

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

ДИПЛОМНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала: студентка 6-го курсу, 673 групи
денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
(Менеджмент організацій і адміністрування)
Швед І.М. _____

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Терлецька Н.М.

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від « » листопада 2021р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу організації	7
1.1. Сутність та складові елементи потенціалу системи управління підприємством	7
1.2. Місце кадрового потенціалу у системі управлінського потенціалу організації	13
1.3. Методологічні підходи до процесу оцінювання персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу організації	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. Діагностування системи управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу Головного управління Пенсійного Фонду України в Чернівецькій області	34
2.1. Сучасний стан вітчизняної системи пенсійного забезпечення та необхідність її реформування	34
2.2. Аналітична оцінка результативності функціонування ГУ ПФУ в Чернівецькій області	39
2.3. Діагностика системи управління кадровим потенціалом досліджуваної організації	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	52
РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу організації	57
3.1. Перспективні напрями адаптації світового досвіду до вітчизняних реалій щодо управління кадровим потенціалом державної служби	57
3.2. Обґрунтування можливостей удосконалення системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ в Чернівецькій області	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	77
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація національної економічної політики, реформування соціально-трудових відносин, динамічні зміни середовища функціонування підприємств, зумовлені прискоренням глобалізаційних та інноваційних процесів, науково-технічним та інформаційним прогресом, потребують кардинальних змін вимог до персоналу організацій та актуалізують потребу у висококваліфікованих фахівцях. Управління розвитком кадрового потенціалу організації шляхом створення реальних можливостей для формування та удосконалення компетенцій персоналу, а також використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом, є одним з найважливіших чинників, що формує рівень ефективності її діяльності. З огляду на викладене вище, проблема удосконалення концептуальних науково-теоретичних положень та практичних аспектів стосовно управління кадровим потенціалом організації на основі компетентнісного підходу та впровадження дієвих методичних підходів у практику управління розвитком її кадрового потенціалу не потребує додаткової аргументації.

Вагомий внесок у дослідження вказаної проблематики внесли зарубіжні вчені, зокрема, М. Армстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек. Різноманітні аспекти управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання відображено у дослідженнях українських вчених, таких як: Ж. Балабанюк, В. Безсмертна, Т. Білорус, І. Бузько, Н. Верхоглядова, О. Гайдамака, Л. Гармидер, О. Герасименко, М. Головань, О. Грішнова, В. Гриньова, Г. Закаблук, О. Ільїна, В. Крисько, В. Павлова, О. Ястремська.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу організації.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу організації;

- дослідити сутність та складові елементи управління потенціалу організації;
- визначити місце кадрового потенціалу у системі управлінського потенціалу організації;
- дослідити методологічні підходи до процесу оцінювання персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу організації;
- провести діагностування системи управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу Головного управління Пенсійного Фонду України в Чернівецькій області;
- здійснити оцінювання особистісного потенціалу державних службовців досліджуваної організації;
- дослідити перспективні напрями адаптації світового досвіду до вітчизняних реалій щодо управління кадровим потенціалом державної служби;
- запропонувати інноваційні методи оптимізації кадрового потенціалу досліджуваної організації;
- обґрунтувати можливості удосконалення системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ в Чернівецькій області.

Об'єкт дослідження – система управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу Головного управління Пенсійного Фонду України в Чернівецькій області.

Предмет дослідження – процес удосконалення системи управління кадровим потенціалом досліджуваної організації.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям магістерської роботи стали загальнонаукові принципи, методи та прийоми проведення наукових досліджень, використання яких зумовлено метою та безпосередніми завданнями дослідження. Проведене дослідження ґрунтується на використанні таких методів: *абстрактно-логічного методу* – у процесі узагальнення теоретичних положень та формулюванні одержаних висновків; *метод історичного аналізу та теоретичного узагальнення* – у процесі узагальнення

переліку компетенцій працівників та встановлення концептуальних положень управління кадровим потенціалом підприємства; *метод порівняння* – у процесі встановлення відмінностей у наукових підходах щодо визначення сутності сформованої термінології та дослідженні структури кадрового потенціалу; *діалектичний метод* – у процесі встановлення взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників; *економіко-статистичний аналіз* – у процесі проведення кількісної та якісної діагностики результативності діяльності досліджуваної організації; *експертний метод та ранжування* – у процесі оцінювання кадрового потенціалу; *системний підхід* – у процесі розробки структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом до формування програми подальшого розвитку; *табличний та графічний методи* – у процесі наочної ілюстрації підсумків магістерського дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові документи України, офіційні статистичні матеріали ГУ ПФУ в Чернівецькій області та дані звітності Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, особисті розробки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

дістала подальший розвиток:

концепція управління кадровим потенціалом у системі управлінського потенціалу організації;

удосконалено:

методологічні підходи до процесу оптимізації системи управління кадровим потенціалом досліджуваної організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їхнього практичного використання у процесі удосконалення системи управління кадровим потенціалом Головного управління ПФУ в Чернівецькій області.

Публікації. За темою магістерського дослідження опубліковано статтю у фаховому науковому виданні «Регіональна економіка та управління» на тему:

«Удосконалення управління розвитком підприємства шляхом підвищення його адаптаційних можливостей» (2021 р.).

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 18 додатків. Робота містить 20 рисунків, 10 таблиць, а також 93 позиції джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові елементи потенціалу системи управління підприємством

Практичний досвід свідчить про те, що потенціал системи менеджменту підприємства є передумовою реалізації усіх видів можливостей у ієрархічній структурі наявного потенціалу суб'єкта господарювання. Пріоритетність його значення зумовлена тим, що саме від сформованої системи менеджменту, її якості та рівня конкурентоспроможності залежить ефективність вирішення проблем функціонування та подальшого розвитку організації. Слід зауважити, що потенціал системи менеджменту є стратегічним базисом процесу формування потенціалу підприємства. Його роль у забезпеченні процесу керованості та врегульованості господарської діяльності підприємства потребує ретельного дослідження.

У контексті викладеного вище І. Ансофф стверджує про те, що загальне керівництво є організаційною функцією найвищого пріоритету, зміст якої полягає у забезпеченні ефективності діяльності фірми в цілому. Потенціал системи менеджменту організації у складі структури потенціалу останньої являє собою головний його компонент, по відношенню до якого інші складові елементи потенціалу господарюючого суб'єкта (зокрема, фінансовий, інноваційний, інформаційний, матеріально-технічний, технологічний потенціал тощо) є підпорядкованими категоріями, адже виконують ролі об'єктів управління.

Незважаючи на визнання науковцями пріоритетної ролі потенціалу системи менеджменту у процесі формування загального потенціалу підприємства, у науковій літературі описано різні підходи до термінологічних визначень. Наприклад, у процесі визначення потенціалу найвищого рівня фірми використовуються такі терміни: потенціал системи управління, потенціал загального керівництва, управлінський потенціал, потенціал управління підприємством [3; 11; 34; 43; 55; 65].

