних та науково-педагогічних працівників аграрних ВНЗ;
- удосконалити програми перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів сільського господарства для кожного регіону.

По-четверте, активізувати роботу з кадровим резервом. Для цього необхідно:

- створити на базі вищих навчальних закладів аграрного профілю регіональні центри для підготовки резерву керівників-професіоналів та підтримання їхньої кваліфікації на конкурентоспроможному рівні;
- удосконалити системи відбору талановитої студентської молоді в навчальних закладах для організації поглибленої її підготовки, стажування, у тому числі й за кордоном, з метою формування кадрового резерву на посаду менеджерів.

По-п'яте, створити умови формування сучасної управлінської еліти. Для цього необхідно:

- розробити дієвий механізм добору і розстановки молодих фахівців в обласних та районних управліннях агропромисловим розвитком;
- передбачати залучення керівників сільськогосподарських підприємств до роботи зі здібною сільською молоддю.

По-шосте - забезпечити умови для підвищення доходів усіх зайнятих в аграрній сфері, а також розвитку соціальної сфери на селі, яка є основою для задоволення соціальних потреб сільських мешканців. Для цього необхідно:

- посилити державну підтримку молодих спеціалістів шляхом забезпечення їм протягом двох років заробітної плати на рівні середньої від промисловості;
- розширити квоту прийому сільської молоді до вищих навчальних закладів педагогічного, медичного, культурно-освітнього профілів за державним замовленням;
- забезпечити земельними ділянками та матеріальною допомогою молоді родини, які виявили бажання працювати в сільській місцевості;
- розширити пільгове довгострокове кредитування сільських забудовників, у першу чергу молоді;
- організовувати щорічний відпочинок в оздоровчих закладах сільських дітей за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів;
- забезпечити функціонування закладів культури, урізноманітнити їхню діяльність та розширити перелік культурологічних послуг.

Здійснення вищезгаданих заходів повинно проходити з урахуванням наявного кадрового потенціалу, фактичного його розміщення у виробничій та управлінській сферах, сучасного стану агропромислового виробництва, а також перспектив його розвитку.

6.5. Кадрове забезпечення у сфері національної безпеки

Розв'язання комплексної проблеми забезпечення національної безпеки зумовлює формування адекватної наявним та очікуваним загрозам системи управління у сфері національної безпеки. Кардинально виправити ситуацію здатні лише професійно підготовлені управлінські кадри.

Водночас підготовка управлінських кадрів, виконання функціональних обов'язків яких безпосередньо пов'язане з організаційно-розпорядчою, консультативно-дорадчою та експертно-аналітичною діяльністю у сфері національної безпеки, актуальне завдання не тільки для України, а й для інших країн світу. Це зумовлено низкою чинників:

- конфліктами, загрозами і небезпеками як природного, так і антропогенного характеру (зміна клімату, глобальне потепління, забруднення навколишнього середовища, демографічні проблеми, торгівля людьми, кіберзлочинність, різке розшарування суспільства за ознакою багатства тощо);
- зростанням важливості комплексного геополітичного та гео економічного аналізу, який забезпечують передусім висококваліфіковані фахівці-управлінці, діяльність яких пов'язана із забезпеченням національної безпеки;
- формуванням у світовому просторі цивілізаційних полюсів, які мають економічний, інформаційний, науково-технологічний, воєнний, територіальний, сировинний вимір і т.ін. Руйнування біполярної структури світу призвело до втрати місцевою елітою звичних орієнтирів та

сприйняття перемін, наслідком чого стало зростання конфліктності у відносинах між окремими державами та можливостей навіть малих країн справляти вплив на політику провідних країн світу і, таким чином, на міжнародну безпеку, який часто є негативним. Атрибутами політичної реальності залишається зброя як вагомий аргумент реалізації національних інтересів. Відтак ймовірність виникнення збройних конфліктів, переростання їх у локальні війни і навіть війни регіонального масштабу збільшується;

- стає більш відчутним і взаємозв'язок між геополітичними і гео економічними змінами, які породжені сучасними процесами глобалізації. Наслідком глобальних фінансово-економічних криз завжди був запуск механізмів перезавантаження взаємин між провідними гравцями світової політики. Виникає бажання розв'язати ті чи інші проблеми, які завжди мають місце у відносинах між ними. Природно, це бажання реалізується у контексті реалізації національних інтересів;

- більш очевидними стають ознаки системної кризи у розвитку цивілізації, яка вимагає кардинальної перебудови фундаментальних основ і переорієнтації векторів розвитку політичних, економічних, соціальних і духовних процесів світової цивілізації. Тому відносини між державами стають більш агресивними і, таким чином, виникають додаткові труднощі у процесі забезпечення безпечного розвитку світового співтовариства та національної безпеки тих чи інших країн;

- світ стоїть на порозі продовольчої, енергетичної та житлової кризи, що може викликати глобальні соціальні протести та потрясіння, які охоплять величезні за площею і населенням території;

- для провідних країн характерна тенденція прискореного переозброєння національних збройних сил. Особливістю вказаного процесу є його маскування під необхідність протистояння "нетрадиційним загрозам" (тероризм, нейтралізація загрози розповсюдження ядерної зброї та засобів її доставки, неадекватність дій тоталітарних режимів тощо). Але насправді збройні сили готують до участі у воєнних конфліктах високої інтенсивності і, таким чином, до нарощування їх спроможності як інструменту силового тиску на тих, хто не згодний із зовнішньою політикою провідних країн. Спостерігається й активізація зусиль щодо проведення військових операцій поза традиційними межами відповідальності військово-політичних організацій, у рамках коаліцій, сформованих на тимчасовій основі, без чіткого й однозначного мандата ООН на їх проведення, що, як правило, супроводжуються потужною інформаційною підтримкою щодо їх доцільності, зокрема, під гаслами гуманітарної допомоги місцевому населенню, запобігання гуманітарній катастрофі, боротьби з масовими порушеннями прав і свобод людини тощо.

З огляду на вищезазначені чинники є всі підстави стверджувати, що в найближче десятиліття зберегти свої позиції, а тим більше поліпшити їх, зможуть лише ті країни, політичні та управлінські еліти яких зможуть знайти адекватні відповіді на виклики та загрози національного і глобального характеру.

Для України, з огляду на відносно незначний історичний досвід державотворення, принципово важливим є вирішення цього завдання в контексті створення системи забезпечення національної безпеки, адекватної загрозам її життєво важливим національним інтересам. Передусім ця система за своєю організаційно-функціональною та ресурсною спроможністю має гарантувати суверенітет, територіальну цілісність, добробут та фізичну безпеку громадян.

Очевидно, що без належного інтелектуально-кадрового забезпечення ефективного функціонування такої системи в принципі є неможливим.

Розглядаючи проблему інтелектуально-кадрового забезпечення виконання функцій держави у сфері національної безпеки варто мати на увазі, що сьогодні у провідних країнах відбувається потужна інтеграція цивільної та військової освіти разом з процесами уніфікації. Зокрема, про це свідчать принципи "Декларації про Європейський простір для вищої освіти" (червень 1997 р., м. Болонья) та рішення Європейського парламенту від 24 жовтня 2007 р.

Чітка бюрократична ієрархія мала тенденцію фокусувати увагу на кількісних показниках управлінських завдань. За таких умов підготовка управлінців легко формалізувалася. Це стосувалося й сфери національної безпеки, передусім її складової - воєнної безпеки.

Саме під впливом такого підходу в країнах Заходу в останній чверті XX ст., а в Україні на початку XXI ст., почалася розробка так званих профілів компетентності, формалізація підготовки фахівців відповідного рівня, розробка та уточнення професіограм різних спеціальностей, які по-новому вибудовували процес безперервної освіти.

Названі профілі компетентності можуть набувати різних форм, але у будь-якому випадку вони являють собою формалізовані зусилля ідентифікувати, перерахувати, виміряти тощо показники та індикатори компетентності.

Під останніми розуміють галузі знань, умінь, характеристик, атрибутів, рис тощо управлінців, які утворюють відносно цілісну й завершену систему.

Вони можуть мати певні підкласи: технічні, гуманітарні, професійні, менеджерські та ін.

Відтак можна стверджувати про загальноновизнане визнання існування різноманітних кластерів компетенцій.

Їх профілі (мапи) можуть бути ефективними, коли є чіткі завдання щодо цілей тренінгу й освіти та бажаного стилю керівництва, який може відрізнятись залежно від рівня та специфіки завдань.

Це породжує значні труднощі для управлінських кадрів при обґрунтуванні тих чи інших пропозицій і рекомендацій керівництву держави щодо забезпечення національної безпеки.

Це також стосується керівників колективів, діяльність яких перебуває у зонах безпосереднього ризику для життя та здоров'я людей і де питання взаємодовіри, взаємопорозуміння мають надзвичайно важливе значення.

З академічного дискурсу безпека давно перейшла у сферу публічних дебатів на медіа-дискурс (журналістику) і навіть маркетинг (рекламу). Це надає їй більшої прозорості, привертає увагу суспільства, різних неурядових організацій та структур.

Це означає, що сучасний управлінець у сфері національної безпеки повинен знаходити спільну мову з представниками засобів масової інформації, громадських організацій, політичних партій тощо, тобто представниками різних сегментів суспільства.

Складається парадоксальна ситуація: чим детальніше виписуються компетентності управлінця, тим більш загрозливою стає відстань до гнучкого, адаптивного самосвідомого лідера, якого потребує система забезпечення національної безпеки, особливо на стратегічному рівні управління.

Перелік компетентностей управлінця стратегічного рівня у сфері національної безпеки занадто складний. Фактично вже наступного дня емпіричні знання, що були використані при його розробці, застарівають і не дозволяють адекватно реагувати на виклики та загрози безпеці життєдіяльності суспільства та держави.

Дослідження, проведені у збройних силах провідних країн світу на початку XXI ст., дозволяють зробити висновок, що крім невеличкого переліку універсальних якостей управлінця (відповідальність, цілеспрямованість, наполегливість тощо) неможливо представити з більш-менш точною ймовірністю, які саме якості лідера будуть пріоритетними впродовж наступних 20 років.

І можна тільки гіпотетично уявити шкоду, якої можуть завдати національній безпеці сьогоднішні помилки, допущені при підготовці кадрів для сфери національної безпеки.

Зокрема, на сучасному етапі залишається незадовільним стан законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики сфери національної безпеки.

Механізм координації та управління діяльності суб'єктів, що беруть участь в роботі з кадрового забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які займаються розв'язанням завдань у сфері національної безпеки, на всіх рівнях і на основних напрямках фактично не функціонує, а ресурси, що витрачаються, дають усе менший ефект.

Головним негативним чинником є те, що впродовж багатьох років не реалізована ідея системної, комплексної підготовки фахівців сфери національної безпеки держави.

Динамічність та невизначеність світових процесів, проблеми сучасного суспільного розвитку України, комплексний довгостроковий характер завдань щодо забезпечення національної безпеки висувають жорсткі вимоги до якості управління у сфері національної безпеки, які у свою чергу трансформуються у вимоги до змісту навчання слухачів Національної академії.

На наше глибоке переконання, будь-який державний службовець України, незважаючи на те, яку посаду він обіймає, - не може бути не включеним у процес забезпечення національної безпеки держави. Саме тому вважаємо за потрібне введення обов'язкового вивчення курсу основ забезпечення національної безпеки на всіх спеціальностях.

Звичайно ж потрібно працювати і далі над удосконаленням змісту, форм, методів, засобів навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою забезпе-

чення органів державної влади та органів місцевого самоврядування сучасними управлінськими кадрами у сфері національної безпеки.

Починаючи з 2008 р. в Україні була відкрита нова спеціальність "Державне управління у сфері національної безпеки" з освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки "магістр". Національна академія державного управління при Президентові України здійснює підготовку таких фахівців, а кафедра національної безпеки визначена як базова та випускаюча з цієї спеціальності. Саме в Національній академії, на відміну від навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців для структури сектору безпеки і оборони, реалізується комплексний підхід навчання.

6.6. Кадрові аспекти розвитку інформаційного суспільства

Стрімкий прогрес цифрових технологій дедалі швидше змінює довколишній світ і нас самих. Завдяки безлічі наукових відкриттів, конструкторських рішень, креативних ідей та фанатичній праці людей розвивається сектор інформаційних технологій і телекомунікацій. Його щорічне зростання на 25% перевищує показники кращих економік світу, а світові ІТ-бренди стали найвдалішими бізнес-проектами останніх десятиліть. Більшість аналітиків вважають ринок праці у сфері ІТ найбільш перспективним у ХХІ ст., що підтверджується 30-50% динамікою навіть в умовах економічної скрути, до 2015 р. дефіцит у цій сфері може зрости до 80%. Проблема формування та реалізації кадрової політики у сфері ІТ актуалізована у Доповіді Кабінету Міністрів України "Про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2011 рік".

За результатами опитування, проведеного Міжнародним кадровим порталом hh.ua, ІТ-спеціалісти є найбільш дефіцитними на ринку праці в Україні (приблизно 30%).

Кількість фахівців, які шукають роботу в Україні, становить 7,5% від числа всіх кандидатів на ринку праці. Спеціалістів з-за кордону, які розглядають можливість працевлаштуватися в Україні, нараховується 9,3% від загального числа українських.

86% кандидатів у професійній сфері "ІТ/Телеком/Інтернет" - чоловіки, 14% - жінки. 14,5% вільно володіють англійською мовою, а 79,4% - читають профільну літературу англійською. Французьку мову знає - 2,5%, німецьку - 1,3%. 88,6% кандидатів зазначають, що мають вищу освіту. При цьому кількість випускників провідних українських ВНЗ, котрі готують спеціалістів з ІТ, складає лише 39,9% від числа всіх кандидатів у сфері "ІТ/Телеком/Інтернет". Серед них - випускники КПІ (27,5%), Національного авіаційного університету (4,5%), Донецького національного університету (2,5%), Харківського національного університету радіоелектроніки (2,2%), Львівської політехніки (1,7%) та Харківського політехнічного інституту (1,2%). Близько 44% претендентів у сфері ІТ та Інтернету визнають себе самоучками, тобто працівниками, які не отримували профільної освіти у ВНЗ.

При цьому українські роботодавці також нарікають на низький рівень підготовки ІТ-спеціалістів в Україні та вважають, що питання підвищення якості освіти має вирішуватися на державному рівні.

Більшість представників відомств, задіяних у системі забезпечення кібербезпеки України, зазначають незадовільне кадрове забезпечення відомств відповідними фахівцями у сфері інформаційної безпеки. Незважаючи на те, що низка вищих навчальних закладів (військових, цивільних та відомчих) здійснюють підготовку фахівців за різноманітними спеціальностями, що можуть бути віднесені до сфери інформаційної безпеки, якість їх підготовки багато в чому є незадовільною.

Як зазначено у Розпорядженні КМУ України від 13 грудня 2010 р. № 2250-р "Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні", електронне урядування є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприятиме створенню умов для відкритого і прозорого державного управління. Головною складовою електронного урядування є електронний уряд - єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання. Серед шляхів і засобів розв'язання проблеми виділено:

- підготовку кваліфікованих державних службовців, які забезпечуватимуть впровадження елементів електронного урядування;

- навчання громадян і суб'єктів господарювання використанню технологій електронного урядування;
- створення системи мотивації для державних службовців, громадян і суб'єктів господарювання щодо використання технологій електронного урядування.

Згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2011 р. № 1014-р "Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні", Нацдержслужбі, Держінформнауки, Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, Національній академії державного управління при Президентові України необхідно постійно забезпечувати проходження державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування навчання з питань упровадження електронного урядування.

Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, у якій сказано, що відповідно до зазначених основних цілей реалізація державної кадрової політики передбачає виконання ряду першочергових завдань, серед яких за напрямом модернізації кадрових служб виділено запровадження технологій електронного урядування.

У Дорученні Президента України від 3 травня 2012 р. "Щодо заходів з активізації розвитку реального сектору економіки, активізації реформ у сферах дерегуляції, розвитку підприємництва та надання адміністративних послуг" центральним органам виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра екології та природних ресурсів України, серед низки заходів доручено організувати проходження навчання державних службовців з питань упровадження електронного урядування.

Підсумовуючи зазначимо, що кадрова політика у сфері ІТ залежить від якості електронного урядування як форми організації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій та є механізмом формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

6.7. Кадри в соціогуманітарній сфері

Соціально-гуманітарна сфера є визначальною сферою людського буття. Розвиток економіки, державного будівництва, позитивних політичних процесів тощо стає в принципі неможливим, якщо життєвий рівень населення, його відтворення, стан здоров'я, освітній та моральний потенціал знижуються нижче певної межі. Такі наслідки може спричинити неналежне кадрове забезпечення соціально-гуманітарної сфери. З цим слід рахуватися і робити все можливе, аби запобігти подальшому негативному розвитку подій.

Соціально-гуманітарна сфера дедалі більше перетворюється у системоутворюючий і стратегічно важливий чинник розвитку держави, проникаючи в усі інші суспільні сфери, вона трансформується і трансформує ці сфери в якісно новий простір, стан справ у якому є безпомилковим індикатором науково-технологічного, культурно-інформаційного, освітянського рівня країни. Створення людині всіх необхідних умов для вільної творчості, позитивного креатування і відчуття власної свободи неодмінно вплине на встановлення більш високоякісних людських стосунків і конструктивних соціальних зв'язків. Таким чином у суспільстві відбудеться поступове, але невпинне накопичення соціально-гуманітарного капіталу, що вельми сприятливо позначиться на статусі та іміджі країни, сформує її привабливий образ у світі, відкриє нові можливості та перспективи для співпраці.

Співвідношення принципів соціального захисту і державного гуманітарного патронажу, як і уявлення про форми гуманітарної присутності держави, перебувають у стані принципового переосмислення та поетапної інституціоналізації. Розрив між якісним станом соціальної сфери і відповідними положеннями державних програм набуває кризових параметрів. Неefективність соціальної політики держави загрожує поглибленням соціальної депресії і розширенням проблемного сектору в суспільстві.

Нова соціально-гуманітарна політика передбачає жорстке дотримання державних соціальних гарантій: права на працю, права на житло, права на освіту, права на забезпечену старість,

права на безоплатну медичну допомогу, права на безпеку життя та державний соціальний захист. Усе це - постульовані гуманітарні цінності. Від їх втілення та дотримання у соціально-політичному співіснуванні безпосередньо залежить загальний добробут в Україні. Держава повинна ефективно використовувати гуманітарні важелі для розв'язання соціальних проблем, а не накопичувати "гуманітарний осад" від соціальних наслідків трансформаційних зламів.

На сьогодні у сфері соціально-гуманітарного розвитку зберігається вкрай складне становище, виправлення якого потребує надзвичайних зусиль суспільства. Необхідна ґрунтовна програма соціально-гуманітарного розвитку, яка виважено узгодила б існуючі потреби з наявними економічними можливостями.

Особливості кадрової політики в соціально-гуманітарній сфері зумовлюються тим, що вона безпосередньо впливає на формування в суспільстві світоглядних орієнтацій, спрямованих на утвердження в суспільній свідомості сучасних інтелектуальних і духовних цінностей, що є визначальним чинником формування національного кадрового потенціалу. Водночас фахівці цієї сфери є найбільш чутливими до умов ринкової економіки, процесів глобалізації культури, глибинних трансформацій соціокультурної комунікації.

Найбільш гострими є такі проблеми: втрата кваліфікованих працівників через низьку заробітну плату, соціальну незахищеність; недостатній рівень кваліфікації кадрів, невідповідність динаміки зміни структури спеціальностей і змісту навчання вимогам сьогодення; нез'ясованість на державному, регіональному та галузевому рівнях реальних потреб у кадрах; відсутність затверджених державних стандартів освіти, кваліфікаційних вимог з певних спеціальностей; поширення тенденції обмеження доступу до якісної освіти малозабезпечених верств населення тощо. Сьогодні ми можемо констатувати факт маргіналізації певних верств населення, спостерігати ефект "ціннісної дезорієнтації", аномії та "невиправданих очікувань". Особливо помітні ці процеси серед найменш соціально захищених верств населення.

Особливої уваги потребує система підготовки фахівців з вищою освітою: започаткована реформа системи вищої освіти поки що недостатньо пристосовується до кадрових потреб держави, суспільства й самих громадян, не визначено пріоритетні з погляду національних інтересів напрями в підготовці кадрів, не завершено оптимізацію мережі вищих навчальних закладів.

Кадрова політика соціально-гуманітарного напрямку має враховувати особливості сучасних освітніх, соціокультурних процесів і спрямовуватися на вирішення таких основних завдань:

- формування через фахівців соціогуманітарної сфери гуманістичної спрямованості професійної підготовки кадрів;
- активне входження у світовий культурний та освітній простір, подолання культурних стереотипів;
- реалізація державної мовної політики на основі норм міжнародного права, Європейської хартії регіональних мов та мов національних меншин;
- створення належних умов для нарощування освітнього потенціалу України, забезпечення широкого доступу талановитої молоді до нових знань незалежно від місця проживання, майнового та фінансового стану;
- істотне збільшення кількості бюджетних місць у державних вищих навчальних закладах;
- підготовка висококваліфікованих, творчих особистостей, які мають можливість опанувати нові передові знання та використовувати їх на благо суспільства;
- утвердження стратегічного пріоритету реформування вітчизняної науки;
- відродження духовних цінностей українського народу, захист та примноження його культурних здобутків;
- збереження та актуалізація національної культурної спадщини;
- державний захист національної культурної індустрії (книговидання, кінематографія, мистецтво);
- формування толерантного суспільства, утвердження свободи совісті та віросповідання;
- підготовка менеджерів соціально-гуманітарного спрямування, обізнаних на основних тенденціях суспільного розвитку, здатних вирішувати стратегічні завдання;
- інтеграція української культури у глобальні культурні процеси;

- утвердження змісту й структури освіти, технологій навчання, які формуватимуть в особистості здатність самостійного пошуку істини, вироблення й аргументоване відстоювання власної позиції, думки;
- створення умов для виявлення та реалізації духовного багатства особистості, її соціально-професійної активності;
- здійснення соціального моніторингу, який передбачає системний аналіз процесів соціогуманітарної сфери, вирішення її суперечностей, посилення соціальної захищеності її працівників;
- створення єдиного державного банку потреби у фахівцях соціально-гуманітарної сфери;
- створення аналітичних груп для аналізу стану та розробки нормативно-правового забезпечення розвитку соціально-гуманітарної сфери центру та регіонів України, їх кадрове забезпечення;
- реалізація принципу нульового оподаткування освітніх, навчально-виховних і науково-дослідних закладів;
- підвищення ефективності використання та адаптації зарубіжного досвіду управління соціально-гуманітарною сферою, її кадровим потенціалом.

Важливим чинником соціально-гуманітарного розвитку держави є трансформація її кадрової політики в активну, яка не тільки усуває наслідки існуючого дисбалансу, але й передбачає збалансоване кадрове забезпечення. Така державна політика в соціально-гуманітарній сфері сприяє стабілізації та зростанню рівня життя громадян, становленню збалансованої соціально-класової структури з чисельним середнім класом, формуванню стабільної та ефективної соціальної системи. Це в подальшому забезпечить перехід до функціонування соціально-гуманітарної сфери у режимі динамічної рівноваги і стабільності.

Важливою особливістю державної кадрової політики у соціогуманітарній сфері є й те, що на ній чи не найбільш негативно позначилися прорахунки й помилки, допущені при визначенні моделі трансформаційних процесів. На початку системних змін не була чітко визначена функція реформ, а зміст і структура соціальних перетворень не були достатньо окреслені. Логіка реформ не була узгоджена з логікою сучасного цивілізаційного розвитку, його гуманізацією, органічною підпорядкованістю соціальній функції, інтересам свободи та всебічного розвитку особистості. Декларуючи своєю метою ринкові перетворення, не завжди враховувалось і враховується те, що ринкові реформи - це лише інструментарій реалізації завдань суспільного прогресу. Відповідно основним їх критерієм має бути те, наскільки вони сприяють гуманізації та соціалізації суспільства.

Тому принциповим є сьогодні питання забезпечення чітких ідеологічних і гуманітарних орієнтирів трансформаційних процесів у нашій країні, інакше кажучи, формування сучасної української національної ідеї, носіями якої і виступатимуть кадри, залучені у соціогуманітарній сфері. І відповідно характерною рисою сучасної української національної ідеї має бути її модернізаційний характер, що викликано необхідністю адекватного поєднання традиційних для українського суспільства цінностей і культурних форм та інноваційних моделей організації суспільного життя. Лише завдяки "діалогу" між традиціями та інноваціями, що сприятиме продуктивному синтезу ідей, стратегій, теоретичних розробок альтернативних, а іноді й протилежних ідеологічних напрямів, стане можливою консолідація українського суспільства, його подальший демократичний розвиток і успішність реалізації реформ.

Таким чином, виходячи з її сутності, державна кадрова політика у соціогуманітарній сфері має спрямовуватись на:

- забезпечення гарантованих Конституцією України прав та свобод людини і громадянина, зокрема на основі впровадження європейських стандартів соціального захисту та підвищення якості соціальних послуг (захист трудових прав, захист безробітних, захист прав споживачів, безпечна життєдіяльність);
- підвищення духовно-інтелектуального потенціалу суспільства, спрямованого на збереження національно-культурної спадщини України, розвиток сучасних культур і мистецтв, упровадження новітніх технологій в освітніх процесах;
- розвиток інформаційного суспільства через забезпечення свободи засобів масової інформації, безперешкодного доступу громадян до національного та світового інформаційного простору;
- активізацію пропаганди здорового способу життя, зміцнення духовного та фізичного здоров'я нації, створення умов для розширеного відтворення населення;

- гуманітаризацію державного управління та забезпечення формування толерантного суспільства шляхом розвитку постійного діалогу між представниками влади і громадськості, різних соціальних та етнічних груп, культур, релігійних конфесій;
- удосконалення до європейського рівня державного управління у міграційній сфері з метою підвищення юридичної та соціальної захищеності громадян, які перебувають за межами України, та інтеграції мігрантів в українське суспільство;
- здійснення політики гуманітарної безпеки в умовах сучасних реформ, інтеграційних та глобалізаційних процесів;
- збалансування свободи ринкової економіки із забезпеченням юридичної, фізичної та соціальної захищеності громадян.

6.8. Кадрове забезпечення освіти

Освіта є найважливішим напрямом державної політики України, оскільки саме на освіту покладені завдання з формування та розвитку людського потенціалу країни, примноження інтелектуального ресурсу нації, створення умов для духовного самоствердження особистості. Освіта є ключовим фактором суспільного прогресу, джерелом розробки новітніх гуманітарних технологій, засобом формування знань і вмінь, які мають попит на світовому ринку праці, є інструментом розвитку громадянського суспільства.

На необхідності реформування вітчизняної системи освіти вже багато років наголошують провідні науковці, громадські діячі, політики, прості громадяни. У 20-й ювілейній Доповіді з людського розвитку Програми розвитку ООН (2010 р.) зазначається, що в Україні лише 38% населення задоволено освітньою системою і школами.

Питання реформування освіти в Україні обговорюється не один рік. Серед чинників, що "гальмують" реформування, зазначають недостатнє фінансування, відсутність дієвої нормативно-правової основи освітніх реформ, територіальну та ментальні особливості, подрібненість та розпорошеність системи освіти як у рівневому, так і в галузевому аспектах тощо. Говорячи про реформування освіти України, на перший план висувається питання ефективності запровадження змін. Безумовно, величезна роль у даному випадку належить кадрам освіти, які безпосередньо розробляють та реалізують державну освітню політику.

За кількістю працюючих освіта є найбільшою гуманітарною сферою і другою - після промисловості. За матеріалами Національної доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2011 р.) загальна кількість працівників освіти становить 1,6 млн. Близько 1 млн осіб серед них становлять педагогічні і науково-педагогічні працівники. Останні розподілені так: 140 тис. - дошкільна освіта, 520 тис. - загальна середня освіта, 25 тис. - позашкільна освіта, 45 тис. - професійно-технічна освіта, 200 тис. - вища освіта, 25 тис. - післядипломна освіта. Зазначені показники ще раз ілюструють необхідність запровадження виваженої та обґрунтованої державної кадрової політики в освіті.

Державна кадрова політика в освіті - це сукупність принципів, способів дій державних органів управління освітою з організації людських ресурсів галузі на основі формування, підтримки і розвитку освітніх цінностей та ідеалів, норм, правил, процедур, здатних забезпечити цілісність та стійкість розвитку системи освіти у відповідності з державними цільовими установками.

Реформування кадрового забезпечення системи освіти є одним з пріоритетів державної кадрової політики України. Плани конкретних заходів щодо реалізації державної кадрової політики в освіті знайшли відображення у Національній доктрині розвитку освіти, Білій книзі національної системи освіти України, Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, матеріалах III Всеукраїнського з'їзду працівників освіти та ін.

Необхідність глибокого аналізу кадрової політики галузі освіти та вироблення практичних рекомендацій щодо реалізації поставлених державою завдань вимагає визначення основних напрямів реформування системи кадрового забезпечення освіти України. До найактуальніших проблем у кадровому забезпеченні освіти України можна віднести наступні.

1. *Підготовка вчителів для системи дошкільної та загальної середньої освіти.* Дошкільна та загальна середня освіта є тими ланками системи освіти, які зорієнтовані на найбільшу кількість учасників навчально-виховного процесу, у найдовший за часом термін. Дошкільна та

загальна середня освіта виконує функції створення бази для формування гармонійної особистості та можливостей її ефективного розвитку і соціальної адаптації. Провідна роль у цьому процесі належить вчителю-вихователю.

Сьогодні в Україні кожний обласний центр здійснює підготовку вчителів та вихователів. Щороку дипломи спеціалістів і магістрів отримують сотні тисяч випускників педагогічних вищих навчальних закладів (ВНЗ). Проте практика демонструє картину колосальної нестачі педагогічних кадрів як у дошкільній, так і в загальній середній освіті. Особливо актуальною ця проблема є для навчальних закладів сільської місцевості. При цьому рівень працевлаштування випускників педагогічних спеціальностей за даними 2011 р. становить лише 80-85%.

Таблиця 8

Розподіл педагогічних працівників системи Міністерства за стажем педагогічної роботи

Мають стаж педагогічної роботи	Міська місцевість			Сільська місцевість			Разом		
	2010/2011	2011/2012	різниця	2010/2011	2011/2012	різниця	2010/2011	2011/2012	різниця
До 3 років	18132	19775	+1643	19327	21225	+1898	37459	41000	+3541
% до загальної кількості	7,0%	7,74%	+0,64%	9,0%	10,05%	+0,9%	7,9%	8,78%	+0,76%
Від 3 до 10 років	33917	32639	-1278	31856	30863	-993	65773	63502	-2271
% до загальної кількості	13,1%	12,77%	-0,5%	14,8%	14,61%	-0,47%	13,9%	13,61%	-0,49%
Від 10 до 20 років	66891	64155	-2736	53673	50782	-2891	120564	114937	-5627
% до загальної кількості	25,9%	25,11%	-1,07%	25,0%	24,04%	-1,37%	25,5%	24,62%	-1,21%
20 р. і більше	139556	138979	-577	109786	108413	-1373	249342	247392	-1950
% до загальної кількості	54,0%	54,38%	-0,23%	51,2%	51,30%	-0,65%	52,7%	52,99%	-0,41%
Усього	258496	255548	-2948	214642	211283	-3359	473138	466831	-6307
%	100%	100%	-1,16%	100%	100%	-1,59%	100%	100%	-1,35%

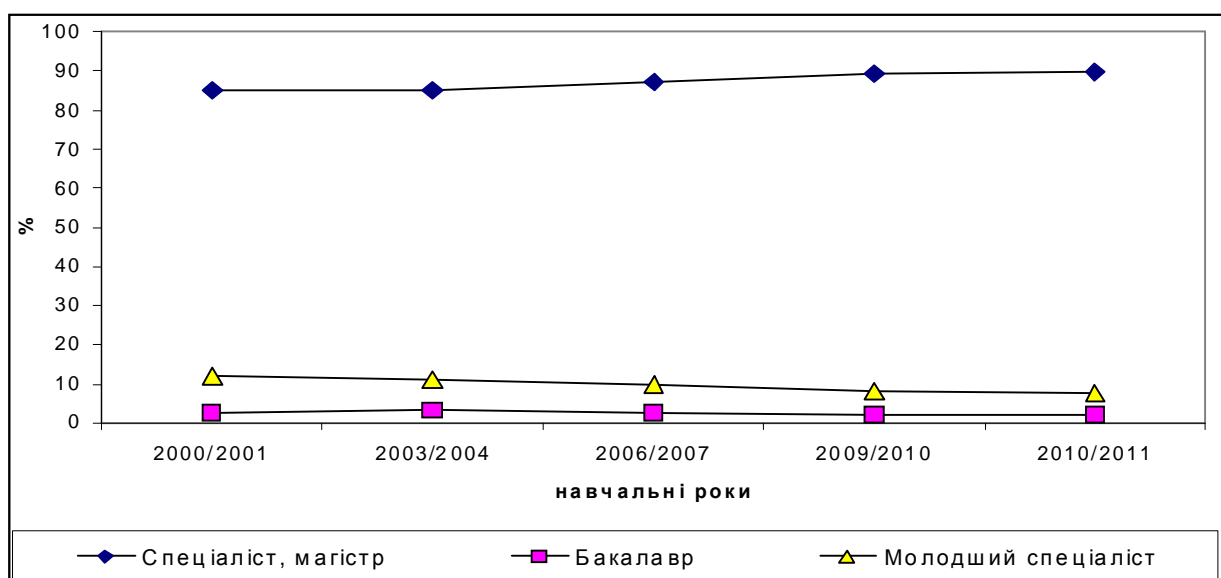


Рис. 8. Освітньо-кваліфікаційні рівні педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів (у відсотках)

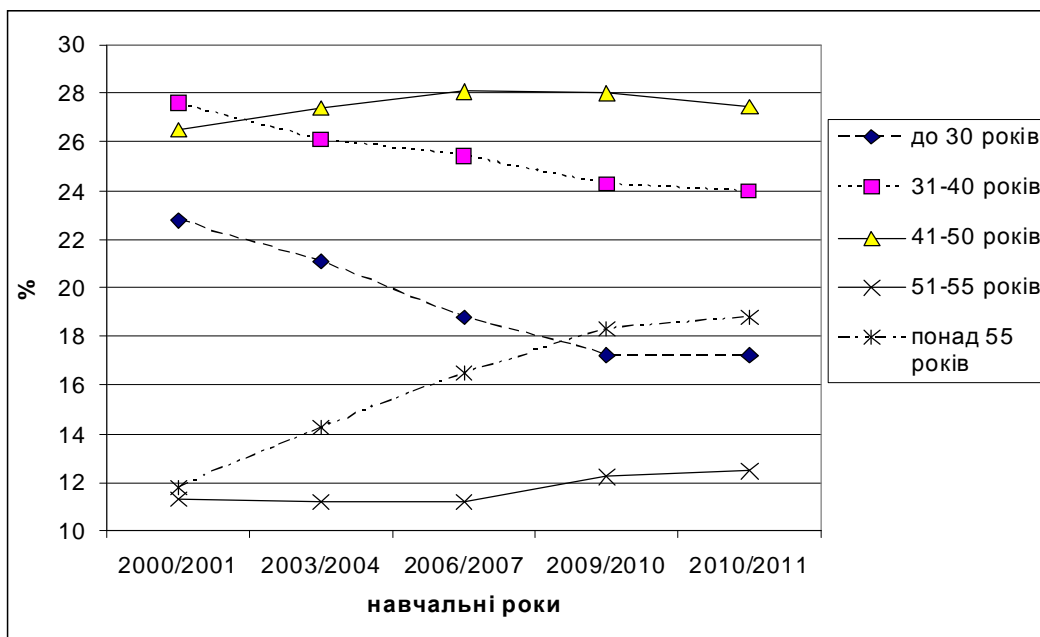


Рис. 9. Розподіл педагогічних працівників за віком

Причини такої ситуації полягають у системі кадрової роботи. І справа не лише у фінансуванні освіти за "залишковим принципом". Сучасна ситуація щодо забезпечення кадрами дошкільної та загальної середньої освіти потребує перегляду принципів кадрової політики в освіті, відновлення в суспільстві авторитету вчителя, підвищення ролі громадськості у прийнятті рішень, пов'язаних із діяльністю навчальних закладів, запровадження системи обліку кадрів для дошкільної та загальної середньої освіти, починаючи із випускників ВНЗ, створення умов для професійного та особистісного розвитку вчителів і вихователів, розвитку системи післядипломної освіти педагогів, розробки компетентнісного підходу в освіті тощо.

2. Підготовка педагогічних працівників для системи позашкільної освіти. Досить тривала непланованість, недооцінка державної підтримки цієї важливої ланки освіти для розвитку, виховання, навчання і професійного самовизначення молоді призвели до того, що на сьогодні відсутнє об'єктивне оцінювання потреби у фахівцях для різнопрофільних позашкільних навчальних закладів (ПНЗ).

Актуальним залишається питання здобуття повної вищої освіти педагогічними працівниками позашкільних навчальних закладів. Так, на сьогодні лише 68% педагогів у системі позашкільної освіти мають вищу освіту, при цьому серед керівників ПНЗ частка осіб з вищою освітою складає 96,7%. Динаміку співвідношення педагогів позашкільних навчальних закладів із вищою освітою до загальної кількості за п'ятирічний період можна простежити на рис. 10.