I. Ансофф у своїх наукових дослідженнях оперує категорією «потенціал загального керівництва», визначаючи його як можливість та спроможність менеджерів діяти таким чином, щоб оптимізувати процес досягнення цілей підприємства найближчим часом. При цьому у якості складового елементу потенціалу загального керівництва господарюючого суб'єкта він розглядає управлінський потенціал, розуміючи його як обсяг роботи, з яким може впоратися загальне керівництво. Отже, управлінський потенціал у цьому випадку розглядається як суто суб'єктивна характеристика управлінського персоналу. Управлінський потенціал у контексті його дослідження в якості суб'єктивної характеристики управлінського персоналу підприємства варто розуміти як:

- можливості конкретної особи вирішувати управлінські завдання з метою організації діяльності працівників підприємства;
- сукупність ділових та особистісних характеристик, а також можливостей топ-менеджера, які можуть бути введені в дію та активно використані у процесі вирішення управлінських завдань з метою досягнення поставлених цілей;
- уміння, досвід, компетентність топ-менеджерів підприємства [11].

Варто зазначити, що управлінський потенціал у значній мірі залежить від рівня інтелектуального потенціалу менеджерів організації, тобто від сукупності їхніх інтелектуальних здібностей та можливості їхньої практичної реалізації. Управлінський потенціал суб'єкта господарювання характеризує склад та рівень кваліфікації працівників апарату управління. Таким чином, управлінський потенціал можна охарактеризувати як спроможність індивідуального та соціально-психологічного характеру управлінського персоналу до практичної реалізації процесу функціонування та розвитку організації (суб'єктна складова потенціалу системи менеджменту).

Крім суб'єктної складової потенціалу системи менеджменту, безперечно, існує й об'єктна складова. Зокрема, А.С. Полянська переконана у тому, що управлінський потенціал фірми складають навички, уміння, досвід його топ-

менеджерів, які спільно з наявним ресурсним забезпеченням управлінського процесу забезпечують оптимальність функціонування системи менеджменту підприємства та створення сприятливих передумов процесу формування та ухвалення ефективних управлінських рішень з метою досягнення намічених цілей розвитку. У контексті викладеного ресурсне забезпечення доцільно розглядати як об'єктну складову процесу управління, а управлінський потенціал – як суб'єктну [43, с. 37].

На думку автора магістерської роботи, розгалуження об'єктної та суб'єктної складової процесу управління є цілком виправданим. Зокрема, суб'єктність, зумовлена індивідуальними уподобаннями, практичним досвідом, а також інтуїцією менеджера, який приймає рішення, є складовою процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень. Крім того, зниженню рівня суб'єктності сприятиме підвищення рівня потенційних можливостей системи менеджменту суб'єкта господарювання (рівня методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності, інформаційного забезпечення оптимальності управлінських процесів, моделей та методів ухвалення менеджерами управлінських рішень, а також необхідних ресурсів та засобів управління).

Необхідно зазначити про те, що відсутність універсального підходу до тлумачення сутності об'єктної та суб'єктної складових потенціалу системи управління підприємством зумовлює термінологічну невизначеність. Так, наприклад, управлінський потенціал фактично можна вважати загальним потенціалом системи менеджменту у контексті інтеграції потенціалів її об'єктної та суб'єктної складових. Зокрема, А.С. Зеніна-Біліченко характеризує управлінський потенціал як кінцевий результат інтеграції усіх ресурсів системи менеджменту, що відображає її інтегровану спроможність формувати інноваційний базис розвитку господарюючого суб'єкта. Л.М. Прокопишин стверджує про те, що «потенціал управління підприємством – це знання, уміння, навички, ресурси, інтелектуальні можливості, ініціатива та досвід персоналу, які можна використати для вибору найефективніших із альтернативних рішень для

забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання, досягнення ним встановлених цілей».

Таким чином, об'єктні та суб'єктні передумови процесу управління варто розглядати як рівноважні складові елементи системи менеджменту та її потенціалу. Суб'єктною складовою потенціалу системи менеджменту є управлінський потенціал, який являє собою спроможність менеджерів підприємства (індивідуального та соціально-психологічного характеру) до практичної реалізації процесу функціонування та подальшого розвитку господарюючого суб'єкта. Об'єктну складову потенціалу системи менеджменту, на думку Н.Г. Калюжної, слід ототожнювати з потенціалом підприємства, з його можливостями ведення ефективної господарської діяльності у визначеній галузі. Потенційна спроможність суб'єкта господарювання до підвищення рівня ефективності власного функціонування формується під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх факторів належать виробничі ресурси та суб'єктивні передумови реалізації потенційних можливостей, до складу зовнішніх факторів – об'єктивні умови практичної реалізації наявних можливостей, а також закони та закономірності, що регламентують процес здійснення виробничо-господарської діяльності.

Науковці вважають, що ресурсну забезпеченість слід розглядати в якості об'єктної складової потенціалу підприємства. Безперечно, об'єктною складовою системи менеджменту фірми є рівень її забезпеченості управлінськими ресурсами, які являють собою здатність керувати, здійснювати вплив на підприємство з метою зміни його стану, динаміки показників функціонування, результативності виробничо-господарської діяльності тощо [11; 34; 43; 65].

До складу основних управлінських ресурсів відносять наступне:

- економічні ресурси, які формують джерела та засоби забезпечення процесу функціонування системи менеджменту (зокрема, фінансові, матеріально-технічні та виробничі ресурси);
- нормативно-правові ресурси, які забезпечують нормативно-правову базу функціонування системи менеджменту підприємства (наприклад,

стандарти управлінської діяльності, органи управління, індикативні критерії управління, система контролінгу);

- методичні ресурси, які формують передумови процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень (зокрема, методологія управління, методи та моделі ухвалення менеджерами управлінських рішень);
- організаційні ресурси, тобто засоби ефективної організації функціонування системи менеджменту (наприклад, організаційна структура управління, організаційна культура, формальні та неформальні комунікації, організаційна поведінка, стиль керівництва);
- інформаційні ресурси, пов'язані з процесом імплементації сучасних інформаційних комп'ютерних технологій;
- кадрові ресурси, тобто управлінський персонал, залучений у процес розробки, обґрунтування та практичної реалізації управлінських рішень.

Слід зазначити, що у контексті ресурсної забезпеченості системи менеджменту підприємства (тобто дотримання на практиці необхідного кількісного та якісного складу управлінських працівників) кадри є одним з найважливіших управлінських ресурсів, а їхній потенціал – об'єктною складовою потенціалу системи менеджменту суб'єкта господарювання. Спроможність менеджерів індивідуального та соціально-психологічного характеру формують певний рівень управлінського потенціалу, який є суб'єктною складовою потенціалу системи менеджменту підприємства.

Зважаючи на викладене вище, можна стверджувати про те, що потенціал системи менеджменту господарюючого суб'єкта характеризує потенційні можливості ефективного управління процесами функціонування та подальшого розвитку підприємства, які мають бути забезпечені управлінськими ресурсами та зумовлені здатностями індивідуального та соціально-психологічного характеру управлінського персоналу.

Графічну інтерпретацію наукових підходів до трактування сутності терміну «потенціал системи управління підприємством» наведено на рисунку 1.1. Її пріоритетним завданням є процес забезпечення інтеграції різних видів та рівнів

потенціалів у систему менеджменту підприємства з метою ефективного функціонування у довготривалій перспективі.