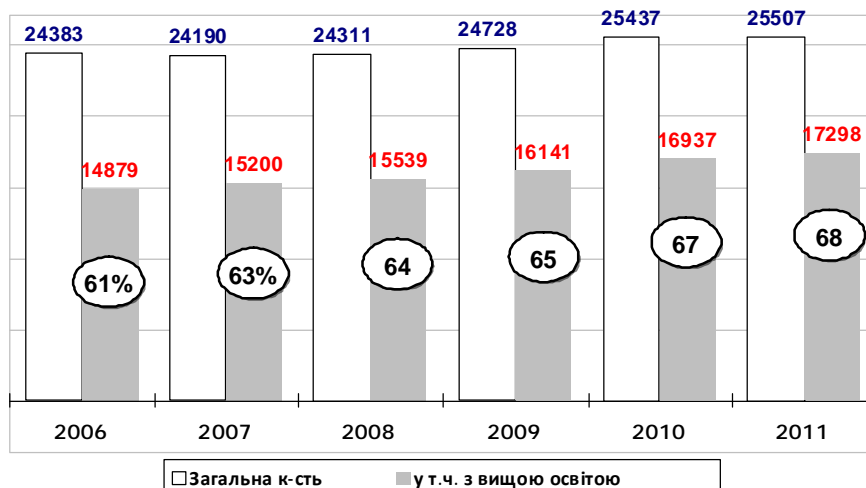


Рис. 10. Динаміка співвідношення педагогів з вищою освітою у позашкільних навчальних закладах до загальної кількості (2006-2011 рр.)

Водночас треба зазначити, що позитивна тенденція до зростання частки педагогічних кадрів ПНЗ з вищою освітою за останні п'ять років зовсім незначна. Вирішення завдання професійної підготовки фахівців для позашкільної освіти вбачається в активному запровадженні у вищих навчальних закладах нових спеціальностей та спеціалізацій, розробленні навчальних програм і спецкурсів з питань позашкільної освіти, оптимізації мережі закладів післядипломної педагогічної освіти.

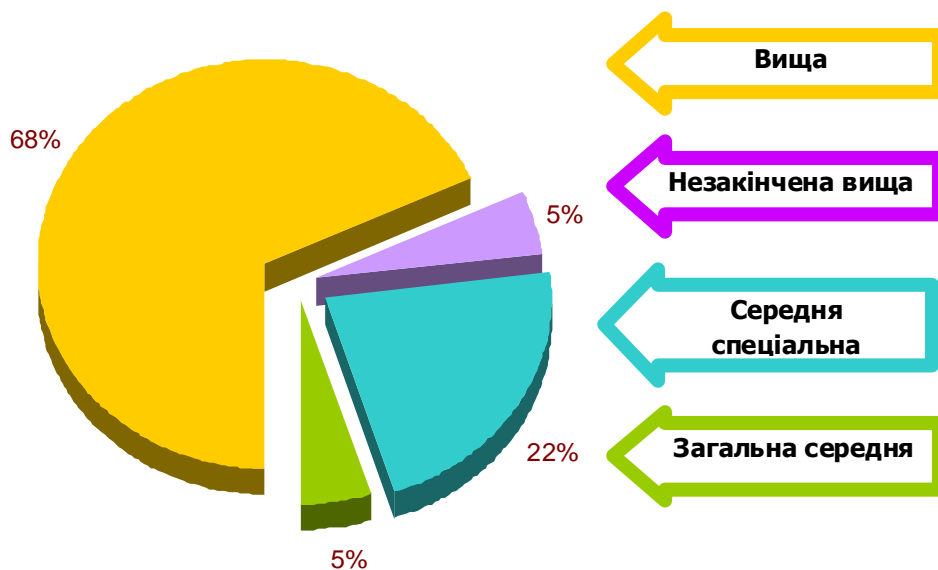


Рис. 11. Освітній рівень працівників позашкільних навчальних закладів у 2011 р.

Особливої уваги потребують питання професійної підготовки керівних кадрів центральних, регіональних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які несуть відповідальність за державне регулювання розвитку позашкільної освіти. Позитивним чинником удосконалення кадрового забезпечення позашкільної освіти стане створення системи моніторингу з вивчення потреб країни і окремих регіонів у педагогічних та керівних кадрах позашкільної освіти в рамках реалізації завдань "Державної цільової соціальної програми розвитку позашкільної освіти до 2014 року".

3. Підготовка кадрів для системи професійно-технічної освіти (ПТО). Головною метою діяльності закладів системи ПТО є підготовка конкурентоспроможних кваліфікованих робітників. Це вимагає системної роботи у напрямі наближення ПТО до виробництва, перегляду низки освітніх стандартів, відповідної підготовки кадрів для системи ПТО.

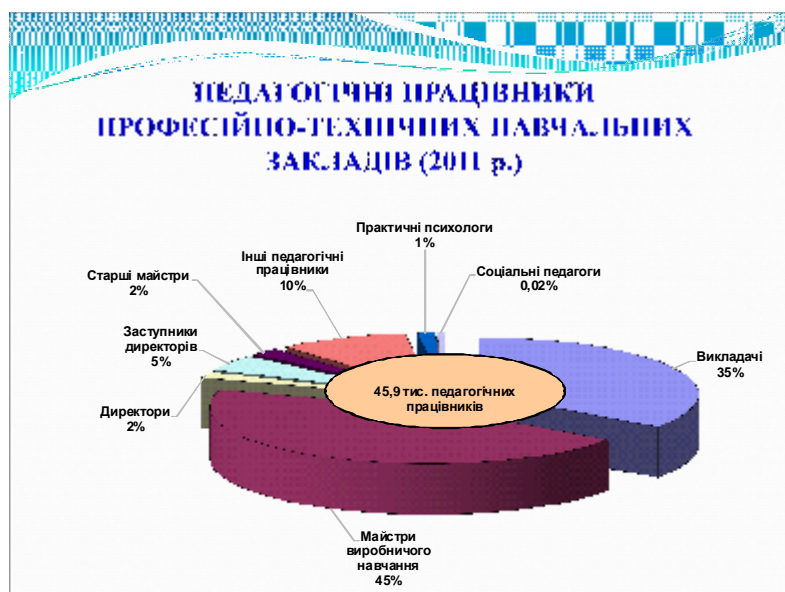


Рис. 12. Співвідношення різних категорій педагогічних працівників ПТНЗ (2011 р.)

Сьогодні у 975 професійно-технічних училищах України, що готують професійні кадри за 35 напрямками і видами господарської діяльності, працює понад 45 тис. педагогічних працівників. При цьому контингент управлінських кадрів для ПТО формується головним чином із числа спеціалістів інженерно-технічного та інших профілів, які не мають відповідної економічної і управлінської освіти. Незначна частина керівників мають спеціальну професійно-педагогічну освіту. Прослідковується недостатня ефективність використання кадрового резерву щодо призначення на посаду керівників професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ).

Майже кожний другий директор та кожний третій його заступник, більше половини викладачів професійно-теоретичного циклу мають відповідну робітничу кваліфікацію. Більшість майстрів виробничого навчання володіють двома і більше робітничими професіями та мають відповідну психолого-педагогічну підготовку.

83% педагогічних працівників мають вищу освіту, 11% - базову вищу, 4% - середню спеціальну і 2% - незакінчену вищу. Це свідчить про те, що рівень професійної підготовки та кваліфікація викладачів досить високі.

Стаж роботи від 6 до 10 років мають 23% педагогічних працівників, від 11 до 20 років - 29%, більше 20 років - 35%. І лише незначна частина (а саме 13%) має стаж педагогічної роботи до 5 років.

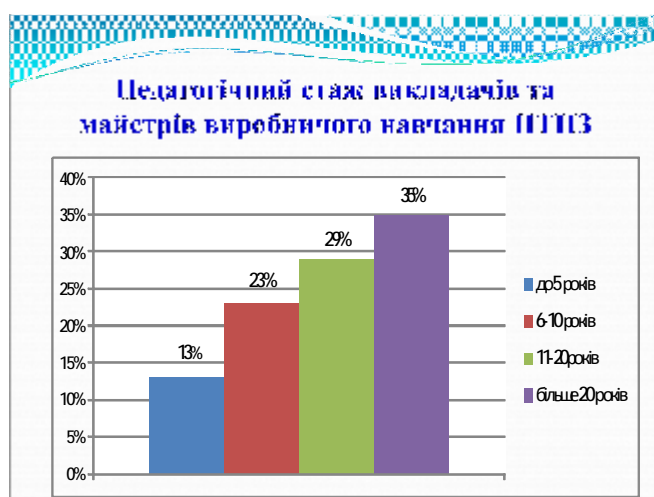


Рис. 13. Педагогічний стаж різних категорій викладачів та майстрів виробничого навчання ПТНЗ (2011 р.)

Більшість педагогічних працівників ПТНЗ - це особи віком від 30 до 60 років, 10% - від 60 років і старші. Молодь до 30 років становить 12%. Головна причина такого становища полягає у наявності значної розбіжності в зарплаті працівника підприємства і педагогіка, що призводить до проблем з комплектуванням ПТНЗ кадрами. Адже навчальні заклади залишають кращі фахівці. Розв'язати таку ситуацію можна, визначивши на законодавчому рівні можливості щодо зарахування для керівників і працівників ПТНЗ до педагогічного стажу час роботи за відповідним фахом на підприємстві.

4. Особливої уваги потребує система кадрового забезпечення ВНЗ. Ста-

ном на 2010/2011 р. у ВНЗ I і II рівнів акредитації працювало 37 тис., у тому числі 31 тис. (85%) штатних, педагогічних працівників та відповідно 225 і 199 (88%) науково-педагогічних працівників. Кількість кандидатів і докторів наук становила відповідно 2,8% і 0,2%, доцентів - 1,1%, професорів - 0,2%.

У ВНЗ III і IV рівнів акредитації викладали 164 тис., з них 140 тис. (86%) штатних, педагогічних і науково-педагогічних працівників. Серед викладачів ВНЗ III і IV рівнів акредитації 41% кандидатів і 8,2% докторів наук, 2,7% доцентів і 7,4% професорів.

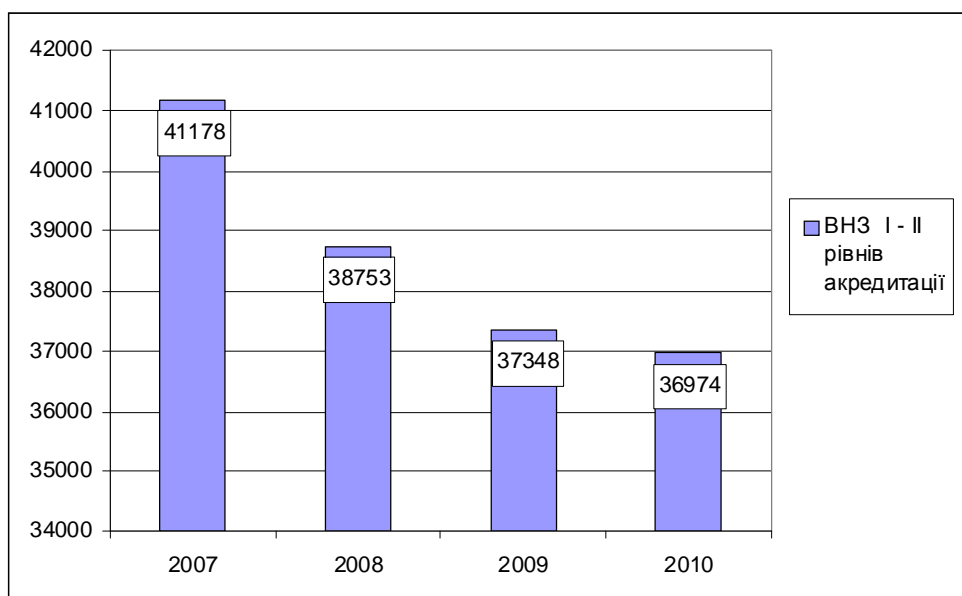


Рис. 14. Викладацький склад ВНЗ I-II рівнів акредитації (педагогічні працівники)

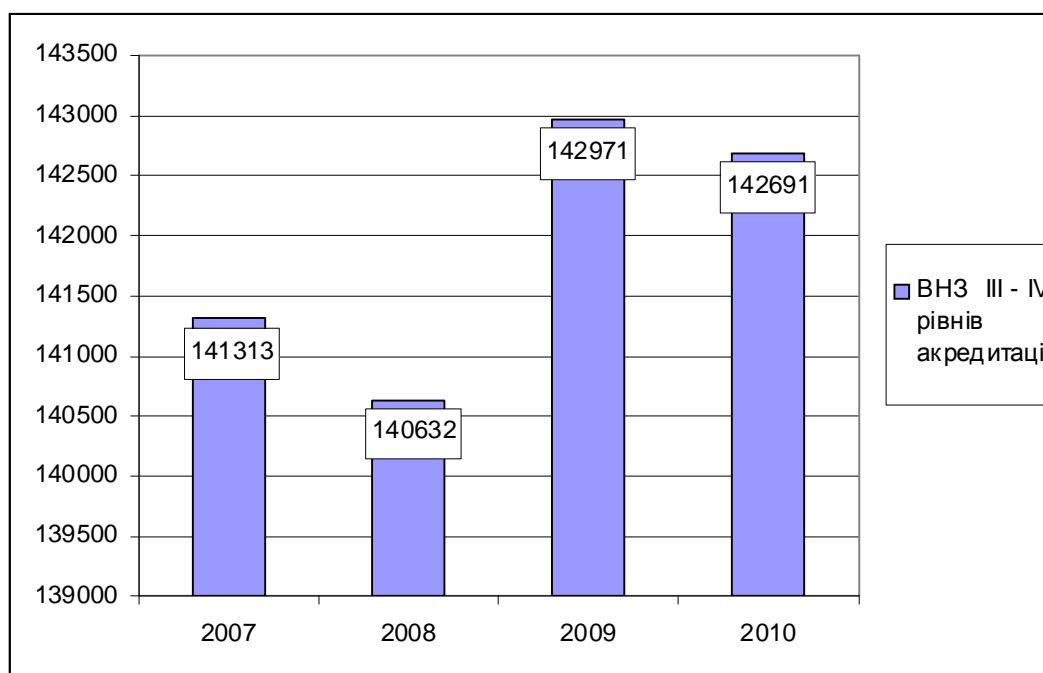


Рис. 15. Викладацький склад ВНЗ III-IV рівнів акредитації (науково-педагогічні працівники)

Зважаючи на велику кількість студентів, що навчаються у ВНЗ, така кількість педагогічних і науково-педагогічних кадрів є недостатньою. Потребує суттєвого удосконалення якісний склад науково-педагогічних та керівних кадрів системи вищої освіти. В Україні нині не існує чіткої, узгодженої та дієвої системи підвищення кваліфікації викладачів та керівників ВНЗ. Діюча практика стажування викладачів у інших профільних навчальних закладах не дає бажаного ефекту, оскільки в процесі такого стажування не реалізується компетентнісний підхід до професійного розвитку фахівця вищої школи. Досить часто таке стажування має формальний характер.

Потребують суттєвого перегляду навчальні програми підвищення кваліфікації для працівників вищої школи, зокрема в частині осучаснення змісту навчання, надання йому практичної спрямованості. Нагальною є переорієнтація методів навчання на розвиток самоосвіти, самопізнання, саморозвитку фахівців вищої школи.

У зв'язку з цим сьогодні на часі прийняття низки нормативних документів, які б регламентували післядипломну освіту працівників ВНЗ. Це, зокрема, закони "Про освіту дорослих", "Про вищу освіту" та ін.

Не можна залишити поза увагою низький рівень заробітної плати освітян. За даними Державної служби статистики України (2009 р.), з 20 видів і підвидів економічної діяльності освіта посідає 14 місце за рівнем середньої заробітної плати. Безумовно, зазначена проблема не вирішується на рівні конкретного навчального закладу, а потребує системної роботи усіх інституцій держави.

5. *Реалізація освітніх реформ актуалізувала питання професіоналізму керівних кадрів освіти.* На сьогодні в Україні є сформованою мережа закладів післядипломної педагогічної освіти, що реалізують програми підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. Але на часі підготовка управлінців-практиків для системи управління освітою - фахівців з розробки та реалізації державної політики в галузі освіти.

Перший крок у цьому напрямі було зроблено у 2009 р. НАДУ із відкриттям нової спеціальності за магістерською програмою "Державне управління у сфері освіти", що зорієнтована на професійну підготовку керівних кадрів освіти.

Запроваджена в НАДУ спеціальність "Державне управління у сфері освіти" не має аналогів в Україні. Відтак розробка науково-методичної бази підготовки керівників освіти є нагальною проблемою розвитку цього напрямку кадрового забезпечення системи освіти. Також невизначеними залишаються питання професійної управлінської підготовки керівних кадрів регіонального і місцевого рівнів управління освітою, що передбачає розробку нових оригінальних навчальних програм і курсів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що система кадрового забезпечення освіти України потребує невідкладного реформування. При цьому необхідним є проведення системної роботи у таких напрямках:

1. Розробка науково обґрунтованої концепції сучасної кадрової політики в освіті, запровадження положень стратегічного управління кадровим потенціалом в освіті.

2. Удосконалення нормативно-правової та організаційної бази кадрової політики в освіті, прийняття низки нормативно-правових документів, які б регламентували підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних та керівних кадрів освіти, їх працевлаштування, соціальний захист тощо.

3. Модернізація системи неперервної професійної освіти педагогів, зокрема оновлення стандартів вищої педагогічної освіти, введення нової системи атестації педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівних кадрів освіти, складовими якої є оцінка професійної компетентності, теоретичної підготовки тощо.

4. Співпраця держави і громадськості у напрямі прийняття та реалізації управлінських рішень, контролю за їх виконанням, участь в оцінці якості освіти споживачами освітніх послуг тощо.

5. Підвищення ефективності фінансування освіти.

Стратегічною метою державної кадрової політики у сфері освіти має стати не лише підготовка і висока кваліфікація управлінських, педагогічних і науково-педагогічних кадрів освіти, забезпечення і зберігання балансу процесів кількісного і якісного складу освітянських кадрів відповідно до потреб розвитку суспільства, системи освіти, вимог чинного законодавства, стану економіки країни, а й відновлення в суспільстві соціального престижу, статусу педагогічної і науково-педагогічної діяльності.

6.9. Кадри сфери охорони здоров'я

Аналіз кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я свідчить про недоліки в реалізації державної кадрової політики у цій галузі, визначеної Президентом України, надзвичайно застарілу управлінську логістику, яка не в змозі забезпечити її подальший розвиток, структурно-функціональні зміни та модернізацію принципів фінансування, осучаснення соціально-економічної і гуманітарної ролі системи охорони здоров'я. Відсутність науково обґрунтованої Державної програми розвитку кадрового потенціалу охорони здоров'я в Україні зумовлює недостатню укомплектованість і забезпеченість медичними кадрами, зниження якості їх підготовки та невідповідність новим реаліям сьогодення, загострення невирішених проблем сфери охорони здоров'я населення України.

У 2010 р. загальна кількість лікарів у системі Міністерства охорони здоров'я становить 197 065 осіб, штатних лікарських посад - 243 971, зайнятих лікарських посад - 223 698. Кількість лікарів усіх спеціальностей становить 225 тис. осіб. Відсоток укомплектованості закладів охорони здоров'я України лікарями становить 80,7%, з яких пенсіонерів, що працюють, - 24,5%. Відсоток укомплектованості лікарями обласних лікарень становить 85,1%, міських - 77,8%, центральних районних лікарень - 76,2%, дільничних - 71,3%, селищних лікарських амбулаторій - 69,2% (рис. 16).