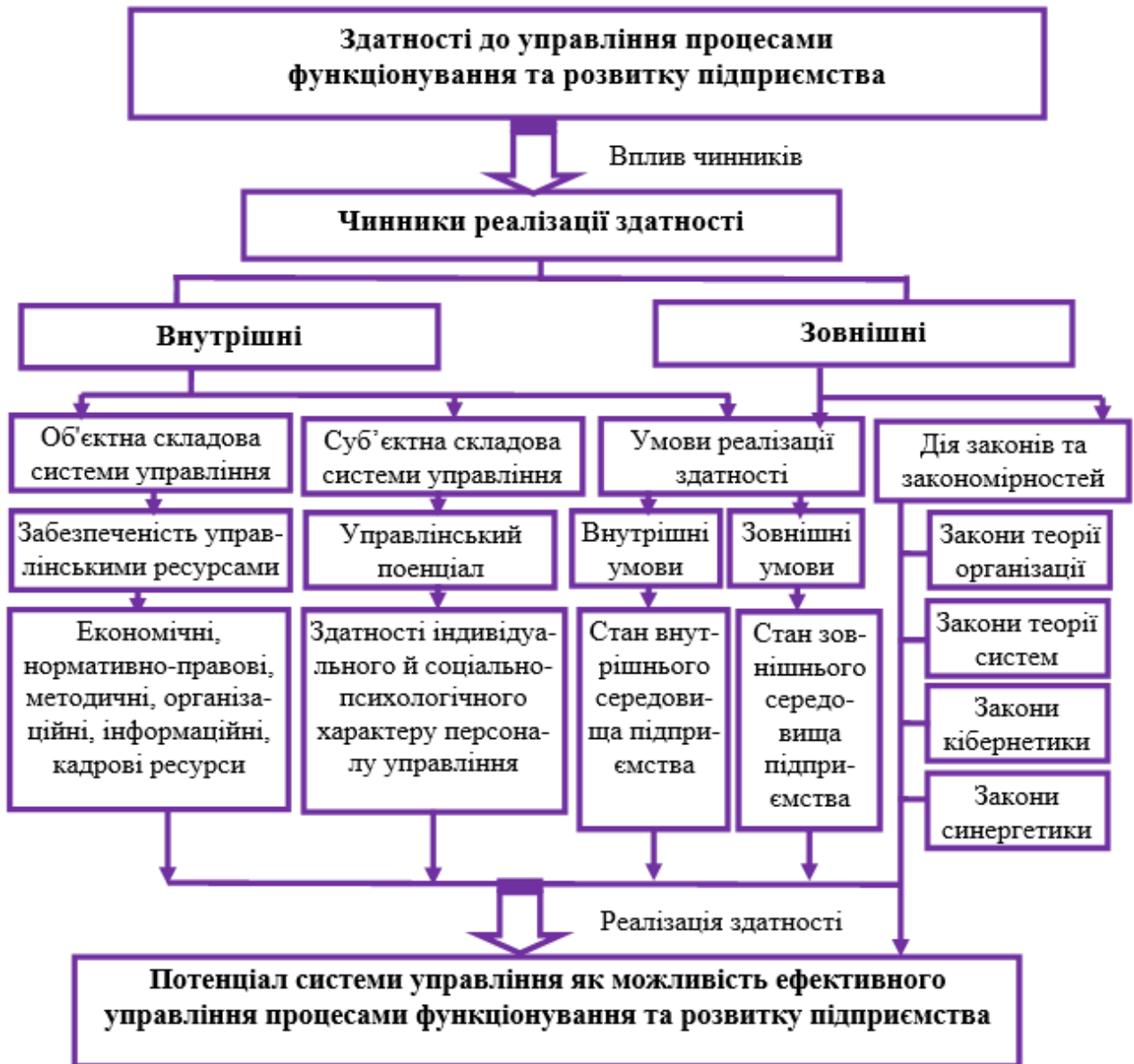


Рис. 1.1. Графічна інтерпретація наукових підходів до тлумачення сутності терміну «потенціал системи управління підприємством»

Таким чином, розглянуті вище наукові підходи до встановлення сутності терміну «потенціал системи управління підприємством» дозволяють ідентифікувати складові елементи потенціалу системи менеджменту, діагностувати показники та параметри оцінювання, а також уможливають процес їхнього використання в якості дієвих чинників управлінського впливу на подальший розвиток загального потенціалу суб'єкта господарювання.

1.2. Місце кадрового потенціалу у системі управлінського потенціалу організації

Топ-менеджери та власники підприємств давно усвідомили, що персонал є найважливішою підсистемою організації, від ефективної діяльності якої залежить результативність функціонування господарюючого суб'єкта. Кадровий потенціал організації (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) являє собою кількісну та якісну характеристику персоналу як одного з різновидів ресурсів, яка пов'язана з процесом виконання покладених на нього функцій та досягненням мети функціонування фірми. Це, насамперед, наявні й потенційні можливості співробітників як цілісної системи (трудового колективу), які можуть бути використані у конкретний період часу.

Процес управління кадровим потенціалом є однією з найважливіших функцій системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. Ефективно організоване управління кадрами дозволяє забезпечити підприємству процес досягнення та зміцнення конкурентних переваг, а також сприяє підвищенню рівня продуктивності праці та максимальної трудової віддачі працівників.

На переважній більшості українських підприємств у сучасних умовах господарювання зовсім або частково відсутня система обґрунтування та реалізації програми управління кадровим потенціалом. Слід зауважити про те, що сам по собі сформований кадровий потенціал не є остаточним варіантом вирішення виробничих проблем, які виникають безпосередньо у процесі здійснення товаровиробником власної виробничо-господарської діяльності. Для господарюючих суб'єктів може стати небезпечною ситуація, при якій кадровий потенціал демонструє надмірне зростання, що завжди супроводжується значними витратами підприємства на процес його утримання, не зважаючи при цьому на економічну доцільність такого стану речей.

Термін «кадровий потенціал» у фаховій літературі набув широкого вжитку у період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу ведення господарства. Це була своєрідна реакція науки на нагальні потреби господарської практики забезпечити процес якісного удосконалення та

використання потенційних можливостей працівників як сукупного об'єкта виробництва та управління ним [1].

У сучасних наукових дослідженнях науковці розглядають поняття кадрового потенціалу у контексті розвитку загального потенціалу підприємства. Кадровий потенціал вони визначають як можливості різних категорій працівників, що можуть бути приведені у дію в процесі здійснення трудової діяльності згідно посадових обов'язків та завдань на певному етапі розвитку організації. Такий підхід до тлумачення вказаного терміну дає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії персоналу підприємства на базі використання об'єктивних економічних законів у відповідності з обраним об'єктом, предметом дослідження, а також цілями та завданнями дослідження [8; 12; 20; 27; 29; 74].

Пріоритетною метою формування кадрового потенціалу є процес забезпечення підприємства необхідними для виконання виробничої програми трудовими ресурсами, спроможними раціонально та оперативно вирішувати виробничі завдання, а також досягати при цьому власні тактичні та стратегічні цілі.

Варто зазначити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу, насамперед, визначається тим, що окремі здібності, компетенції та можливості персоналу організації можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності. Це означає, що вони є гнучкими утвореннями, які мають властивість розвиватися та видозмінюватися. Управління ними має здійснюватися безперервно, із врахуванням динаміки еволюціонування підприємства як на етапі формування, так і у процесі використання кадрового потенціалу [20].

Мета формування та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання визначає підцілі та принципи системи менеджменту персоналу. Розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління ним, зокрема, таких як розробка та здійснення кадрової політики, в рамках якої принципи управління персоналом характеризують об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони,

враховують наукові рекомендації фахівців з теорії і практики менеджменту та організації бізнес-процесів, тобто весь арсенал наукових знань, який формує потенційні можливості ефективного регулювання та координації людської діяльності [27].

На рисунку 1.2. магістерської роботи відображено складові елементи забезпечення розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання.



Рис. 1.2. Складові елементи забезпечення розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання

Розглянемо їх докладніше. Система організаційного забезпечення являє собою сукупність внутрішніх служб та структурних підрозділів господарюючого суб'єкта, які забезпечують процес обґрунтування та ухвалення управлінських рішень щодо окремих аспектів його кадрової діяльності, а також несуть відповідальність за отримані результати. Підґрунтям організаційного забезпечення є діюча на підприємстві структура управління його кадровою діяльністю, складовими елементами якої є топ-менеджери, менеджери, служби, відділи управління та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

Фінансове забезпечення являє собою сукупність коштів, які спрямовуються на процес фінансування діяльності підсистеми управління кадрами. У сучасних умовах господарювання топ-менеджерам потрібно сформувати надійну систему

акумулювання та залучення коштів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій провідних фахівців та здійснення мотивуючих виплат управлінському персоналу. Процес її ефективного використання сприятиме забезпеченню повернення капіталу у перспективі та стимулюватиме економічне зростання, що є одним із пріоритетних завдань функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу підприємства являє собою сукупність реалізованих управлінських рішень щодо обсягів, розміщення та форм опрацювання релевантної інформації, яка використовується менеджерами підсистеми управління кадрами. Інформаційне забезпечення включає до свого складу оперативну інформацію; інформацію, яка використовується у процесі планування чисельності персоналу та професійного відбору працівників; нормативно-довідкову інформацію, пов'язану з регламентуванням посадових обов'язків та повноважень, охороною праці та нормуванням праці; класифікатори техніко-економічної інформації та система документації, пов'язана із забезпеченням раціонального використання робочого часу, використанням дієвих систем матеріального та морального стимулювання працівників тощо.

Науково-методичне забезпечення розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання полягає у побудові уніфікованої системи документів організаційно-методичного характеру, що формують та визначають норми, вимоги, правила, які використовуються у процесі вирішення поточних завдань, пов'язаних з перспективами розвитку персоналу. Цей різновид забезпечення спрямований на підвищення рівня ефективності процесу професійної підготовки кадрів; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; імплементацію новітніх навчальних та управлінських технологій.

Чинники мотивації є складовими елементами механізму зацікавленості персоналу підприємства у досягненні максимально можливих економічних та соціальних результатів процесу його функціонування. Це можуть бути чинники різного походження, під впливом яких відбувається мотиваційна дія. Оскільки

мотиваційна поведінка персоналу організації формується під впливом різноманітних чинників, зокрема, змісту праці, визнання її важливості іншими людьми, усвідомлення власних досягнень, об'єктивна оцінка виконаної роботи, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, тому доцільно проводити мотиваційний моніторинг персоналу. Цей процес сприятиме одержанню об'єктивної інформації, потрібної для ухвалення раціональних управлінських рішень.

Наукові підходи до тлумачення терміну «кадровий потенціал» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення терміну
«кадровий потенціал підприємства»**

№ з/п	Автор	Сутність терміну
1	Безсмертна В.В.	Кадровий потенціал – це сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики
2	<u>Бергелезова Т.В.</u>	Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
3	Краснокутська Н.С.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства
4	Маслов Е.В.	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова діяльність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, знань і <u>професійно-кваліфікаційних</u> навичок
5	Турчинов А.І.	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, природно-біологічних, історичних умовах виробництва
6	<u>Фелонін О.С.</u> , Репіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства

Практика господарювання вітчизняних підприємств свідчить про те, що кадровий потенціал характеризується нестабільністю, що цілком закономірно

пов'язано з його реакцією на зміну умов середовища функціонування (зокрема, політичних, демографічних, макроекономічних, правових, соціальних, ринкових тощо), а також внутрішньої структури суб'єкта господарювання [10, с.73].

Процес трансформації кадрового потенціалу організації відбувається за рахунок:

- підвищення чи зниження мотивації персоналу;
- безперервного руху кадрів (наприклад, звільнення, додаткового прийому нових працівників, переведення тощо);
- зміни кваліфікації шляхом підвищення її рівня або через зниження її рівня (наприклад, застарівання одержаних раніше знань, втрати навичок тощо);
- створення сприятливих умов для прояву на практиці індивідуального кваліфікаційного потенціалу та професійних компетенцій працівника;
- періодичне виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі, на які топ-менеджери ніяк не реагують.

Наслідком неефективної кадрової політики є високий рівень плинності персоналу господарюючого суб'єкта та низький рівень зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей.

Варто зауважити про те, що складові елементи кадрового потенціалу характеризують психофізіологічну можливість участі працівників у суспільно корисній діяльності; можливість оптимальних соціальних контактів; спроможність до генерації нових ідей; раціональність поведінки; наявність необхідних знань, умінь та навичок для виконання посадових обов'язків та передбачених посадою видів робіт; пропозицію на регіональному ринку праці. Перелічене вище зумовлює той факт, що саме кадровий потенціал підприємства характеризується найбільшим рівнем активності та найнижчим рівнем передбачуваності розвитку у порівнянні з іншими ресурсами господарюючого суб'єкта. Це означає, що персонал не є пасивним об'єктом управління, він активно змінюється шляхом диференціювання власних особистісних та професійних якостей, а також зміни ставлення до праці та керівництва організації [12, с.31].