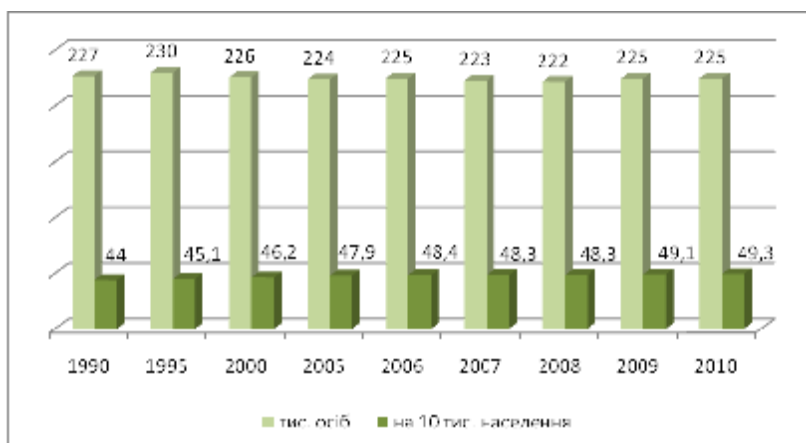


Рис. 16. Динаміка кількості лікарів усіх спеціальностей протягом 1990-2010 рр.

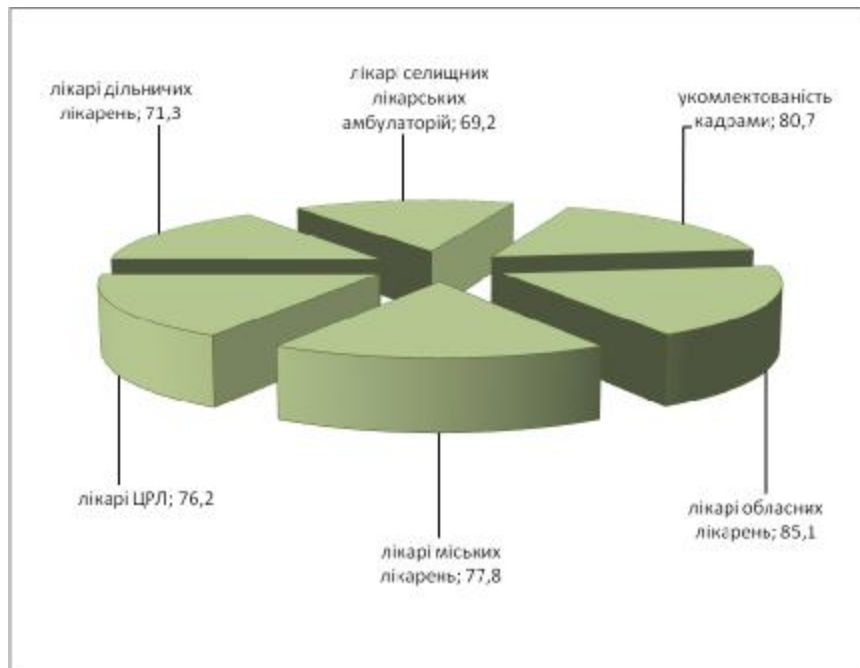


Рис. 17. Укомплектованість медичними кадрами у 2010 р., у відсотках

Слід також відмітити, що у системі охорони здоров'я України працює понад 111 тис. медичних працівників пенсійного віку (48,2 тис. лікарів та 68 тис. медичних сестер). Найбільший відсоток "постаріння" кадрів спостерігається в АР Крим (30,5%), Черкаській (29,3%), Чернігівській (28,6%), Дніпропетровській (28,3%), Кіровоградській (27,9%) областях.

Існують також значні диспропорції внутрішньогалузевої структури кадрового забезпечення, яка характеризується зростанням кількості вузьких спеціалістів та зменшенням, іноді критичним, кількості лікарів загальної практики.

Лікарів загальної практики - сімейної медицини на сьогодні працює 8140, але потреба в лікарях цієї спеціальності з урахуванням необхідного розвитку мережі первинної ланки становить 32 978 осіб, тобто існуюча кількість потребує збільшення у 4 рази.

Нестача кадрів відмічена також у службі невідкладної допомоги, фтизіатричній, рентгенівській, лабораторній. Відсутність лікарів зареєстровано у 30 сімейних амбулаторіях Дніпропетровської, в 11 - Донецької, у 37 - Житомирської областях.

Європейські експерти відмічають, що диспропорції забезпечення кадрами системи охорони здоров'я супроводжуються останнім часом значним зниженням якості кадрів. Вважають, що зниження якості кадрів можна пояснити як зниженням рівня підготовки молодих спеціалістів, так і відсутністю достатньої уваги і необхідної сучасної бази підвищення кваліфікації працівників похилого віку. До того ж кращі фахівці віддають перевагу більш прибутковій приватній медицині.

Таким чином, відсутність чіткої державної кадрової політики в системі охорони здоров'я, неврахованість нових соціально-економічних реалій у нормативно-правових документах, що унормовують рух кадрів, призводить до кадрової кризи і значних економічних втрат у цій галуззі.

Так, упродовж останніх років молодими спеціалістами заповнюється лише близько 70% посад, зокрема у 2010 р. було неефективно використано понад 6,5 млн грн коштів загального фонду держбюджету, спрямованих МОЗ на підготовку 113 фахівців.

Причиною кадрових негараздів фахівці вважають несучасність управління кадровими ресурсами охорони здоров'я, застарілу систему планування, невідповідні часу кадрові нормативи, що особливо помітно на регіональному та місцевому рівнях.

Потреба в модернізації кадрової політики в системі охорони здоров'я підкреслюється відсутністю в списку кваліфікацій таких поширених у світі фахівців, як менеджери з охорони здоров'я. Відповідно, цих спеціалістів також не готують вищі навчальні заклади для сфери охорони здоров'я. Недостатньою є кількість фахівців з вищою освітою - медичних сестер.

Постановою КМУ від 17 лютого 2010 р. № 208 "Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я" одним із основних концептуальних напрямів реформування системи охоро-

ни здоров'я визначено запровадження підготовки менеджерів з охорони здоров'я, зокрема шляхом здобуття другої вищої освіти.

Зроблений аналіз не враховує такої суто української реалії як невідповідність статистики й офіційної звітності реальному стану справ.

Експерти-медики вважають основною причиною кадрового дефіциту галузі низьку заробітну плату, що також призводить до зниження престижу професії.

Для покращення ситуації необхідне підвищення заробітної плати медиків, а також створення фонду службових квартир.

Найбільші проблеми щодо кадрового забезпечення має сільська медицина. Так, за офіційною статистикою МОЗ України, у 2011 р. відсоток укомплектованості лікарями центральних районних лікарень становить тільки 76,2%, селищних лікарських амбулаторій - 69,2%. Відмічається, що окремі сільські амбулаторії сімейної медицини не мають не тільки лікарів, але й медсестер.

Основними причинами кадрового дефіциту в селі вважають більш низьку заробітну плату сільських лікарів, зниження матеріально-технічного забезпечення і, відповідно, престижності галузі. В таких умовах підвищилась кількість звернення хворих до так званих нетрадиційних методів. У зв'язку з негативними наслідками для здоров'я населення діяльності екстра-сенсів, знахарів на кшталт горезвісного "доктора Пі" тощо у ВР України обговорюється проект закону про заборону реклами подібної діяльності.

Таким чином, потрібні кардинальні зміни щодо впровадження ефективних заходів із забезпечення кадрами сільської медицини. До таких заходів можна віднести відпрацювання певного часу лікарями в сільській місцевості для отримання диплому лікаря.

Особливу увагу до оцінки кадрової ситуації в галузі привертає запроваджена реформа та актуалізація первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД), що потребує неодмінної адаптації кадрової політики.

Зокрема, необхідно підвищити відсоток фахівців - лікарів і медичних сестер для ПМСД. У розвинених країнах світу довела свою ефективність практика відпрацювання всіма випускниками медичних навчальних закладів по два-три роки сімейними лікарями, що сприяє укомплектуванню сфери первинної медико-санітарної допомоги і практичному вдосконаленню молодого фахівця.

Для модернізації кадрової політики у сфері охорони здоров'я слід розробити регіональні програми підготовки медичних працівників для місцевих закладів охорони здоров'я, при цьому запровадити систему цільового направлення на підготовку місцевих випускників навчальних медичних закладів.

Відповідно до стратегії реформування сфери охорони здоров'я набувають нових структурно-функціональних рис не тільки галузь охорони здоров'я, але й ціла низка галузей, дотичних до системи охорони здоров'я, в тому числі й органів державної влади, як центрального, так і регіонального та місцевого рівнів, які в новій політиці охорони здоров'я беруть на себе відповідальність за територіальну охорону громадського здоров'я і стають замовниками послуг з охорони здоров'я і, відповідно, платниками послуг. Відтак, ціла низка посадових осіб як у галузі охорони здоров'я, так і в органах влади мають набути компетентності вирішення нових проблем, що зрештою теж входить до сутності модернізації державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, проблеми кадрового забезпечення галузі в Україні у процесі проведення реформ загострюються. Зниження як кількісних, так і якісних оцінювальних показників свідчить про те, що вітчизняна галузь охорони здоров'я поки що перебуває на порозі кадрової кризи, що може стати реальною загрозою здоров'ю населення.

Основними напрямками розвитку роботи з медичними кадрами є забезпечення потрібних для держави науково обґрунтованих обсягів підготовки фахівців (з пріоритетним забезпеченням сімейними лікарями закладів охорони здоров'я, розташованих у сільській місцевості); забезпечення належною кількістю лікарів та молодших медичних працівників закладів охорони здоров'я в пілотних регіонах і достатньої кількості спеціалістів та фахівців для мережі обласних перинатальних центрів, надання знань з проблем реформування охорони здоров'я керівним кадрам усіх рівнів державного управління.

6.10. Кадровий корпус вітчизняної науки

Оцінюючи стан кадрового забезпечення вітчизняної науки зазначимо головні причини, які зумовлюють необхідність розроблення стратегії та системних заходів у цьому напрямі: стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в науці; відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

У 2011 р., як і у попередні роки, продовжувалась тенденція скорочення загальної чисельності працівників організацій, які виконували наукові та науково-технічні роботи (рис. 18).

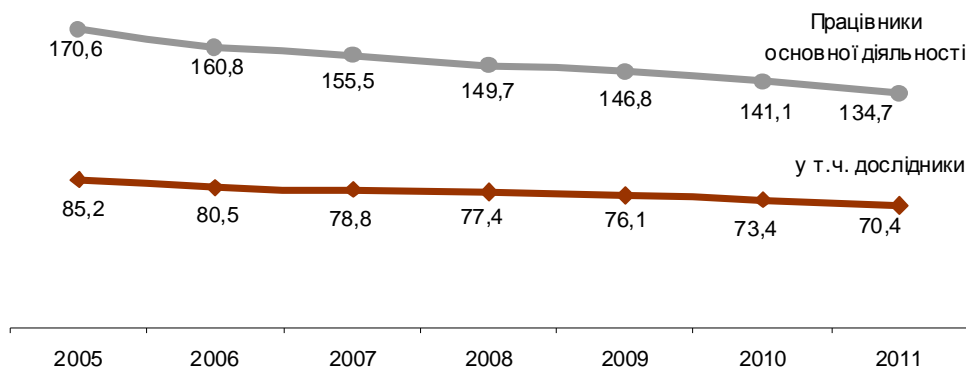


Рис. 18. Динаміка чисельності працівників наукових організацій України, тис. осіб

При зменшенні загальної чисельності працівників наукових організацій в Україні кількість фахівців з науковими ступенями докторів і кандидатів наук (у т.ч. жінок) практично не змінюється (рис. 19), що свідчить про тенденцію збереження інтелектуальної складової наукових кадрів.

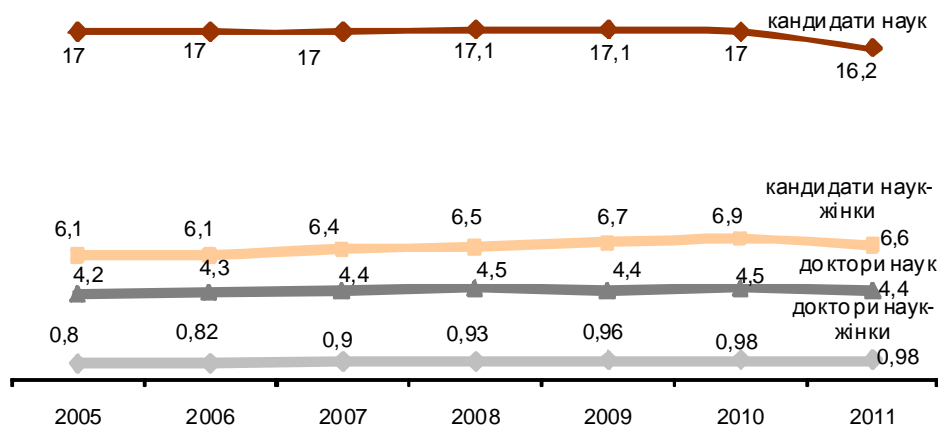


Рис. 19. Динаміка чисельності працівників наукових організацій з науковими ступенями, тис. осіб

Україна намагається переформатувати вже існуючу систему забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами та узгодити її з Європейською структурою. Цей процес найбільш активізувався останнім часом, що зумовлено не лише євроінтеграційними прагненнями держави та модернізацією освіти в умовах Болонського процесу, але й важливими негативними внутрішніми чинниками. Один із них - це "дипломоване безробіття". За даними Державної служби зайнятості, останнім часом на обліку в службі зайнятості перебувало 879,0 тис. працездатних незайнятих громадян віком до 35 років, ринок праці на 80% потребує кваліфікованих робітників і на 20% - спеціалістів із вищою освітою, а навчальні заклади України й досі збільшують цю диспропорцію, готуючи фахівців з вищою освітою переважно сфери

послуг та надмірну кількість економістів і юристів. Така жорстка невідповідність між попитом і пропозицією на ринку освіти й праці призводить до того, що держава марно витрачає гроші, займаючись підготовкою спеціалістів, які потім стають на облік у регіональних та базових центрах зайнятості Державної служби зайнятості України.

Показники, що характеризують поповнення фахівців вищої кваліфікації, - кількість захистів дисертацій, розподіл нових докторів і кандидатів наук за віком та галузями наук, є одними з найпоказовіших щодо відображення тенденцій розвитку кадрового корпусу вітчизняної науки, оскільки в дисертаціях незрівнянно більшою мірою концентрується наявний елемент наукової новизни, аніж в інших видах наукових публікацій, до того ж дисертація захищається дослідником один раз у житті. Тому диференційована за галузями наук статистика дисертацій дає змогу виявити тенденції розвитку відповідних наукових напрямів, а вікова структура поповнення фахівців вищої кваліфікації дозволяє виявити перспективи такого розвитку.

Слід зазначити, що з року в рік продовжує зростати чисельність фахівців вищої кваліфікації, які працюють у різних сферах економіки України. Так, на 1 жовтня 2010 р. в країні працювало 14,4 тис. докторів та 84,0 тис. кандидатів наук, що на 3,6% більше ніж на відповідну дату 2009 р., у т.ч. докторів наук - на 4,0%, кандидатів наук - на 3,5%.

Як і раніше майже три чверті загальної чисельності докторів і кандидатів наук, виконавців наукових досліджень і розробок, працювали в організаціях державного сектору економіки, їх питома вага у числі виконавців наукових досліджень і розробок сектору становила 30,5%, 12,9% - в організаціях підприємницького сектору (5,1%), 14,3% - вищої освіти (30,8%).

У 2010 р. чисельність виконавців наукових та науково-технічних робіт на засадах сумісництва зменшилась на 3,3% і склала 69,4 тис. осіб, у т.ч. дослідників - на 4,7%, допоміжного персоналу - на 9,4%, інших працівників - на 3,2%. При цьому кількість працівників-техніків зросла на 32,1%. Дослідники у загальній чисельності сумісників склали 87,0%, доктори - 10,8%, кандидати наук - 42,8%. Більшість дослідників (83,9%) працювали у вищих навчальних закладах, 58,1% яких - фахівці з науковими ступенями.

Таблиця 9

Розподіл чисельності фахівців вищої кваліфікації за віком у системі МОНМС України у 2006-2010 рр., осіб

Фахівці, що мають науковий ступінь										
Усього	доктора наук					кандидата наук				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
	12488	12845	13423	13866	14418	71893	74191	77763	81169	84000
Утому числі у віці, років										
До 30	1	1	-	2	3	4454	4565	4891	5189	5457
31-40	237	288	350	463	529	13698	15201	17118	19007	20584
41-50	1769	1778	1823	2032	1977	16737	16506	16659	16808	16942
51-55	1739	1777	1843	1964	1925	9359	9551	9681	9792	9918
56-60	2265	2230	2280	2358	2295	9700	9591	9408	9569	9713
61-70	4251	4279	4129	4102	4099	13960	13994	13938	13982	14057
71 і старшому	2226	2492	2998	2945	3590	3985	4783	6068	6822	7329
до 50 років	2007	2067	2173	2497	2509	34889	36272	38668	41004	42983
Темпи приросту (до попереднього року)		1,029	1,051	1,149	1,004		1,039	1,066	1,060	1,048
понад 50 років	10481	10778	11250	11369	11909	37004	37919	39095	40165	41017
Темпи приросту (до попереднього року)		1,028	1,043	1,010	1,047		1,024	1,031	1,027	1,021

Освітні реформи неоднозначно впливають на процеси відтворення кадрового корпусу вітчизняної науки, що здебільшого зосереджений у науково-дослідних інститутах та вищих навчальних закладах України. Чисельність професорсько-викладацького складу за останні п'ять років збільшилася з 84 тис. до 98 тис. осіб, причому 11909 докторів наук мають вік більше 50 років і лише 2509 особам, що є докторами наук, не виповнилось 50 років. Більш рівномірний розподіл в цій площині спостерігається серед кандидатів наук 42983 особи - до 50 років, а 41017 осіб - понад 50 років.

Демократичне реформування Української держави на шляху світової та європейської інтеграції, модернізація державного врядування вимагають залучення потужного інтелектуального потенціалу та інтенсифікації розвитку наукової сфери. Реалізація стратегічного курсу, викладеного у Програмі економічних реформ на 2010-2014 рр. "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" (далі - Програма), передбачає відновлення економічного зростання й модернізації економіки країни. В аспекті напряму, що розглядається, здійснення Програми є неможливим без реформування системи управління наукової сфери, удосконалення кадрової політики в освіті та науці, якісного оновлення професійної підготовки та забезпечення наукового супроводу структурних соціально-економічних та державно-управлінських реформ.

За Програмою однією з ключових проблем розвитку науково-технічної та інноваційної сфери України є тривалий процес втрати відповідних наукових кадрів. Попри те, що в Україні зберігся масштабний науковий комплекс, здатний ефективно продукувати результати світового рівня, науково-технічна сфера не виконує належним чином роль джерела економічного зростання. Існує загроза переорієнтації вітчизняної науки на вирішення проблем інноваційного розвитку інших країн і перетворення України на експортера товарів і послуг з низьким рівнем доданої вартості, у тому числі у сфері інтелектуальної праці. Метою економічних реформ в Україні, зокрема, є активізація інноваційних процесів в економіці на основі повноцінного використання потенціалу науки, в тому числі й кадрового. Для досягнення належного рівня розвитку економіки України необхідно спрямувати вітчизняний науковий потенціал на організацію національної модернізованої системи високотехнологічних товарів та послуг.