Таблиця 1.2

Чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Автор	Чинники
<u>Колпаков В. М.</u>	людський; інформаційно енергетичний; засоби управління розвитком людських ресурсів підприємства (технологічні і засоби управлінської праці); системні
Іванова Т. В.	екзогенні (зовнішні) чинники: природні: культурно-історичні: політико-правові: демографічні: економічні; соціальні; організаційні; інноваційні: екологічні та ін.; ендогенні (внутрішні) чинники: розвиток різних організаційно-правових форм господарювання; матеріально-технічні: управлінські (цілі підприємства, виробництво, науково-технічний розвиток, збут, фінансове господарство і облік, санітарно-гігієнічні умови праці); ефективний кадровий менеджмент, у тому числі безперервне професійне навчання, можливості просування на підприємстві, мотивація праці та ін.
Носкова М. В.	особистісний капітал; якість життя; система моральності і пріоритетів потреб; мобільність; загальний політико- економічний розвиток країни; демографічні чинники; чинники економічного зростання та ін.
<u>Гольдфарб А. Г.</u>	фактори зовнішнього впливу: рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону; стан ринку праці (національного та регіонального) й умови формування ціни робочої сили; законодавча база; рівень демографічного розвитку країни: соціальне та підприємницьке інвестування, внутрішні фактори: рівень соціально-економічного розвитку підприємства: організаційна культура й ефективність управління персоналом; мотивація трудової діяльності та система стимулювання; процес набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу, умови праці та рівень технічної озброєності робочих місць: інвестиційний клімат на підприємстві
<u>Сирбу А. Н.</u>	техніко-організаційні [забезпеченість засобами організаційної і комп'ютерної техніки, характер і зміст праці, організаційна побудова підприємства і структура управління, рівень кваліфікації спеціалістів]; економічні (система госпрозрахункових відносин і матеріальної о стимулювання, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність) та соціально-демографічні
<u>Смолюк В. Л.</u>	зовнішні фактори: демографічні фактори; соціальні фактори: економіко-правові і науково-технічні фактори; внутрішні фактори: виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний і соціально-культурний потенціали
<u>Новойтенко І. В.</u>	внутрішні фактори: стратегія підприємства; організаційна структура управління; морально-психологічний клімат у колективі; система мотивації: система сплати праці та рівень заробітної плати; кваліфікація керівників та фахівців з роботи з персоналом; рівень озброєності основними засобами; зовнішні фактори: кон'юнктура ринку праці; трудове законодавство; рівень доступності освіт и; якість медичного обслуговування; рівень розвитку науки і техніки; демографічна ситуація; соціальна політика; доступність достовірної інформації; менталітет, культура

Чинники, які впливають на процес формування та розвитку кадрового потенціалу організації, поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники впливають, насамперед, на якісні та кількісні характеристики кадрового

потенціалу підприємства. Вони пов'язані із чисельністю персоналу та статевовіковою структурою, з процесом використання робочого часу та формуються у середовищі функціонування організації як прямої, так і опосередкованої дії. Виділення внутрішньоорганізаційних чинників безпосередньо не пов'язане з тим, що розвиток кадрового потенціалу є складовою частиною господарюючого суб'єкта та знаходиться у тісній взаємодії з іншими підсистемами менеджменту.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною складовою кадрової політики будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від виду та специфіки його виробничо-господарської діяльності. У сучасних умовах господарювання розвиток кадрового потенціалу організації науковці та фахівці-практики розглядають в якості пріоритетних сфер процесу її функціонування. На процес розробки, обґрунтування та реалізації стратегії підприємства безпосередньо впливають якісні характеристики персоналу, а допущені менеджерами помилки можуть призвести до значних втрат капіталовкладень. Саме тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптований до періодичних змін у структурі діяльності господарюючого суб'єкта, організації раціональної виробничої взаємодії персоналу, а також має забезпечувати процес формування професійних компетенцій та ротацию кадрів не лише в рамках окремих структурних підрозділів, але й між ними.

1.3. Методологічні підходи до процесу оцінювання персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу організації

Все більша кількість менеджерів вищого рівня управління сьогодні усвідомлює, що конкурентна перевага - це, насамперед, перевага персоналу підприємства над персоналом товаровиробників-конкурентів. Економічна наука оперує трьома факторами виробництва: капіталом, природними ресурсами та працею. Незаперечним є той факт, що одні і ті ж засоби виробництва та вихідні матеріали доступні усім учасникам ринкових відносин на приблизно однаковому рівні. При цьому найважливішим чинником системи технологічного циклу є персонал організації. Практичний досвід переконливо свідчить про те, що, хто більш раціонально управляє операціями у процесі перетворення сировини у кінцевий продукт споживання, той товаровиробник і здобуває конкурентні переваги. Процес підвищення рівня якісної складової кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, зазвичай, розпочинається з оцінювання його персоналу. При цьому потрібно оцінити не лише кожного члена трудового колективу, але й сформовані взаємозв'язки та стосунки всередині організації, й, звичайно, потенціал в цілому. Процес оцінювання персоналу підприємства передбачає встановлення відповідності ділових та особистих якостей працівника вимогам займаної посади чи робочого місця.

Необхідною умовою ефективної системи оцінювання персоналу є комплексність. Управлінню персоналом господарюючого суб'єкта, як управлінському процесу, властива циклічність, яка розпочинається з планування та закінчується аналізом та контролем. Циклічний характер, як стверджує Десслер, проявляється не лише у послідовності процесу реалізації функцій менеджменту, але й у виконанні конкретних процедур управління персоналом, які утворюють циклію. Саме з них складається процес управління персоналом підприємства [20].

Ділова оцінка персоналу являє собою процес встановлення відповідності професійних та особистісних характеристик працівника вимогам займаної посади чи посади, на яку він претендує. З метою ідентифікації рівня

відповідності доцільно чітко окреслити не лише коло досліджуваних характеристик, але й встановити критерії проведення процедури оцінювання.

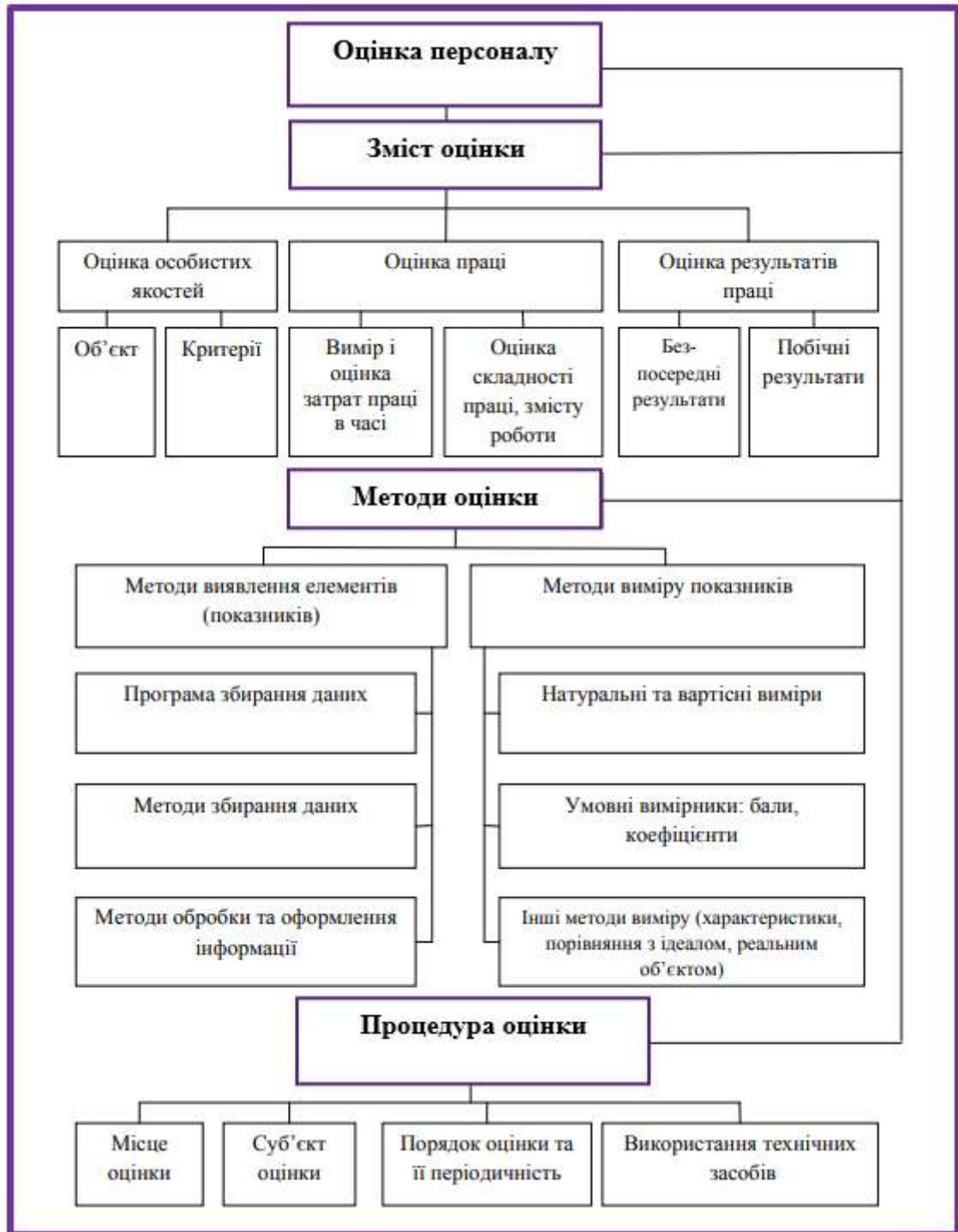


Рис. 1.3. Складові елементи процесу оцінювання персоналу організації

Діяльність працівників суб'єкта господарювання завжди знаходиться під пильною увагою топ-менеджерів. Керівник будь-якого рівня управління протягом робочого дня неодноразово оцінює дії підлеглих, ґрунтуючись на

власних спостереженнях та накопичуючи інформацію про те, наскільки вчасно та якісно виконується робота.

Однак, слід зауважити про те, що у рамках системи управління персоналом процес його оцінювання являє собою ретельно організовані процедури, проведення яких дозволяє планомірно збирати та накопичувати інформацію про результативність роботи та ділові якості персоналу, ухвалювати раціональні управлінські рішення, виявляти резерви зростання та обґрунтовувати перспективи подальшого розвитку. Суб'єктами оцінювання є керівники різних рівнів управління, адже саме вони його проводять та ухвалюють рішення щодо можливостей працевлаштування працівників, а також кадрова служба у якості координатора проведення процедури оцінювання.

Метою процедури проведення оцінювання є наступне:

- аналітична оцінка виконання завдань працівником у звітному періоді;
- підвищення рівня поточного виконання завдань;
- встановлення пріоритетних цілей діяльності на перспективу;
- виявлення та оцінювання потреби конкретного працівника у професійному навчанні;
- оцінка майбутнього потенціалу працівника та можливостей просування по службі;
- обґрунтування можливостей зміни рівня оплати праці конкретного фахівця.

При цьому адміністративна мета процедури оцінювання діяльності персоналу досягається шляхом ухвалення обґрунтованого адміністративного рішення щодо підвищення чи пониження в посаді, переведення на іншу ділянку роботи, направлення на навчання, або звільнення на підставі отриманих результатів.

Слід зазначити про те, що мотиваційна мета процедури оцінювання діяльності персоналу полягає у тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки працівників, оскільки адекватно оцінені витрати праці сприятимуть забезпеченню подальшого зростання рівня продуктивності

праці персоналу, однак, лише у тому випадку, коли працю людини буде оцінено згідно її очікувань.

Пріоритетні завдання процедури оцінювання персоналу організації:

- збір та аналіз релевантної інформації про діяльність співробітника, підсумки яких використовуються у процесі адміністрування та управління персоналом;
- управління діяльністю працівника, адже оцінювання сприяє оперативному регулюванню трудового процесу та оптимізації його результативності;
- розвиток персоналу, що забезпечує вибір гідних заохочення та професійного просування по кар'єрній драбині працівників, а також з'ясування мети та завдань їхньої подальшої професійної підготовки;
- трудова мотивація, оскільки процедура оцінювання є імпульсом до свідомої самооцінки діяльності персоналу, спрямованої на підвищення рівня їхніх виробничих досягнень;
- визначення обсягу винагороди, оскільки лише у процесі об'єктивної оцінки досягнень працівника можна справедливо оплатити його працю.

Проведення оцінювання в тому чи іншому вигляді відбувається на кожному етапі роботи з персоналом підприємства [27]:

1) підбір кандидата на заміщення вакантної посади: оцінка потрібна для виявлення відповідності посадовим вимогам та корпоративній культурі умінь та навичок кандидата на посаду (зокрема, професійних та особистісних характеристик);

2) у процесі проходження випробувального терміну (безпосереднього випробування на робочому місці): метою є додаткове оцінювання рівня відповідності працівника займаній посаді та рівня його адаптації в організації;

3) у процесі виконання завдань поточної діяльності: на цьому етапі процес оцінювання спрямовано на уточнення та коригування плану професійного та кар'єрного зростання працівника, ухвалення рішення про його преміювання, а також перегляд розміру заробітної плати;

4) навчання працівника: потрібно визначити рівень його фахових знань та потребу в навчанні; подібну процедуру доцільно провести також після завершення навчання;

5) переведення працівника в інший структурний підрозділ: необхідно визначити його можливості у процесі виконання обов'язків на новій посаді;

6) формування кадрового резерву: оцінювання професійного та особистісного потенціалу працівника;

7) звільнення з посади: на цьому етапі процес оцінювання потрібно проводити з метою виявлення некомпетентності працівника; підставою для його звільнення можуть бути лише підсумки атестації працівника.

Предметами сферами проведення оцінювання персоналу є наступне:

- виконання працівниками власних посадових обов'язків, що оцінюється у процесі роботи в умовах жорсткої регламентації їхньої трудової діяльності. Процедура оцінювання при цьому має яскраво виражений дисциплінарний характер, спрямований на усунення причин невиконання працівником посадових повноважень;
- ефективність діяльності конкретного працівника, тобто персональний аналіз особливостей виконання виробничих завдань, результативності ухвалених особисто ним управлінських рішень, використовуваних у процесі діяльності прийомів та методів виконання завдань;
- рівень компетентності, що оцінюється шляхом порівняння нормативного та реального профілю професійної компетентності співробітника. Метою при цьому є обговорення способів підвищення наявного рівня кваліфікації, усвідомлення працівником необхідності навчання та індивідуального розвитку;
- рівень досягнення працівником конкретних цілей, що є предметом оцінювання керівників та персоналу, які здійснюють діяльність самостійно у рамках управління за цілями;
- особливості поведінки персоналу, які оцінюються з метою виявлення відхилень від стандартів поведінки, що визначають регламент

оптимальної роботи для працівників, які безпосередньо контактують із споживачами.