На період реформи поставлено завдання інтеграції системи української освіти в єдиний європейський освітній простір, удосконалення системи підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів, забезпечення конкурентоспроможності кадрів, реформування управління наукою та освітою.

Відсутність ефективної кадрової політики зумовлена на сьогодні як об'єктивною причиною суттєвого зменшення фінансування наукової діяльності, відсутністю відповідних цільових асигнувань на науково-технічне оснащення науки, так і незатребуваністю науки з боку органів державної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Існує розбалансованість між потребами суспільства та якістю й кількістю підготовлених фахівців по різних галузях науки і освіти. Так, близько 20% роботодавців указують на невідповідність кваліфікації працівників займаних посад. Україна замикає першу сотню країн за використанням у науково-навчальному процесі інформаційно-комунікаційних технологій. Неefективним є механізм розподілення державного фінансування у самій мережі науки і освіти.

Гостро стоїть питання якості підготовки науково-педагогічних, виробничих, інженерних кадрів, підготовка цих кадрів ще не стала дієвим механізмом нарощування інтелектуального потенціалу України та розвитку науки, модернізації та формуванню її наукових шкіл. Кваліфікація кадрів не відповідає сучасним вимогам щодо володіння методологією наукового пошуку та творчого підходу до вирішення актуальних завдань, а підготовлені кадри недостатньо залучаються до розв'язання назрілих проблем, аналітичної роботи у співпраці з галузями промисловості, з бізнесом, з органами державного управління.

Внутрішні проблеми наукової сфери залежать від здатності її до "перезавантаження" відносно з державою і громадянським суспільством та адаптації своєї структури до нових реалій. Стратегія інституціонального, кадрового та функціонального реформування наукової сфери та план відповідних заходів мають бути визначені на державному рівні експертною та управлінською спільнотою.

Ефективна кадрова політика у науковій сфері України - один із вагомих факторів досягнення цілісності та взаємопроникнення наукового та державно-управлінського просторів і системності у розбудові демократичного суспільства. Впровадження стратегії модернізації кад-

рової політики на основі інтеграції наукової та освітянської діяльності, різних форм участі співробітників, аспірантів, студентів шляхом створення науково-освітніх центрів (науково-дослідних університетів), регіональних наукових центрів на базі установ вищої професійної освіти з підготовки та перепідготовки кадрів та наукових організацій академій наук, інших відомств забезпечить формування інноваційної інфраструктури ефективного трансферу результатів наукових досліджень у практичну роботу здійснення економічних реформ та демократичне врядування України.

6.11. Кадри культури

Кадрова політика в галузі культури нерозривно пов'язана з культурною ситуацією в Україні загалом. Розвиток культури в Україні в 2007-2011 рр. визначався не лише функціонуванням мережі закладів культури, а й змінами в структурі споживання культурних послуг та товарів, дозвіллевих практик населення.

Дані соціологічних досліджень засвідчують кореляцію між заможністю (та освітою) і місцем проживання громадян. Чим більше населений пункт, тим вищий у ньому середній рівень освіти й добробуту, кращий доступ до культурних та дозвіллевих ресурсів, кращі можливості задоволення своїх культурно-дозвіллевих потреб. Статистичні дані про витрати українських родин свідчать про наявність істотних відмінностей у витратах мешканців міст і сіл на культуру й відпочинок. Якщо витрати на одяг і взуття чи на охорону здоров'я є в них доволі близькими, а витрати на продукти харчування, житло, комунальні послуги у великих містах та селах співвідносяться приблизно як 1,5-2 до 1, то на культурні потреби селяни витрачають у три з половиною рази менше коштів, ніж мешканці великих міст, у тому числі на культурні послуги - в сім разів менше. Щоправда, така відмінність зумовлена не лише розривом у рівні доходів, а й практичною неможливістю для сучасного українського селянина відвідати театр, музей чи кіно (кіномережа скоротилась у сільській місцевості в декілька разів).

Повноцінне функціонування культурних практик населення зумовлено, передусім, доступом до культурних продуктів і послуг, а отже, потребує відповідного розвитку культурної інфраструктури, наявності фінансових ресурсів, кадрового забезпечення у сфері культурного споживання. Загальна кількість працівників культурної сфери в певному регіоні, ступінь їхньої зайнятості є важливими показниками забезпечення мешканців регіону культурними послугами. А рівень освіти працівників культури певною мірою відображає якість надання послуг у сфері культури.

Базова мережа закладів культури в Україні включає понад 42 тис. закладів культури. З них у сільській місцевості - понад 22 тис. На сьогодні в Україні працюють 42 національних музейних заклади, 546 державних та комунальних музеїв, 1117 музеїв на правах філіалів та відділів. До сфери управління Мінкультури належать 11 національних музейних закладів. На базі комплексів (ансамблів) пам'яток, що мають особливу культурну цінність, в Україні діє 63 історико-культурних заповідники, третина з них отримала статус національних. З них 25 заповідників безпосередньо підпорядковано Міністерству культури і туризму України.

Найбільш розгалуженою є мережа клубних закладів (понад 18 тис., зокрема у сільській місцевості - понад 16,5 тис.) і бібліотек (понад 19 тис., зокрема у сільській місцевості - понад 14,5 тис.). Загалом будинки культури, клуби та бібліотеки складають близько 80% із приблизно 40 тис. державних і комунальних закладів культури. На 2011 р. у будинках культури, клубах та бібліотеках державної та комунальної форм власності було зайнято близько 50 тис. працівників. Ще понад 100 тис. фахівців працюють у музеях, заповідниках, театрах, філармоніях та мистецьких колективах, підпорядкованих місцевим органам влади та місцевому самоврядуванню.

Проблема зайнятості та оплати праці. Оплата праці працівників культури здійснюється за найнижчими у країні тарифними розрядами - нижчими, ніж у освітян та медичних працівників. Упродовж 2011 р. поетапно підвищена мінімальна заробітна плата - з 1 січня 2011 р. - до 941 грн на місяць, з 1 квітня 2011 р. - до 960 грн на місяць, з 1 жовтня 2011 р. - до 985 грн на місяць, з 1 грудня 2011 р. - до 1004 грн на місяць. За інформацією Держкомстату України, середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника галузі культури у 2011 р. становила 2 018,66 грн. Однак і за такого рівня оплати праці реальні потреби у фонді заробітної плати забезпечуються в середньому лише на 80%.

Брак коштів у край негативно позначився на зарплатах працівників культури. Місцеві органи влади, не маючи достатньо коштів на утримання закладів культури та їх штатів, нерідко оформлюють працівників культури на півставки, фактично завантажуючи їх на повну. Ситуація з "півставочниками" і "чвертьставочниками" особливо гостра в деяких найбільш розвинутих регіонах країни. Лише у чверті регіонів відсоток повної зайнятості є умовно задовільним - у Миколаївській, Харківській, Запорізькій, Чернівецькій, Кіровоградській областях, АР Крим та м. Севастополь (від 93, 7 до 99,5%). Однак і тут ситуація в сільській місцевості відрізняється від загальної по області далеко не в кращий бік. Навіть зовні високий рівень забезпеченості закладів культури спеціалістами не завжди свідчить про задовільний стан щодо зайнятості. Так, у Тернопільській області забезпеченість культурних закладів працівниками дорівнює 95,4%, водночас ця ж сама область посідає сумну першість щодо неповної зайнятості працівників культури - їх частка сягає тут найвищого рівня по Україні й становить 35,2%, а по бібліотечних і клубних закладах - 77%. Великою є питома вага працюючих на неповну ставку в Житомирській, Полтавській, Чернігівській, Вінницькій, Сумській (26-30%) областях. На селі ж частка працюючих на неповну ставку ще вища. Наприклад, у Волинській області різниця між рівнем зайнятості загалом по області і в сільській місцевості є найбільшою, а по клубних закладах перевищує 20%.

Зв'язок між загальною фінансовою спроможністю регіону та рівнем зайнятості у культурній сфері не завжди прямий. Наприклад, високий рівень зайнятості працівників культури в Миколаївській області пояснюється тим, що економію бюджетних коштів, спрямованих на потреби культури, досягнуто не за рахунок скорочення працівників, зайнятих на повну ставку, а шляхом зменшення загальної чисельності працівників культури. Таким кроком у кадровій політиці пояснюється й те, що в цій області, далеко не найменшій в Україні за кількістю населення, працює найменша кількість працівників культури.

Дефіцит вільних робочих місць у культурній сфері спостерігається практично в усіх регіонах України. Паліативні заходи у вигляді оплачуваних громадських робіт для безробітних працівників культури призводять до того, що замість використання свого фахового потенціалу вони займаються ремонтом своїх колишніх "робочих місць" - будинків культури, бібліотек та відновленням історико-архітектурних пам'яток. Значно дієвішим заходом із забезпечення зайнятості працівників культури на селі видається їх залучення до розвитку сільського туризму.

Децентралізація галузі для певних категорій фахівців викликала скорочення їхньої заробітної плати навіть за умов повної зайнятості. Наприклад, оплата праці бібліотечних працівників безпосередньо залежить від тієї категорії, до якої належить центральна бібліотечна система (ЦБС). Після децентралізації мережі бібліотечних закладів і переведення на баланс сільрад їх категорія знижується, а відтак знижується і зарплата.

Законом України "Про Державний бюджет України на 2011 рік" Міністерству культури України було затверджено загальний розмір видатків у обсязі 1 921,72 млн грн, що дало можливість протягом 2011 р. перевести працівників культури, які працюють в умовах неповної зайнятості, на повні ставки, ліквідувати заборгованість із заробітної плати, стипендій, харчування в бюджетних установах і закладах, безпосередньо підпорядкованих Міністерству.

Якісний кадровий склад працівників культури. Низька заробітна плата, робота на неповну ставку, незадовільна матеріально-технічна база сільських бібліотек, клубів останніх років спричиняла падіння соціального престижу професії працівника культури. А це значно ускладнювало залучення до роботи в сільських закладах культури молоді й висококваліфікованих працівників, наслідком чого була стійка тенденція до старіння кадрів і зниження рівня їхнього професіоналізму. Наприклад, понад 34% сільських бібліотекарів нині не мають фахової освіти (у місті - 24%). Продовжує знижуватися й освітній рівень працівників бібліотек і клубів у цілому: на сьогодні в більшості регіонів працівники клубних закладів із вищою освітою складають 18-25%, бібліотек - 20-40% від загальної кількості працівників культури по області. На селі ж цей показник менший ще в 2-4 рази. Наприклад, у Кіровоградській області співвідношення між працівниками культури, які мають вищу освіту, в цілому по області та в сільській місцевості становить 18,9/6,5% по клубних закладах і 29,3/9,2% по бібліотеках. У 10 регіонах країни питома вага бібліотечних працівників, які працюють у сільській місцевості і не мають фахової освіти, перевищила 30%, а в Одеській і Полтавській областях таких більшість (в Одеській - 59,4%).

Лише в Рівненській, Івано-Франківській та Кіровоградській областях їх менше 20%. Ще гірша ситуація з клубними працівниками. Лише на Закарпатті фахову освіту серед них мають майже 80% працюючих. У Чернігівській, Одеській, Житомирській і Кіровоградській областях без фахової освіти у сільських клубах працюють близько двох третин працівників, а ще в 13 регіонах кількість таких перевищила 40%. Серед них Київська (57,7% без фахової освіти), Херсонська (54,2%), Миколаївська (54,1%), Дніпропетровська (53,7%). І, що найнебезпечніше, відсоток клубних працівників у сільській місцевості, які не мають фахової освіти, продовжує зростати. Тенденцію до старіння кадрів засвідчують, зокрема, такі показники: 33% спеціалістів клубних закладів мають досвід роботи понад 30 років, 40% - понад 20 років, 20% - понад 10 років, 7% - понад 5 років. Як свідчить аналіз, уже в перші три роки роботи 40-60% молодих спеціалістів змінюють місце роботи.

Якість кадрового складу працівників закладів культури зазнає негативних змін і за рахунок приходу до Палаців культури і клубів фахівців з інших галузей, які не мають профільної освіти для роботи в закладах культури. Досить поширеним явищем (перш за все на селі) є призначення на посади завідувачів цими закладами осіб без фахової освіти, які лише після призначення на посаду розпочинають її здобувати в навчальних закладах культосвітнього напрямку.

Ці причини, спільні для всіх сегментів культурної галузі, протягом останніх років призвели до зниження соціального престижу професії працівника культури, зумовивши плинність кадрів, особливо молодих спеціалістів.

Низька заробітна плата, робота більшості працівників на неповну ставку, відсутність відповідних пільг призвели до значного дефіциту кадрів у деяких сегментах галузі, особливо це відчувається в сільській місцевості.

Законодавство щодо кадрового забезпечення. Кадрові проблеми закладів культури не в останню чергу спричинені недосконалістю законодавчої бази. Так, згідно із Законом України "Про загальнообов'язкове пенсійне страхування" трудовий стаж працівникам, які зайняті на неповну ставку, не зараховується, чим порушується їхнє право на пенсію по досягненню пенсійного віку. Сьогодні право на здійснення доплат за вислугу років працівникам музеїв, закладів музейного типу, бібліотек, театрів врегульоване відповідними законами України, що регламентують діяльність зазначених закладів, зокрема, ст. 28 Закону України "Про музеї та музейну справу", ст. 30 Закону України "Про бібліотеки і бібліотечну справу", ст. 21 Закону України "Про театри і театральну справу". На жаль, на сьогодні немає законодавчого акта, який би поширював ці норми соціального захисту на працівників клубних закладів.

Проблеми забезпечення належного функціонування закладів культури, а також державного забезпечення надання культурних послуг жителям сіл та малих міст України вирішуватимуться шляхом втілення соціальних положень Закону України "Про культуру" (2011 р.), який визначає правові засади діяльності у сфері культури, регулює суспільні відносини та вперше законодавчо закріплює базову мережу закладів культури.

Відповідно до п. 2 ст. 22 та п. 2 ст. 23 Закону України "Про культуру" існуючі заклади культури комунальної форми власності автоматично включені до базової мережі закладів культури місцевого рівня. Згідно із законом держава забезпечує працівникам у сфері культури роботу на повну тарифну ставку. Законодавчо передбачено надбавки і доплати працівникам у сфері культури, зокрема за вислугу років, почесне звання, науковий ступінь тощо, а також допомогу на оздоровлення, вирішення соціально-побутових питань. Це означає поширення доплат за вислугу років на працівників клубних закладів, цирків та концертних організацій, адже саме ця категорія працівників культури була досі найменш соціально захищеною. Законом збережено пільги для працівників культури, які працюють у сільській місцевості, а також пенсіонерів, що працювали в культурній сфері села. Передбачено право працівників культури отримувати доплату за вислугу років, матеріальну допомогу на вирішення соціально-побутових питань та грошову винагороду за сумлінну працю. Крім того, прийнято постанову Кабінету Міністрів України "Про виплату доплати за вислугу років працівникам державних і комунальних закладів та організацій культури і мистецтв", яким встановлено доплату за вислугу років працівникам клубних закладів, а також працівникам концертних організацій, цирків, парків культури і відпочинку, які до цього часу не мають права на встановлення такої доплати.

Упродовж 2011 р. було розроблено й узгоджено низку підзаконних актів, спрямованих на практичне впровадження ключових положень Закону України "Про культуру", зокрема на формування базової мережі закладів культури, на поліпшення умов і оплати праці працівників галузі ("Про внесення змін до ст. 9 Закону України "Про професійних творчих працівників та творчі спілки"; "Про внесення зміни до ст. 2 Закону України "Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію) щодо заборони приватизації приміщень, де розміщуються бібліотеки, книгарні та державні видавництва"; "Про внесення змін до ст. 15 Закону України "Про кінематографію" (щодо порядку видачі державного посвідчення на право розповсюдження і демонстрування фільмів)". У першому читанні Верховною Радою України прийнято урядовий законопроект змін до Закону України "Про гастрольні заходи в Україні", а також проект Закону України "Про національний культурний продукт". Міністерством культури і туризму підготовлено проект Закону України "Про охорону культурної спадщини", який розглянутий і загалом схвально оцінений на громадській Гуманітарній раді при Президенті України. Проект Закону України "Про цирку і циркову справу", що також розроблено Міністерством культури, покликаний врегулювати правовідносини у цій галузі, забезпечити належні умови для розвитку національного циркового мистецтва.

Здійснювані заходи дадуть змогу дещо покращити становище працівників культури, стимулювати оновлення кадрів культурної галузі та підвищення їхнього фахового рівня.

Підготовка кадрів. Упродовж багатьох десятиріч в Україні формувалася багатоступенева і безперервна система підготовки мистецьких кадрів: початкова спеціалізована мистецька школа - ВНЗ I-II рівнів акредитації - ВНЗ III-IV рівнів акредитації, аспірантура (асистентура-стажування) - докторантура. У багатьох закладах культури існує дефіцит висококваліфікованих мистецьких кадрів, зумовлений неможливістю забезпечити випускників культурно-мистецьких вищих навчальних закладів житлом, належною оплатою праці, іншими соціальними гарантіями.

У сільських закладах культури через складні умови праці та побуту залишається лише 25% випускників училищ культури, які розпочали там працювати.

Не подолано проблему нестачі сучасних підручників та навчальних посібників для мистецьких навчальних закладів.

З метою розв'язання кадрових проблем у галузі культури у багатьох регіонах створюють постійно діючі інституції вдосконалення фахової кваліфікації працівників культури всіх напрямів діяльності. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників мистецьких навчальних закладів забезпечується також шляхом проведення науково-практичних конференцій, творчих лабораторій, майстер-класів, семінарів, стажування, пленерів тощо.

Система організації мистецької освіти в Україні дає змогу дотримуватись єдиних критеріїв якості. Загалом виправдала себе система творчих майстерень та виконавських шкіл, що очолюються видатними діячами, які взяли на себе відповідальність за якість підготовки молодого митця. Як наслідок - не лише випускники, а й учні і студенти постійно виборюють на найпрестижніших міжнародних мистецьких конкурсах, фестивалях, виставках високі нагороди, доводячи високий рівень і значний потенціал національного мистецтва.

Сучасна система управління сферою освіти має враховувати галузеві особливості, специфіку підготовки фахівців, а також конкурентоспроможність мистецьких освітніх послуг на світовому ринку. Крім цього, робота вищих навчальних закладів культури і мистецтв безпосередньо зорієнтована і нерозривно пов'язана з діяльністю театрів, філармоній, музеїв, бібліотек, творчих колективів, концертних організацій, установ культури клубного типу тощо.

Більшість професорсько-викладацького складу мистецьких навчальних закладів разом зі своїми студентами працюють у професійних творчих колективах, передаючи передовий досвід своїм вихованцям.

Тому шляхи розвитку національної мистецької освіти повинні будуватися на балансі між нововведеннями й традиціями, гарантіях якості знань та конкурентоспроможності.