Імплементація на практиці процедури оцінювання можлива лише після того, як топ-менеджери сформулювали та обґрунтували стратегічні цілі функціонування господарюючого суб'єкта; для кожного робочого місця затверджено посадові інструкції; менеджерами організації розроблено процедуру проведення контролю за результатами праці персоналу.

Процес проведення оцінювання персоналу організації сприятиме:

- 1) підвищенню іміджу та репутації підприємства. Проведення процедури атестації персоналу є ознакою сформованої кадрової політики організації. Крім того, проведення атестації відповідає загальноприйнятій міжнародній практиці;
- 2) розвитку корпоративного духу у працівників суб'єкта господарювання;
- 3) сприятливому впливу на процес мотивації персоналу до трудової діяльності та підвищенню рівня її ефективності;
- 4) моніторинг кадрового складу підприємства з метою забезпечення виконання виробничої програми;
- 5) обґрунтування критеріїв та оптимізації процесу ротації кадрів на підприємстві;
- 6) раціональний розподіл відповідальності між топ-менеджерами організації та безпосередніми виконавцями виробничих завдань;
- 7) зниження рівня гіпервідповідальності (емоційного навантаження) з керівників вищого рівня управління підприємством;
- 8) підвищення рівня організованості у процесі роботи з персоналом.

Оцінювання результативності діяльності конкретного працівника проводиться за показниками, наведеними на рисунку 1.4.

Варто зауважити про те, що для більшості робіт неможливим є застосування процедури оцінювання, яка ґрунтується лише на показниках результативності. Саме тому на практиці використовуються також показники професійної поведінки, які дозволяють ідентифікувати параметри трудової діяльності, що забезпечують виконання працівником виробничих завдань на

заданому рівні.

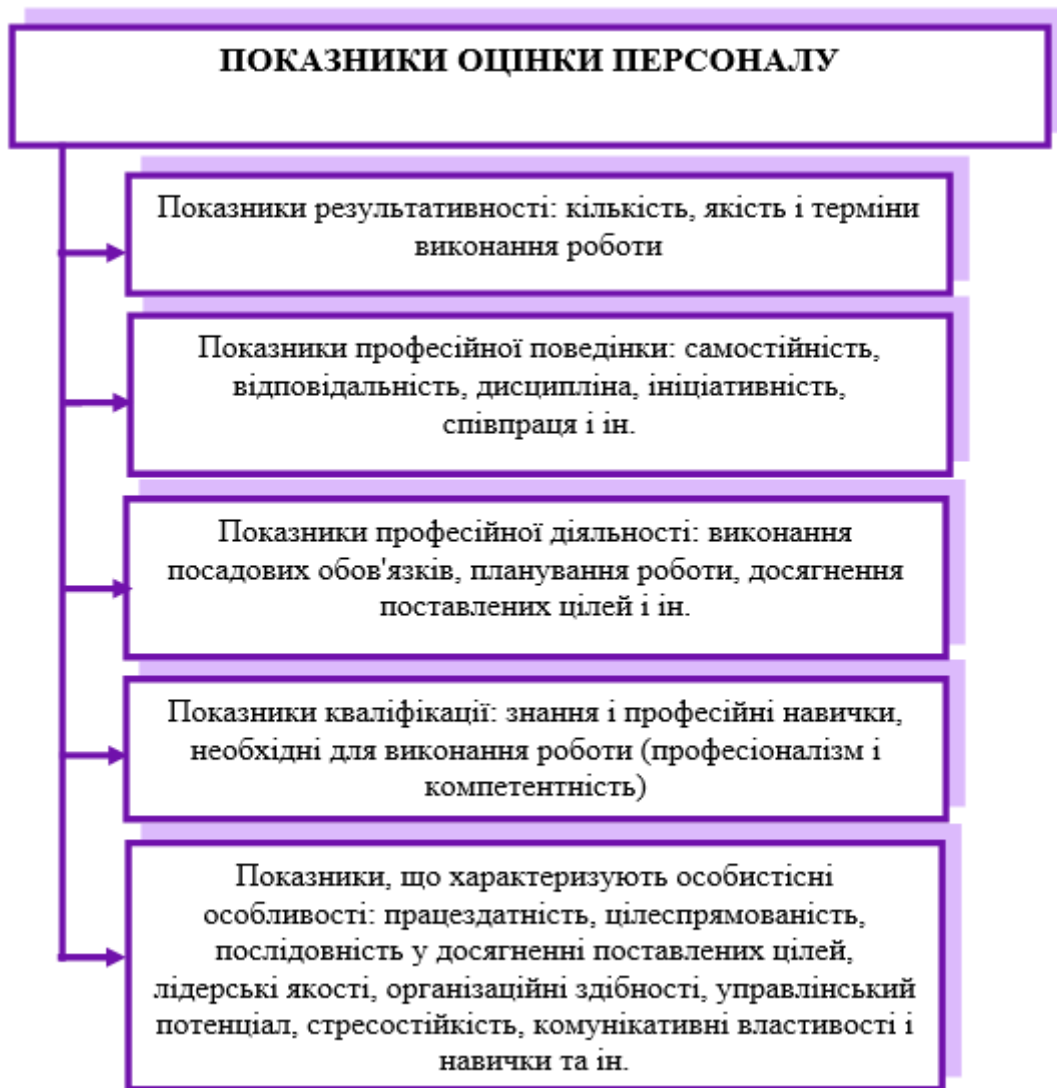


Рис. 1.4. Класифікація показників процедури оцінювання персоналу

Ідентифікатори професійної діяльності використовуються, зазвичай, у тих випадках, коли результати праці конкретного працівника не позначаються на показниках загальної результативності. До цієї групи слід віднести такі показники, як виконання працівником посадових обов'язків та повноважень, рівень ефективності процесу планування виконання завдань, а також досягнення ним поставлених цілей.

Показники кваліфікації, зокрема, характеризують рівень професіоналізму працівника: фаховий рівень його підготовленості до виконання завдань, а також рівень оволодіння необхідними трудовими навичками. Перелічені показники використовуються у комплексних системах оцінювання персоналу, наприклад, у

процесі прийому на роботу чи проведенні атестації працівників.

Топ-менеджери деяких суб'єктів господарювання по відношенню до усіх працівників висувають вимоги, які ґрунтуються на оцінці їхньої відповідності потребам організації, її цінностям та етичним нормам (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Показники оцінки результатів праці за посадами

Посади	<u>Перелік показників оцінки результатів праці</u>
Керівник підприємства та топ-менеджери	Прибуток; зростання прибутку; рентабельність виробництва; показники оборотності капіталу; частка на ринку; конкурентоспроможність продукції
Лінійні керівники (начальники цехів та дільниць)	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою; динаміка обсягу виробництва; динаміка продуктивності праці; зниження витрат виробництва; кількість рекламцій та їхня динаміка; показники якості продукції, що випускається; величина і втрати від простоїв; коефіцієнт плинності кадрів
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка; зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції; питома вага технічно обґрунтованих норм; рівень заробітної плати на одиницю продукції і його динаміка; коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка; кількість вакантних місць; кількість претендентів на одне вакантне місце; показники по навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу; витрати на персонал у витратах виробництва (питома вага і динаміка)
Менеджер з персоналу	Кількість вакантних місць в організації; кількість претендентів на одне вакантне місце; коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділами

Отже, спроможність підприємства постійно підвищувати та розвивати власний кадровий потенціал є необхідною умовою процесу його ефективного функціонування. Розвиток кадрового потенціалу досягається за рахунок використання компетентнісного підходу у процесі оцінювання персоналу організації. Процес оцінювання та управління кадровим потенціалом на описаних вище засадах сприятиме створенню та реалізації комплексу заходів щодо забезпечення неухильного зростання кадрового потенціалу суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Практичний досвід свідчить про те, що потенціал системи менеджменту підприємства є передумовою реалізації усіх видів можливостей у ієрархічній структурі наявного потенціалу суб'єкта господарювання. Пріоритетність його значення зумовлена тим, що саме від сформованої системи менеджменту, її якості та рівня конкурентоспроможності залежить ефективність вирішення проблем функціонування та подальшого розвитку організації. Потенціал системи менеджменту є стратегічним базисом процесу формування потенціалу господарюючого суб'єкта.