Мережа вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації у 2007-2011 рр. кількісно не змінилась. В Україні функціонує 64 таких заклади, в яких навчається близько 25 тис. студентів. Навчальний процес забезпечують близько 8 тис. викладачів, з них більше 6 тис. штатних. Підготовка фахівців здійснюється за 14 спеціальностями за освітньо-кваліфікаційним рівнем "молодший спеціаліст" та за 5 спеціальностями за освітньо-кваліфікаційним рівнем "бакалавр".

Протягом 2011 р. підготовку фахівців з вищою освітою для галузі культури і мистецтв здійснювали 11 вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, п'ять з яких мають статус "національний". 10 навчальних закладів мають аспірантуру (асистентуру-стажування), 4 - докторантуру. За даними статистичної звітності, станом на 1 жовтня 2011 р. навчання здійснюється за 26 напрямками та спеціальностями. Навчальний процес забезпечують близько 2 тис. штатних науково-педагогічних працівників, з яких майже 79,9% мають науковий ступінь кандидата або доктора наук та наукове звання доцента або професора, що свідчить про постійне підвищення якісного рівня викладацького складу ВНЗ III-IV рівнів акредитації.

Про зростання престижності вітчизняних мистецьких ВНЗ свідчить також щорічне підвищення конкурсу. З окремих спеціальностей за останні роки він становив 6-14 осіб на місце. Традиційно високим є конкурс до Харківської державної академії культури, Луганського державного інституту культури і мистецтв. У всіх музичних академіях за останні роки конкурс збільшився і наближався або перевищував показник дві особи на місце.

Більшість випускників 2011 р., які навчались за кошти держбюджету і здобули освітньо-кваліфікаційний рівень "спеціаліст" або "магістр" (73,4% від випуску), отримали направлення на роботу.

Для підтримки обдарованої молоді, яка навчається в навчальних закладах культури і мистецтв, студентам та аспірантам щорічно надаються стипендії Президента України (35), Верховної Ради України (41), Кабінету Міністрів України (5), соціальні стипендії Верховної Ради України (7), Академічні стипендії ім. М.Грушевського (5). У 2011 р. забезпечено виплату державних стипендій для підтримки видатних діячів культури, літератури та мистецтва, галузевих премій у галузі культури і мистецтва в обсязі 3,7 млн грн, у тому числі: премія ім. Б.М.Лятошинського (3,0 тис. грн), премія ім. Л.М.Ревуцького (3,0 тис. грн), ім. М.В.Лисенка (5,576 тис. грн), ім. О.Гончара (1,0 тис. грн), ім. А.Ф.Шекери (6,735 тис. грн), ім. В.М.Гнатюка (4,998 тис. грн), ім. Г.Кочура (11,82 тис. грн), ім. В.С.Косенка (2,0 тис. грн), ім. М.В.Гоголя (11,52 тис. грн), ім. Катерини Білокур (2,0 тис. грн), ім. М.І.Вериківського (2,0 тис. грн).

Головним завданням у розвитку кадрів у галузі культури залишається:

- удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням реальної потреби галузі в кваліфікованих фахівцях;
- запровадження нових механізмів підготовки кадрів на засадах, що поєднують державне фінансування із залученням коштів підприємств, приватних осіб, спонсорів і меценатів;
- підвищення престижу культурно-просвітницьких професій;
- запровадження нових сучасних механізмів навчання з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- удосконалення законодавчої та нормативної бази з урахуванням специфіки культурно-мистецької освіти;
- посилення соціального захисту викладачів культурно-мистецьких навчальних закладів;
- створення та видання сучасних підручників і навчальних посібників для мистецьких навчальних закладів.

7. Напрями вдосконалення кадрового процесу

Кадровий процес являє собою сукупність заходів з підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, корпоративної стратегії окремої організації.

Робота з персоналом має включати: профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку; розстановку і закріплення кадрів; удосконалення мотиваційного механізму їх діяльності; покращення умов і привабливості праці; профатестацію, стимулювання професійного зростання; роботу з резервом кадрів; контроль за діяльністю персоналу; систему інформування кадрів про завдання колективів; виховання кадрів.

Кадрова політика сучасної України здебільшого не відповідає сучасним вимогам. Керівництво на різних рівнях не має програми дій стосовно персоналу, а кадровий процес зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці і персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. У кращому випадку кадровий процес полягає в здійсненні контролю за негативними проявами в роботі з

персоналом, причинами і ситуацією розвитку проблем: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці. Кадрові служби не мають цілісної програми прогнозування розвитку персоналу.

У сучасних умовах розвитку ринку праці, підвищення вимог роботодавців до компетенцій працівників, демографічного старіння робочої сили і зростання частки осіб, які здобули професійну освіту кілька десятиліть тому назад, внаслідок чого їх компетенції не відповідають сучасним вимогам; розвитку існуючих і появою нових технологій, що потребує нових знань та вмінь працівників, кадрова політика в країні повинна зазнати значних змін.

Кадрові процеси і служби мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку організації, галузі і відповідні цільові кадрові програми, що враховують короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах, розвитку кадрової ситуації; володіти засобами для впливу на неї.

Кадрові програми повинні містити завдання з розвитку персоналу, що включають: заходи з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією організації; нову, адекватну стратегію, концепцію створення робочих місць і систему заходів з її реалізації; заходи на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства (організації).

Кадрова робота і процеси мають набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління персоналом, її безперервність.

1. Бажано уникнути виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів як до важливого фактора виробництва, а ставитись як до соціальної складової діяльності організації, оскільки повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, а це, у свою чергу, є функцією від ефективності економічної діяльності.

2. Здійснюючи стратегічне планування кадрової роботи, важливо: визначити реальну потребу в кадрах по етапах стратегічного періоду; установити наявність кадрів у розрізі якісних параметрів та можливі прогнозовані їх зміни в стратегічному періоді (вихід на пенсію, вибуття на службу до лав армії, на навчання, міграційне вибуття тощо); виявити нестачу кадрів в аспекті їх якісних параметрів по етапах стратегічного періоду, у тому числі з урахуванням потреби у нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін на підприємстві (в організації); визначити джерела покриття дефіциту кадрів по роках стратегічного періоду і в аспекті якісно-кваліфікаційних груп (як внутрішні, так і зовнішні джерела).

3. Оцінивши дефіцит кадрів у розрізі категорій по роках стратегічного періоду, можна скласти план забезпечення ними та заздалегідь проводити їх підготовку і перепідготовку у навчальних закладах, проводити цілеспрямовану профорієнтаційну роботу в закладах освіти, серед мешканців, організовувати підготовку і перепідготовку кадрів масових професій на місці тощо.

4. Потребує докорінної перебудови робота кадрових служб відповідно до вимог ринкової економіки і конкретної кадрової стратегії. Менеджери з персоналу мають пройти спеціальну перепідготовку. А на майбутнє слід підготувати фахівців з управління трудовими ресурсами. Працівники кадрових служб мають добиратися за критеріями наявності задовільних знань принаймні з таких дисциплін, як управління персоналом, економіки і організації виробництва, психології, соціології, правознавства, педагогіки, володіти навиками тестування, роботи на комп'ютері тощо.

5. Добір, розстановку і виховання керівних кадрів та спеціалістів слід здійснювати з обов'язковим дотриманням таких принципів: добирати кадри за діловими (компетентність, професіоналізм, організаторські здібності), морально-психологічними і політичними якостями, на демократичній основі, з поєднанням досвідчених і молодих працівників, систематично оновлювати і закріплювати кадри, працювати з резервом.

6. Необхідно докорінно перебудувати профорієнтаційну роботу за наступними напрямками: а) адаптація традиційних підходів до сучасних вимог і вимог нової стратегії; б) запровадження нових, адекватних часу і стратегії, форм та методів профорієнтаційної роботи; в) координація зусиль усіх можливих суб'єктів профорієнтування.

7. Удосконалення системи підготовки і перепідготовки кадрів, в основі якої повинна бути спрямованість на стратегічні потреби організації, підбір "знизу" претендентів із наявними даними, безперервність, систематичність. Назріла потреба в запровадженні незалежної оцінки (сертифікація, атестація) знань, вмінь і навичок як випускників навчальних закладів, так і працівників, які одержали їх у процесі трудової діяльності і потребують відповідного підтвердження через незалежні атестаційні служби.

Загалом система професійної освіти і навчання повинна мати відкритий характер і бути здатною до саморозвитку на основі нових принципів, орієнтованих на ринок праці, децентралізацію та соціальне партнерство.

8. Удосконалення підходів, форм і методів відбору, розстановки і просування кадрів по службі. Патріотизм, професіоналізм, порядність - саме в такій послідовності принципів має здійснюватися підбір кадрів з урахуванням вимог та умов, що включають у себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій. Зокрема, відбір і розстановка повинні впроваджуватись суворо відповідно до зазначених вище принципів; відбір за діловими, політичними і морально-психологічними якостями має обов'язково доповнюватися оцінкою результатів роботи на попередній посаді, з урахуванням морально-психологічних характеристик; проводити відбір і розстановку таким чином, щоб тип особистості максимально відповідав типу середовища, яке очікується, таким чином більше враховуючи людський фактор; відпрацювати порядок просування по службі кадрів усіх категорій, у тому числі і масових професій, для стимулювання творчості, самовдосконалення, підвищення продуктивності і якості праці. Якщо можливості просування обмежені (в сільському господарстві), слід передбачити максимальне впровадження категорій, класності, розрядів тощо з відповідними матеріальними і моральними стимулами.

9. Необхідно переходити до планування кар'єри. Критеріями при цьому мають стати стаж роботи, позитивна діяльність на займаній посаді, позитивні результати атестацій. Слід вибудувати нову, а не формальну, систему атестації кадрів. Тут особливо важливо об'єктивно оцінювати працівника і обов'язково приймати рішення за підсумками атестації з моральним і матеріальним відзначенням кращих і застосуванням моральних і матеріальних стягнень аж до звільнення до тих, хто не задовольняє вимогам.

10. Виробити власну систему роботи з резервом кадрів відповідно до вимог стратегії підприємства.

11. Стратегія кадрової роботи передбачає покращення діяльності із закріплення працівників на важливих ділянках шляхом можливості отримання високих заробітків, набуття працівниками власності (акції, акти на право володіння землею тощо), надання житла або сприяння в будівництві, розвитку соціальної інфраструктури, комфортних умов праці, здорового мікроклімату в колективах, доброзичливого стилю керівництва тощо.

8. Удосконалення державного управління в контексті реалізації державної кадрової політики

Упровадження демократичних принципів в Україні супроводжується зміною ролі державної кадрової політики у сфері державного управління. Перехід до нової управлінської практики вимагає не тільки переорієнтації державно-суспільних відносин, які мають формуватися на засадах консенсусу та співробітництва, а й реформування інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме побудові ефективної держави.

Принагідно зазначимо, що однією з найбільш значущих складових державної кадрової політики є кадрова політика в системі державного управління, оскільки саме практична діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу.

Реалізація державної кадрової політики передбачає переорієнтацію державного управління із системоцентричної парадигми на персонцентричну. У зв'язку з цим доцільно розглядати розвиток системи державного управління як сукупність трансформацій компонентів (цілі, принципи, кадри, структура, функції, методи, технологія, інформація, техніка), процедур діяльності, зв'язків між компонентами та учасниками процесів, уявлень працівників щодо напрямів, темпів та змісту цих змін. Розвиток компонентів системи і відносин тісно пов'язані, визначальну роль відіграє трансформація останніх: перерозподіл повноважень та відповідальності, зміна широти представлення інтересів учасників обумовлюють необхідність структурної реорганізації,

перебудови балансів принципів та методів, оновлення технології і інформації, перепідготовку кадрів тощо.

Кадрове забезпечення державного управління, місцевого самоврядування потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед:

- недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державного управління;
- нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі;
- непрозорістю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері;
- низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності;
- недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу;
- неперестигністю державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- відсутністю цілісної кадрової системи та нерозвиненістю інститутів професіоналізації системи державного управління, передусім підготовки та використання кадрового резерву;
- недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи.

Пріоритетними напрямками реалізації державної кадрової політики в державному управлінні мають стати:

- забезпечення професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг;
- формування управлінської ланки за професійно-ціннісними ознаками; здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами;
- розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби;
- прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;
- створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення; визначення основних принципів і порядку його формування; нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;
- створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі; посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів;
- упровадження ефективною системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників; формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;
- розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців, посадових осіб місцевого са-

моврядкування, розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління, створення на рівні окремих регіонів консультаційно-наглядових рад (із числа керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників політичних партій, громадських об'єднань, провідних науковців, представників ЗМІ та інших), наділених дорадчими функціями щодо призначення осіб на керівні посади в регіоні;

- удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження системи цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній галузі "Державне управління" з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, створення й ефективного використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів;

- запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування;

- вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування, поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

- здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування.

Крім того, необхідно розробити та впровадити програму з децентралізації державно-управлінських відносин за такими напрямками: "держава - громадянське суспільство", "органи влади - людина", "державна виконавча влада - місцеве самоврядування", "керівництво установи - структурні підрозділи", "керівник - підлеглі".

9. Публічно-приватне партнерство як інструмент кадрового забезпечення інноваційної модернізації національної економіки

Реалізація проголошеного Президентом України В.Ф.Януковичем курсу на модернізацію національної економіки потребує відповідного державно-управлінського реформування і релевантного інституціонального, інвестиційного, інформаційного, фінансового, кадрового забезпечення.

З огляду на обмеженість державних ресурсів виконання цього завдання потребує залучення ресурсів приватного сектора національної економіки. Це питання можна вирішити в рамках широкого співробітництва приватного та державного секторів національної економіки і яке має своє законодавче унормування як державно-приватне партнерство.

Питання державно-приватного партнерства певною мірою врегульовані законодавством, зокрема Законом України "Про державно-приватне партнерство", яким державно-приватне партнерство визначається як співробітництво між державою Україна, АРК, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) і юридичними особами - підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору і в порядку, установленому законодавством. Разом з тим цей Закон зводить коло партнерів з боку держави, зводить механізми реалізації такого партнерства переважно до угод про концесії.

Більшість дефініцій державно-приватного партнерства, що розкриваються в наукових публікаціях і нормативно-правових актах, визначають такі основні характеристики державно-приватного партнерства: середньострокові або довгострокові відносини на договірній основі, що засновані на спільних цілях, а також можливість брати участь у цих відносинах; розподіл ризиків, доходів і ресурсів між сторонами.

Водночас у наукових публікаціях сьогодні поширюється застосування терміна "публічно-приватне партнерство" замість "державно-приватне партнерство", що відповідає змісту співробітництва суб'єктів публічного і приватного секторів (англ. "private-public partnership"), за яким

накопичений прогресивний світовий досвід для розв'язання суспільно значущих завдань, активізації інноваційних процесів і модернізації національних економік у розвинених країнах світу.

Публічно-приватне партнерство - інституціональне та організаційне об'єднання органів, організацій, установ публічної влади (на національному, галузевому, регіональному рівні) та приватного бізнесу, закріплені як на інституціональній, так і на договірній основі відносини між державою, іншими суб'єктами публічного права (публічним партнером) і суб'єктами підприємницької діяльності (приватним партнером) на фіксований або необмежений період часу, у яких обидві сторони взаємодіють і співінвестують фінансові, майнові та інтелектуальні ресурси для досягнення конкретних цілей щодо реалізації суспільно значущих та стратегічно важливих проектів у різних сферах діяльності - від національних проектів, які забезпечують технологічне оновлення та модернізацію базових галузей реального сектора економіки України, до надання суспільних послуг у масштабі всієї країни або окремих територій.

Публічно-приватне партнерство (далі - ППП), на відміну від державно-приватного партнерства, розширює коло партнерських відносин між приватним сектором і державою, а також між суб'єктами публічного права, зокрема між юридичними особами публічного права, які згідно зі ст. 81, пункт 2 Цивільного кодексу України створюються розпорядчим актом Президента України, органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим або органу місцевого самоврядування.

Зокрема, суб'єктами ППП можуть бути національні академії, наукові та освітні організації, вищі навчальні заклади, банківські установи, професійні об'єднання та інші організації, що утворені відповідними законодавчими або розпорядчими актами і залучення яких до ППП розширює його ресурсну базу.

Партнерство між публічним і приватним сектором дає змогу, крім мобілізації додаткових ресурсів, використати компетенцію, досвід, інтелектуальний капітал усіх партнерів, що синергетично має підсилити ефективність їх взаємодії у форматі ППП.

На підставі світового досвіду інститут ППП має стати одним із інструментів реалізації національних проектів, інноваційної, кадрової, освітньої політики для вирішення завдань: запровадження правових основ взаємодії публічних і приватних партнерів у спільній сфері діяльності; налагодження стійких та ефективних зв'язків між наукою, підприємництвом і державою; підвищення рівня довіри суб'єктів підприємницької приватної діяльності до органів, організацій та установ державної влади і місцевого самоврядування (публічної влади); зниження ризиків суб'єктів підприємницької діяльності завдяки їх розподілу між публічним і приватним партнером; формування мотивації у суб'єктів приватного підприємництва щодо приватних інвестицій до соціальних інновацій.

ППП у сферах наукової, інноваційної та освітньої діяльності здійснюється за напрямками: проведення спільних комплексних досліджень; проведення комплексної інноваційної експертизи інноваційно-інвестиційних проектів; науковий супровід інноваційно-інвестиційних проектів та трансфер технологій; створення інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій та інше); підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для забезпечення реалізації національних проектів, завдань модернізації національної економіки.

Забезпечення ефективної системи державної підтримки ППП є одним із ключових завдань будь-якої держави. Однак до останнього часу в Україні не сформовано принципи державної підтримки, не визначено форми та критерії їхнього надання та, відповідно, не створено належного правового та методологічного забезпечення запровадження ППП на відміну від країн ЄС, ОЕСР, де документально розроблені керівні принципи для ППП, а також методологія його запровадження [6 -9].

Унаслідок використання інституту ППП у цілях інноваційної модернізації національної економіки слід очікувати: реалізацію великих суспільно значущих інноваційно-інвестиційних проектів, що повною мірою не можуть бути забезпечені виключно державними інвестиційними та фінансовими ресурсами; цільову підготовку кадрів на умовах державного замовлення, а також підготовку кадрів на замовлення приватним сектором за пріоритетними напрямками інноваційно-інвестиційних процесів, за якими передбачено ППП; створення сприятливого інституціонального середовища для генезису та поширення інноваційних процесів за законодавчо вста-

новленими їх пріоритетними напрямками; удосконалення державного управління та регулювання у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності; упровадження об'єктів прав інтелектуальної власності, зокрема, промислової власності у господарський обіг через інноваційні процеси; розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, венчурні фонди, інноваційні центри та центри трансферу технологій тощо); розбудова національної інноваційної системи; налагодження ефективною взаємодії великого, середнього та малого бізнесу у сфері інноваційної діяльності за підтримкою держави, а також досягнення інших суспільно значущих результатів.

Залежно від характеру проблем, до розв'язання яких залучається інститут ППП, застосовуються різні механізми його дії, серед яких в умовах національної економіки можуть бути використані: концесія (наприклад телекомунікаційної мережі із зобов'язанням приватного сектора її розвитку на передовій технологічній базі), технологічні та індустріальні парки, державна інноваційна фінансово-кредитна установа, державне замовлення на інноваційну продукцію, інфраструктурні облігації (для реалізації великих інноваційних інфраструктурних проєктів, прикладом яких є "Силіконова долина" або "Сколково") та інші механізми.

Світовий досвід доводить, що проєкти у форматі ППП мають різноманітний характер, а їх спрямованість залежить від національних пріоритетів і напрямів державної політики.

За результатами проведеного аналізу матеріалів більш ніж 900 проєктів з'ясовано, що в країнах "великої сімки" (США, Велика Британія, Німеччина Італія Канада, Франція, Японія) перевага надається проєктам у галузі охорони суспільного здоров'я, освіти, розвитку шляхового господарства (інфраструктурні проєкти), тобто в країнах з високим рівнем соціально-економічного розвитку перевага надається проєктам антропогенного напрямку.

У країнах з трансформаційною економікою (низка країн Центральної та Східної Європи та Україна) найбільше інфраструктурних проєктів у форматі ППП належать до транспортної інфраструктури: будівництво шляхів, метро, аеропортів та інше проти проєктів у галузі охорони здоров'я чи освіти.

Наведений розподіл пріоритетних напрямів реалізації проєктів ППП відображає зацікавленість країн у розвитку певних галузей національного господарства.

На рис. 20 представлено розроблену чотиристоронню структурно-логічну схему ППП у сфері реалізації національних і державних цільових програм, національних і пріоритетних інноваційно-інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію національної економіки, де публічними партнерами виступають інститути влади, науки та освіти і приватним партнером - підприємницькі структури.

Інтенсифікація реалізації проєктів у форматі ППП висуває завдання щодо підготовки кадрів, які володіють методологіями розроблення інноваційно-інвестиційних проєктів, управління проєктами, організації проєктного фінансування.

Надто повільний поступ України інноваційним шляхом розвитку національної економіки зумовлено невідповідністю імперативних завдань інноваційного розвитку їх інституціональному та ресурсному забезпеченню, включаючи кадрове забезпечення. Без відповідної професійної підготовки кадрів, потенційно спроможних стати суб'єктами інноваційних процесів, без усвідомлення ними сутності та значущості цих процесів, активізації творчої енергії цих кадрів та її спрямування на ініціацію та інтенсифікацію інноваційної діяльності неможливо досягнути масштабного перебігу інноваційних процесів та позитивних зрушень щодо модернізації національної економіки на інноваційних засадах. Досягнення цієї головної мети вимагає вирішення у форматі ППП таких пріоритетних завдань у сфері вищої освіти:

- *підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів як суб'єктів (або потенційних суб'єктів) інноваційних процесів за встановленими законодавством пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки та відповідними пріоритетними напрямками інноваційної діяльності, здатних до творчої праці, професійного розвитку, освоєння та впровадження наукоємних, інформаційно-комунікаційних та знаннево орієнтовних технологій, що забезпечується запровадженням навчальних програм, які включають питання інноваційного розвитку;*

- *підготовка науково-педагогічних працівників, які мають володіти інноваційними технологіями навчання та підготовлені до навчального процесу за освітніми програмами, що включають питання інноваційного розвитку;*

- формування інноваційної культури у суб'єктів інноваційних процесів, зокрема, корпоративної у суб'єктів - юридичних осіб та індивідуальної у суб'єктів - фізичних осіб, на основі якої формуються мотиваційний фактор їх участі в інноваційних процесах, та креативні підходи до їх реалізації, забезпечується ефективний комунікативний обмін між цими суб'єктами інноваційних процесів;

- масштабне запровадження у сферу освіти парадигми неперервної освіти як імперативів змін соціально-економічних реалій, потреб людини та суспільства, світового прогресу щодо постійного професійного зростання кадрів - суб'єктів інноваційних процесів і сталого зростання інноваційного потенціалу національної економіки за рахунок якісного розвитку людського фактора.

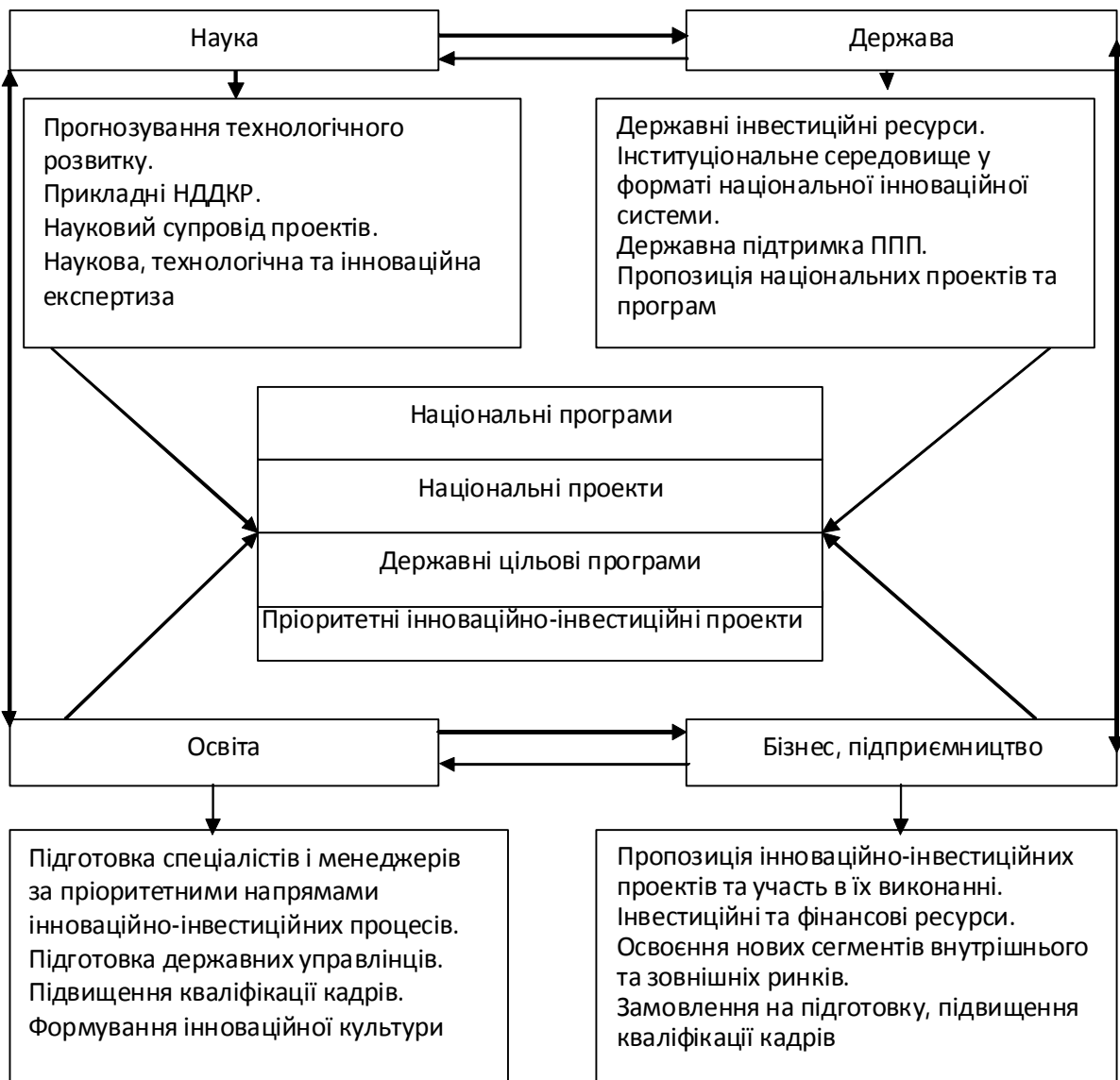


Рис. 20. Структурно-логічна схема публічно-приватного партнерство у сфері реалізації національних і державних цільових програм, національних і пріоритетних інноваційно-інвестиційних проектів

Хоча наведені заходи інноваційних підходів для реалізації пріоритетних напрямів діяльності у сфері вищої освіти структуровані за цими напрямками, водночас вони системно взаємопов'язані.

Посиленої уваги вимагає управлінська підготовка кадрів для управління інноваційними процесами, що складає зміст інноваційного менеджменту як навчальної дисципліни, так і виду предметної діяльності, який є різновидом функціонального менеджменту - управління інноваційними процесами на об'єктах різних рівнів.

Управлінська підготовка фахівців, зокрема їх підготовка з інноваційного менеджменту, є сьогодні базовими складовими сучасної бізнес-освіти, стан якої визначає певною мірою процес соціально-економічних реформ та інноваційних перетворень в Україні.

За нинішніх умов у системі вищої освіти України не провадиться підготовка фахівців у необхідній кількості не тільки на перспективу кадрового забезпечення структурно-інноваційної перебудови української економіки за напрямом розвитку наукоємних виробництв та галузей, віднесених до передових технологічних укладів, а навіть на забезпечення поточних потреб в інженерно-технічних кадрах для предметних галузей технологій індустріальних укладів, зокрема, за спеціальностями "металургія та гірництво", "хімічна технологія".

За роки незалежності України співвідношення між фахівцями природничо-технічного і гуманітарного профілю змінилося з 80:20 на 20:80, при цьому в підсумку до 70% усіх фахівців з вищою освітою за гуманітарним, економічним, юридичним напрямом не можуть працювати за спеціальністю. Звідси імперативи структурних і технологічних змін у національній економіці інноваційного характеру вимагають переглянути державну політику у сфері вищої освіти щодо підготовки кадрів.

Слід спрогнозувати, що за умов активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні має виникнути попит на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів за пріоритетними напрямом цієї діяльності з одержанням, відповідно, сертифікатів про підвищення кваліфікації та дипломів про другу вищу освіту. Крім того, ця частка має зростати, що зумовлено прискоренням темпів оновлення професійної компетенції, а також "періодом напіврозпаду" знань (термін означає старіння половини знань у даній галузі), який у високотехнологічних галузях становить два-три роки).

Разом це все вимагає впровадження стратегічного планування підготовки кадрів з вищою освітою, що має врахувати:

- рівень забезпеченості галузей національної економіки, інших сфер економічної діяльності фахівцями з вищою освітою;
- поточну та середньострокову потребу у фахівцях з вищою освітою у розрізах спеціальностей і професій у галузях та регіонах;
- фактори впливу на формування загальної і додаткової потреби у фахівцях у галузевому, регіональному розрізах та за видами економічної діяльності (обсяги виробництва, обсяги інвестицій, чисельність зайнятих, рівень безробіття, вікова структура працюючих, середній рівень заробітної плати, демографічний аспект);
- очікувані зміни в динаміці пропозиції фахівців на ринку праці за галузями економіки в регіональному розрізі;
- пропозиції роботодавців щодо підготовки фахівців за напрямом спеціальностей.

10. Стратегія розвитку державної кадрової політики в Україні на 2012-2020 рр. та шляхи її реалізації

Реформування кадрового забезпечення України є одним з пріоритетних напрямів Стратегії державної кадрової політики України на 2012-2020 роки. Серед головних причин, що зумовили необхідність розроблення Стратегії, можна виділити такі:

- стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;
- відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики.

У зв'язку з цим назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дійової кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій.

Стратегія державної кадрової політики виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, визначає основи формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави.

У структурно-змістовому плані *державна кадрова політика - це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин.*

Державна кадрова політика реалізується через сукупність різноманітних соціальних функцій владних інститутів і визначає шляхи і засоби кадрового забезпечення реформ, професіоналізм їх здійснення; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регуляції життєдіяльності населення.

Об'єктом впливу кадрової політики держави є всі кадри суспільства, усі людські ресурси.

Кадри поєднують професійно підготовлені групи людей, що здійснюють діяльність у різних сферах суспільства. Вони є складним утворенням, що зумовлює соціальну стратифікацію суспільства. Кадри класифікуються відповідно до професійної структури суспільства на кадри: державно-політичної сфери, матеріально-господарської сфери і соціально-культурної сфери. Відповідно до ієрархії управління розрізняють керівників, фахівців і виконавців.

До об'єктів кадрової політики належить також комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, спрямованих на забезпечення реалізації мети, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою всіх рівнів. Кадрова політика орієнтована на підтримку та внесення змін у функціонування кадрової системи держави, регуляцію кадрових процесів, забезпечення взаємодії суб'єктів кадрової політики та кадрової роботи.

Суб'єктами формування та проведення державної кадрової політики виступають такі інститути та інституції:

- 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;
- 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.

Ступінь участі кожного із суб'єктів у розробленні та реалізації державної кадрової політики має визначатися на певних нормативно-правових засадах та відповідати місцю в соціальній структурі.

Стратегія сучасної державної кадрової політики України є стратегічним документом, спрямованим на визначення системи принципів, пріоритетів, змісту, основних напрямів, механізмів формування та реалізації державної кадрової політики.

Метою державної кадрової політики, як зазначається в цьому документі, є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою.

Цілі державної кадрової політики:

- *соціальна* - досягнення високого рівня професійного, інтелектуально-творчого, морального потенціалів країни та задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня оплати праці та умов її здійснення;
- *економічна* - забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання економічної могутності країни, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;
- *інституційна* - нормативно-правова забезпеченість, розвиненість інститутів кадрової сфери, удосконалення кадрової системи та кадрової роботи на демократичних принципах;

• *організаційна* - розбудова системи регулювання кадрової сфери та управління нею на засадах соціального діалогу та партнерства всіх зацікавлених суб'єктів державної кадрової політики.

Стратегія базується на:

- Конституції України, європейських принципах публічного права та управління, чіткого розмежування регулятивних і управлінських функцій держави;

- засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та обов'язків;

- тенденціях переходу світової цивілізації на інформаційний етап розвитку, який ґрунтується на інноваціях, творчості, знаннях, інформації;

- цінностях і філософії гуманізму, які орієнтують діяльність у цій сфері на сприяння всебічному розвитку та самореалізації людини, гуманізації системи професійної соціалізації й технологій кадрової роботи;

- принципах соціального діалогу та партнерства, рівноправного залучення всіх заінтересованих суб'єктів до процесів формування і реалізації кадрової політики;

- сучасних концепціях і технологіях управління розвитком людського й кадрового потенціалу.

Основні напрями державної кадрової політики:

- розроблення програм відновлення, розвитку та використання людських, трудових і кадрових ресурсів;

- розвиток та ресурсне забезпечення інститутів кадрової системи та соціального партнерства у сфері державної кадрової політики;

- нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики;

- розроблення морально-етичних основ роботи з кадрами, удосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики, підстав і процедур притягнення до відповідальності за її порушення;

- зміцнення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до розробки та реалізації кадрової політики;

- створення системи аудиту, моніторингу людських, трудових і кадрових ресурсів, проектного та аналітичного забезпечення кадрової системи;

- оновлення державних стандартів щодо кваліфікаційних вимог у ключових видах економічної діяльності та професійної освіти;

- приведення кадрової системи та кадрової роботи в Україні у відповідність із стандартами ЄС;

- створення системи та технологій залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;

- створення складових загальнонаціональної кадрової системи - регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку та кадрової політики регіону;

- створення соціально-економічних, нормативно-правових, організаційних, механізмів подолання негативних міграційних процесів та їх наслідків, стимулювання зворотної міграції;

- проведення активної кадрової політики стосовно жінок, інвалідів, пенсіонерів, іноземних робітників;

- відновлення сектора трудових ресурсів, який об'єднує кваліфіковані робочі кадри для ключових секторів економіки, пов'язаних з науково-технічним прогресом;

- оновлення підсистеми кадрів для сільського господарства з урахуванням потреб ринкової економіки, розвитку фермерства, посилення кооперації, модернізації агротехнологій, відтворення соціокультурної інфраструктури;

- оптимізація кадрового забезпечення наукової сфери та підвищення ефективності використання наукового потенціалу;

- адаптація кадрів соціокультурного сектора до вимог ринкової економіки, глобалізації культури та сучасних технологій соціокультурної комунікації. Підвищення соціально-економічного статусу цих кадрів.

- реформування загальнонаціональної системи професійної підготовки кваліфікованих кадрів з метою задоволення потреб ключових секторів економіки, сільського господарства, науки та культури;

- стимулювання висококваліфікованої праці для розвитку наукоємних та інноваційних видів діяльності, використання ресурсозберігаючих технологій;
- адаптація національних кадрів до інформаційного суспільства, упровадження інформаційних технологій в усіх ланках кадрової системи;
- створення системи залучення, професійної орієнтації, підготовки та адаптації молоді до роботи в ключових галузях економіки, сільського господарства, соціокультурної сфери;
- стимулювання творчості у всіх видах виробничої, наукової, культурної і освітньої діяльності.

Державна кадрова політика має реалізовуватися на засадах:

- системної діяльності, яка поєднує політико-правові, економічні, соціальні, організаційні, морально-психологічні, соціокультурні аспекти;
- універсальності для всіх суб'єктів державної кадрової політики;
- єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами;
- орієнтованості на забезпечення реалізації моделі української економіки найближчого і віддаленого майбутнього;
- цілеспрямованої професіоналізації трудових ресурсів і кадрової системи;
- соціального партнерства всіх суб'єктів державної кадрової політики;
- постійного удосконалення кадрової системи, розвитку її інститутів з метою ефективного використання всіх форм суспільної взаємодії;
- оптимального поєднання забезпечення стабільності кадрів та їх раціонального оновлення;
- використання кращого вітчизняного та світового досвіду кадрової роботи;
- сучасного технологічного та ресурсного забезпечення.

Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки передбачається реалізувати за такими основними напрямками:

1) за напрямом підготовки кадрів:

- прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку;
- розроблення національної системи оцінювання якості освіти;
- розроблення сучасних державних стандартів освіти;
- підвищення престижу робітничих професій;
- напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти.

2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

- реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;
- переорієнтація системи підвищення кваліфікації на здобуття спеціальних знань, набутих вмій, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;
- формування узгодженої системи оцінювання здобутих знань, набутих умій та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

3) за напрямом державного регулювання професійної діяльності:

- детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками;
- перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умій, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників;
- супроводження кар'єрного зростання працівників;
- запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників;
- удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад;
- удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності;

- створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій;
 - 4) *за напрямом соціального захисту працівників:*
 - створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;
 - реформування системи соціального страхування;
 - відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;
 - створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;
 - створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;
 - 5) *за напрямом забезпечення зайнятості населення:*
 - гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;
 - формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, набуття умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;
 - недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;
 - б) *за напрямом модернізації кадрових служб:*
 - реорганізація кадрових служб у служби персоналу;
 - покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного зростання;
 - запровадження технологій електронного урядування;
 - удосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.
- Відповідно до мети і завдань, визначених Стратегією, невідкладного вирішення потребують такі питання:
- *створення загальнонаціональної кадрової системи* та її складових - регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку, що базуватиметься на сучасних кадрових технологіях;
 - *приведення кадрової політики у відповідність з вимогам трансформаційних процесів у державі та європейськими стандартами в кадровій сфері;*
 - *удосконалення законодавчої бази, яка надасть кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності;*
 - *підвищення дієвості стратегічного управління* щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні;
 - *розвиток кадрових інститутів, їх впорядкування і функціональна визначеність* кадрових структур, підвищення професійної компетентності персоналу кадрових служб, узгодженість підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;
 - *забезпечення неперервності й наступності* професійного розвитку кадрової сфери, оптимальне поєднання досвідчених і молодих працівників;
 - *розроблення системи моніторингу людського розвитку і на її основі - обґрунтованої програми підготовки резерву кадрів* в усіх галузях суспільної діяльності;
 - *удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки.*
 - *використання результатів наукових досліджень* під час вироблення та реалізації державної кадрової політики.
- Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу - стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку.
- Особливе місце серед шляхів реалізації Стратегії посідає підвищення ролі молоді як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежить реформування та оновлення, стабілізація та розвиток українського суспільства.

Формування та реалізація державної кадрової політики має здійснюватися на засадах системної діяльності, яка поєднує науково-методологічні, політико-правові, соціально-економічні, морально-психологічні, соціокультурні, управлінські та інноваційні аспекти.

Терміни, які використовуються в тексті доповіді

Державна кадрова політика - цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, нарощування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства.

Державна галузева кадрова політика - складова державної кадрової політики, що базується на державних пріоритетах з урахуванням галузевих особливостей та потреб і відповідних ресурсів.

Державна служба в Україні - професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Державне управління - процес діяльності органів державної влади, спрямований на регулювання суспільних відносин. У широкому розумінні державне управління охоплює органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, судової влади, прокуратури та інші органи державної влади. У вузькому розумінні - тільки органи виконавчої влади.

Державний службовець України - особа, що перебуває у публічно-правових відносинах з державою Україна й обіймає в органі виконавчої влади або іншому державному органі, у тому числі їх апараті посаду державної служби для здійснення покладених на неї державою функцій і повноважень.

Кадри - штатний склад працівників різних сфер суспільної діяльності, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи в певній сфері діяльності та забезпечують досягнення цілей організації. У більш вузькому, професійному, розумінні кадри - це частина найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу установи, організації, підприємства, які наділені відповідним статусом та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції.

Кадрова політика - цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність з формування, збереження, розвитку та використання людських, трудових, кадрових ресурсів, а також ресурсне забезпечення її реалізації.

Кадрова робота - діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. У вузькому значенні - документальна фіксація подій в управлінні персоналом організації.

Кадровий процес - сукупність заходів з підготовки, перепідготовки, добору, розстановки та виховання кадрів, адекватних вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, корпоративної стратегії окремої організації.

Людський потенціал - здібності людини взагалі, які не залежать від їх використання в матеріальному чи нематеріальному виробництві.

Людський потенціал держави - сукупність професійно підготовлених членів суспільства, які працюють, застосовуючи свої знання та вміння, у різних сферах суспільного життя.

Механізм реалізації державної кадрової політики - комплекс правових норм, принципів, засобів, що забезпечують раціональний добір, підготовку, використання та розвиток людського потенціалу в різних сферах діяльності.

Механізм формування кадрової політики - сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей.

Об'єкт державної кадрової політики - комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність формування, розвитку, використання кадрів.

Об'єкт державної кадрової політики України у сфері державного управління - працівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які мають статус державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, на діяльність яких спрямований керівний вплив суб'єктів кадрової політики.

Об'єкти кадрової політики - людський потенціал, кадрова робота, інститути та механізми соціального партнерства.

Персонал - основний штатний склад працівників, які виконують функції та завдання, визначені посадовою інструкцією, з метою досягнення поставлених перед ним цілей.

Посадові особи місцевого самоврядування - особи, які працюють в органах місцевого самоврядування, мають відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій та одержують заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Предмет державної кадрової політики - суспільні відносини щодо формування, відтворення, розвитку, утримання та використання персоналу.

Принципи кадрової політики - сформульовані на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду правила, покладені в основу діяльності суб'єктів з розробки і реалізації кадрової політики держави, відомства, установи, організації, підприємства тощо.

Професіоналізм персоналу - здатність працівників, які мають необхідний набір навичок, знань, цінностей, підходів та особистих якостей, що проявляються у їх поведінці, виконувати види робіт, які входять до компетенції посад, що ними обіймаються.

Публічна служба - державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

Служба в органах місцевого самоврядування України - професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, та спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Соціальний діалог - процес установлення та узгодження позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики та регулювання соціально-трудова відносин.

Соціальне партнерство - система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, які виступають сторонами соціального партнерства в процесі реалізації їхніх соціально-економічних прав та інтересів.

Суб'єкти державної кадрової політики - носії визначених у правовому полі повноважень, прав та обов'язків щодо вироблення та реалізації державної кадрової політики (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, профспілки, асоціації роботодавців, громадські організації та ін.).

Суб'єкти державної кадрової політики у сфері державного управління - Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, керівники центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ, організацій.

Трудовий потенціал - сукупна суспільна спроможність здійснювати різні види трудової діяльності, яка характеризується чисельністю працездатного населення, станом його здоров'я, його освітнім та кваліфікаційним рівнем, системою цінностей і моральним станом.

Управління персоналом - практична діяльність, спрямована на визначення потреб організації у персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних та соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації.

Список використаних джерел

1. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Амосов, А. Дегтяр // Публ. упр.: теорія та практика. - 2011. - № 3. - С. 164-172. - Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011_3/doc/3/08.pdf.

2. АПК України терять кадры. - Режим доступу: <http://latifundist.com/novosti/30409-apk-ukrainy-teryaet-kadry>.

3. Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України ; за ред. В. Г. Кременя. - К., 2009. - 186 с.

4. *Вороненко В.* Кадри забезпечують успіх / В. Вороненко, І. Фещенко // Ваше здоров'я. - 2011. - № 49. - Режим доступу до журн.: <http://www.vz.kiev.ua/?p=3813>.
5. Виступ Президента України Віктора Януковича із щорічним посланням до Верховної Ради України 7 квітня 2011 р. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/19736.html>.
6. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2009 році // Статистичний збірник. - К. : Держкомстат України, 2010. - С. 311.
7. *Гесць В.* Трансформационные преобразования в Украине: переосмысливая пройденное и думая о будущем / В. Гесць // Общество и экономика. - 2006. - № 3. - С. 23-53.
8. Государственная кадровая политика и механизмы её реализации. Кадроведение : курс лекций. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РАГС, 1998. - 468 с.
9. *Гусев В. О.* Державне-приватне партнерство як фактор забезпечення інноваційної модернізації національної економіки / В. О. Гусев, О. А. Радіонов // Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 27 трав. 2011 р. : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С.В. Загороднюка. - К. : НАДУ, 2011. - Т. 1. - С. 345-347.
10. *Гусев В. О.* Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження : монографія. / В. О. Гусев. - Донецьк : Юго-Восток, 2011. - 624 с.
11. Державна національна програма "Освіта" (Україна ХХІ століття): затв. постановою Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 1993 р. № 896. - К. : Райдуга, 1994. - 61 с.
12. Державна служба зайнятості України. - Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list>.
13. Державна статистика освіти // Вища шк. - 2011. - № 2. - С. 107-125.
14. Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я : постанова Кабінету Міністрів України від 17 лют. 2010 р. № 208. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/208-2010-%D0%BF>.
15. Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2011 рік. - Режим доступу: <http://dki.org.ua/node/119>.
16. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. - К. : НАДУ, 2010. - 820 с.
17. Загальна декларація прав людини : прийнята резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 груд. 1948 р. // Права людини. Міжнародні договори України, декларації, документи / упоряд. Ю. К. Качуренко. - 2-е вид. - К. : Юрінформ, 1992. - С. 18-24.
18. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / [С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.]; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. - 352 с.
19. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. - К. : Юрінком Інтер : М-во праці та соціал. політики України, 2000. - 1024 с.
20. Кодекс про адміністративні правопорушення : за станом на 7 груд. 1984 р. / Верховна Рада УРСР. - К. : Парлам. вид-во, 1984.
21. Конституція України (Основний закон) : прийнята на п'ятій сес. Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. / Верховна Рада України. - К. : Парлам. вид-во, 1996.
22. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 р. - Режим доступу: http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=57967&cat_id=57966.
23. Концепція сучасної державної кадрової політики України. - К. : Вид-во НАДУ, 2006. - 56 с.
24. Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р. / [Власенко Н. С., Лібанова Е. М., Макарова О. В. та ін.]; за ред. Е. М. Лібанової; Фонд народонаселення ООН; Ін-т демографії та соціал. дослідж. ; Держкомстат України; Укр. центр соціал. реформ. - К. : [б.в.], 2006. - 138 с.
25. *Кремень В. Г.* Як нам реорганізувати освіту / В. Г. Кремень // Дзеркало тижня. - 2011. - 9-13 квіт. (№ 13). - С. 12.
26. *Лібанова Е. Г.* Соціально-демографічні ризики реалізації стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках / Е. Г. Лібанова; Ін-т демографії та соціал. дослідж. ім. М. В. Птухи; НАН України // Офіційне інтернет-представництво Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України. - Режим доступу: <http://www.idss.org.ua/stil.html>.
27. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: [монографія] / за ред. Е. М. Лібанової. - К. : Ін-т демографії та соціал. дослідж. НАН України, 2007. - 327 с.
28. Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій / за ред. Е. М. Лібанової. - К. : Ін-т демографії та соціал. дослідж. НАН України; Держкомстат України, 2006. - 356 с.
29. Міністерство охорони здоров'я: заходи щодо розв'язання проблеми кадрового дефіциту. - Режим доступу: <http://www.vz.kiev.ua/?p=2283>.
30. Модернізація України - наш стратегічний вибір : щоріч. Послання Президента України до Верховної Ради України. - К., 2011. - 416 с.
31. Національна доктрина розвитку освіти України : затв. Указом Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347 // Освіта України. - 2002. - 23 квіт. (№ 33). - С.4-6.
32. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [Андрущенко В. П., Бех І. Д., Бурда М. І. та ін.]; за заг. ред. В. Г. Кременя. - К. : Пед. думка, 2011. - 304 с.

33. *Новикова О.* Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України / *О. Новикова* // Україна: аспекти праці. - 2005. - № 2. - С. 3-12.
34. *Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015. Національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2010. - 232 с.*
35. *Олуйко В. М.* Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / *Олуйко В. М.* - Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.
36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
37. Оцінка системи врядування в Україні / Публікації Sigma: Підтримка вдосконалення у врядуванні та управлінні (лютий 2007 р.). - Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/ua/198.htm>.
38. *Панкратов А. А.* Государственно-частное партнерство в современной практике: основные теоретические и практические проблемы : монографія / *А. А. Панкратов.* - М. : Анкил, 2008. - 248 с.
39. Питання реформування Національної академії державного управління при Президенті України : Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. № 1110. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
40. Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства : постанова Кабінету Міністрів України від 17 берез. 2011 р. № 279. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>.
41. *Присяжнюк М.* Про необхідність і напрями поглиблення аграрної реформи / *М. Присяжнюк, П. Саблук, М. Кропивко* // Економіка України. - 2011. - № 6. - С. 4-16.
42. Про державно-приватне партнерство : Закон України : прийнятий 1 лип. 2010 р. № 2404 // Відом. Верхов. Ради України. - 2010. - № 40. - С. 524.
43. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=564-2010-%EF>.
44. Про заходи щодо забезпечення ефективної реалізації програми економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада" : Указ Президента України від 21 груд. 2010 р. № 1154/2010. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1154/2010>.
45. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні : Указ Президента України від 30 верес. 2010 р. № 926/2010. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/926/2010>.
46. Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" : розпорядження Президента України від 10 лип. 2010 р. № 1017/2011-рп. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/12064.html>.
47. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
48. Програма економічних реформ на 2010-2014 рр. "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" // Офіційне інтернет-представництво Президента України. - Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf.
49. Промисловість України у 2007 - 2010 роках : стат. зб. / за ред. Л. М. Овденко. - К. : Державний комітет статистики України, 2011. - 307 с.
50. *Рожкова С.* Анализ мирового опыта использования государственно-частного партнерства в различных отраслях экономики / *С. Рожкова.* - М. : Медиа-кит РЦБ, 2009.
51. *Саєнко М. Г.* Стратегія підприємства : підручник / *М. Г. Саєнко.* - Тернопіль : Економ. думка, 2006. - 390 с.
52. *Сімсон О. Е.* Державно-приватне партнерство як пріоритетний механізм реалізації сучасної інноваційної політики України / *О. Е. Сімсон* // Матеріали міжнародного симпозиуму : Інноваційна політика та законодавство в Європейському Союзі та Україні: формування, досвід, напрямки наближення, м. Київ, 2-3 черв. 2011 р. - С. 87-91.
53. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави : нац. доп. / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. - К. : НВЦ НБУВ, 2009. - 687 с.
54. Статистичний щорічник України за 2009 рік / за ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. Н. П. Павленко. - К. : Інформ.-аналіт. агентство, 2010. - 566 с.
55. Статистичний щорічник України за 2010 рік / Держ. служба статистики України. - К. : ТОВ "Август Трейд", 2011. - 560 с.
56. Best International Practices in Public Private Partnership with Regards to Regional Policy Issues. - EBRD, November 2005.
57. EBRD Core Principles for a Modern Concession Law - selection and justification of principles. - EBRD, 2004.
58. European Commission. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. - Brussels : European Commission, 2004.
59. OECD. Public-Private Partnerships : In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. - Paris : OECD, 2008.

Авторський колектив

Ковбасюк Ю.В.	д.держ.упр., проф.
Ващенко К.О.	д.політ.н., проф.
Сурмін Ю.П.	д.соц.н., проф.
Білінська М.М.	д.держ.упр., проф.
Загорський В.С.	д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України
Іжа М.М.	д.політ.н., проф.
Ландсман В.А.	к.пед.н., доц.
Серьогін С.М.	д.держ.упр., проф.
Амосов О.Ю.	д.е.н., проф.
Батушан В.В.	
Бодров В.Г.	д.е.н., проф.
Борисевич С.О.	д.і.н., доц.
Бульба В.Г.	к.і.н., доц.
Вакуленко В.М.	к.держ.упр., доц.
Валентюк І.В.	к.держ.упр., доц.
Васильєва О.І.	д.держ.упр., проф.
Васюк Н.О.	
Вашев О.Є.	к.мед.н., доц.
Гогіна Л.М.	к.і.н., доц.
Гошовська В.А.	д.політ.н., проф.
Грицяк І.А.	д.держ.упр., проф.
Грицяк Н.В.	д.держ.упр., проф.
Гусєв В.О.	к.е.н., с.н.с.
Дзюндзюк В.Б.	д.держ.упр., проф.
Дубенко С.Д.	к.ю.н., проф.
Євдокимов В.О.	к.е.н., доц.
Жаліло Л.І.	д.б.н., проф.
Загайнова Л.І.	к.ф.-м.н., с.н.с.
Загороднюк С.В.	к.держ.упр.
Іванченко Ю.Г.	к.е.н., с.н.с.
Ільченко Н.М.	к.держ.упр.
Клімова С.М.	к.держ.упр., доц.
Князєв В.М.	д.філос.н., проф.
Козюра І.В.	к.і.н.
Конотопцева Ю.В.	к.держ.упр., доц.
Корень Н.В.	к.е.н.
Краснейчук А.О.	к.держ.упр.
Крутій О.М.	д.держ.упр., доц.
Крушельницька Т.П.	к.держ.упр.
Кузнєцов А.О.	к.держ.упр.
Куц Ю.О.	д.держ.упр., проф.
Латинін М.А.	д.держ.упр., проф.
Ліпенцев А.В.	к.е.н., доц.
Мартиненко В.М.	д.держ.упр., проф.
Мартинюк О.І.	к.держ.упр., доц.
Мельтюхова Н.М.	к.е.н., проф.
Михненко А.М.	д.і.н., проф.
Науменко Р.А.	к.пед.н., с.н.с.
Олійник Н.І.	д.держ.упр., доц.

Пархоменко-Куцевіл О.І.	к. держ. упр.
Плотницька І.М.	к. філол. н., доц.
Попов С.А.	к. т. н., доц.
Попченко Т.П.	к. держ. упр.
Пригородова С.А.	
Протасова Н.Г.	д. пед. н., проф.
Радченко О.В.	д. держ. упр., проф.
Ралдугін С.О.	к. т. н., с. н. с.
Ребкало В.А.	д. філос. н., проф.
Рожкова І.В.	д. держ. упр., проф.
Розпутенко І.В.	д. держ. упр., проф.
Руденко О.М.	д. держ. упр., доц.
Сергеєва Л.М.	к. держ. упр., доц.
Серов О.В.	
Сивоконь В.О.	к. е. н., доц.
Ситник Г.П.	д. держ. упр., проф.
Собченко В.В.	к. держ. упр., доц.
Солоненко І.М.	д. мед. н., проф.
Сороко В.М.	к. т. н., доц.
Стрельцов В.Ю.	к. держ. упр., доц.
Сушинський О.	д. держ. упр., проф.
Телешун С.О.	д. політ. н., проф.
Трощинський В.П.	д. і. н., проф.
Шкумбатюк К.Л.	к. держ. упр.
Шур В.М.	к. пед. н., доц.
Щегорцова В.М.	к. держ. упр.
Яскевич А.Й.	

Зміст

Передмова	3
1. Проблеми людських ресурсів та кадрового потенціалу в умовах модернізації України	5
2. Принципи, функції та пріоритети державної кадрової політики	6
3. Наукове забезпечення державної кадрової політики	9
4. Законодавче та нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики	12
5. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики	13
6. Стан кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності держави	17
6.1. Кадри державної служби	17
6.2. Кадри місцевого самоврядування	22
6.3. Кадрове забезпечення у промисловій сфері	24
6.4. Кадрове забезпечення в агропромисловому комплексі	26
6.5. Кадрове забезпечення у сфері національної безпеки	29
6.6. Кадрові аспекти розвитку інформаційного суспільства	32
6.7. Кадри в соціогуманітарній сфері	33
6.8. Кадрове забезпечення освіти	36
6.9. Кадри сфери охорони здоров'я	42
6.10. Кадровий корпус вітчизняної науки	45
6.11. Кадри культури	48
7. Напрями вдосконалення кадрового процесу	52
8. Удосконалення державного управління в контексті реалізації державної кадрової політики	54
9. Публічно-приватне партнерство як інструмент кадрового забезпечення інноваційної модернізації національної економіки	56
10. Стратегія розвитку державної кадрової політики в Україні на 2012-2020 рр. та шляхи її реалізації	60
Терміни, які використовуються в тексті доповіді	65
Список використаних джерел	66

Наукове видання

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Наукова доповідь

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*

Редактори : *С. М. Шиманська, В. Г. Шевельова, Л. О. Воронько*
Коректори : *С. Г. Крушельницька, О. В. Должикова*
Технічні редактори : *Н. Ю. Копайгора, Ю. О. Куценко, О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 25.05.2012.
Формат 60x84/8. Обл.-вид. арк. 6,23. Ум.-друк. арк. 8,37.
Тираж 350 пр.

Видавець:
Національна академія державного управління
при Президентіві України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vudav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003 р.