Управлінський потенціал у значній мірі залежить від рівня інтелектуального потенціалу менеджерів організації, тобто від сукупності їхніх інтелектуальних здібностей та можливості їхньої практичної реалізації. Управлінський потенціал суб'єкта господарювання характеризує склад та рівень кваліфікації працівників апарату управління.

До складу основних управлінських ресурсів відносять наступне:

- економічні ресурси, які формують джерела та засоби забезпечення процесу функціонування системи менеджменту (зокрема, фінансові, матеріально-технічні та виробничі ресурси);
- нормативно-правові ресурси, які забезпечують нормативно-правову базу функціонування системи менеджменту підприємства (наприклад, стандарти управлінської діяльності, органи управління, індикативні критерії управління, система контролінгу);
- методичні ресурси, які формують передумови процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень (зокрема, методологія управління, методи та моделі ухвалення менеджерами управлінських рішень);
- організаційні ресурси, тобто засоби ефективної організації функціонування системи менеджменту (наприклад, організаційна структура управління, організаційна культура, формальні та неформальні комунікації, організаційна поведінка, стиль керівництва);
- інформаційні ресурси, пов'язані з процесом імплементації сучасних

інформаційних комп'ютерних технологій;

- кадрові ресурси, тобто управлінський персонал, залучений у процес розробки, обґрунтування та практичної реалізації управлінських рішень.

Топ-менеджери та власники підприємств давно усвідомили, що персонал є найважливішою підсистемою організації, від ефективної діяльності якої залежить результативність функціонування господарюючого суб'єкта. Кадровий потенціал організації (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) являє собою кількісну та якісну характеристику персоналу як одного з різновидів ресурсів, яка пов'язана з процесом виконання покладених на нього функцій та досягненням мети функціонування фірми. Це, насамперед, наявні й потенційні можливості співробітників як цілісної системи (трудового колективу), які можуть бути використані у конкретний період часу.

Процес управління кадровим потенціалом є однією з найважливіших функцій системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. Ефективно організоване управління кадрами дозволяє забезпечити підприємству процес досягнення та зміцнення конкурентних переваг, а також сприяє підвищенню рівня продуктивності праці та максимальної трудової віддачі працівників.

Термін «кадровий потенціал» у фаховій літературі набув широкого вжитку у період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу ведення господарства. Це була своєрідна реакція науки на нагальні потреби господарської практики забезпечити процес якісного удосконалення та використання потенційних можливостей працівників як сукупного об'єкта виробництва та управління ним.

У сучасних наукових дослідженнях науковці розглядають поняття кадрового потенціалу у контексті розвитку загального потенціалу підприємства. Кадровий потенціал вони визначають як можливості різних категорій працівників, що можуть бути приведені у дію в процесі здійснення трудової діяльності згідно посадових обов'язків та завдань на певному етапі розвитку організації. Такий підхід до тлумачення вказаного терміну дає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії персоналу підприємства на базі

використання об'єктивних економічних законів у відповідності з обраним об'єктом, предметом дослідження, а також цілями та завданнями дослідження.

Практика господарювання вітчизняних підприємств свідчить про те, що кадровий потенціал характеризується нестабільністю, що цілком закономірно пов'язано з його реакцією на зміну умов середовища функціонування (зокрема, політичних, демографічних, макроекономічних, правових, соціальних, ринкових тощо), а також внутрішньої структури суб'єкта господарювання.

Процес трансформації кадрового потенціалу організації відбувається за рахунок:

- підвищення чи зниження мотивації персоналу;
- безперервного руху кадрів (наприклад, звільнення, додаткового прийому нових працівників, переведення тощо);
- зміни кваліфікації шляхом підвищення її рівня або через зниження її рівня (наприклад, застарівання одержаних раніше знань, втрати навичок тощо);
- створення сприятливих умов для прояву на практиці індивідуального кваліфікаційного потенціалу та професійних компетенцій працівника;
- періодичне виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі, на які топ-менеджери ніяк не реагують.

Економічна наука оперує трьома факторами виробництва: капіталом, природними ресурсами та працею. Незаперечним є той факт, що одні і ті ж засоби виробництва та вихідні матеріали доступні усім учасникам ринкових відносин на приблизно однаковому рівні. При цьому найважливішим чинником системи технологічного циклу є персонал організації. Практичний досвід переконливо свідчить про те, що, хто більш раціонально управляє операціями у процесі перетворення сировини у кінцевий продукт споживання, той товаровиробник і здобуває конкурентні переваги. Процес підвищення рівня якісної складової кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, зазвичай, розпочинається з оцінювання його персоналу. При цьому потрібно оцінити не лише кожного члена трудового колективу, але й сформовані взаємозв'язки та стосунки всередині організації, й, звичайно, потенціал в цілому.

У рамках системи менеджменту процес оцінювання персоналу являє собою ретельно організовані процедури, проведення яких дозволяє планомірно збирати та накопичувати інформацію про результативність роботи та ділові якості персоналу, ухвалювати раціональні управлінські рішення, виявляти резерви зростання та обґрунтовувати перспективи подальшого розвитку. Суб'єктами оцінювання є керівники різних рівнів управління, адже саме вони його проводять та ухвалюють рішення щодо можливостей працевлаштування працівників, а також кадрова служба у якості координатора проведення процедури оцінювання.

Метою процедури проведення оцінювання є наступне:

- аналітична оцінка виконання завдань працівником у звітному періоді;
- підвищення рівня поточного виконання завдань;
- встановлення пріоритетних цілей діяльності на перспективу;
- виявлення та оцінювання потреби конкретного працівника у професійному навчанні;
- оцінка майбутнього потенціалу працівника та можливостей просування по службі;
- обґрунтування можливостей зміни рівня оплати праці конкретного фахівця.

Проведення оцінювання в тому чи іншому вигляді відбувається на кожному етапі роботи з персоналом підприємства:

1) підбір кандидата на заміщення вакантної посади: оцінка потрібна для виявлення відповідності посадовим вимогам та корпоративній культурі умінь та навичок кандидата на посаду (зокрема, професійних та особистісних характеристик);

2) у процесі проходження випробувального терміну (безпосереднього випробування на робочому місці): метою є додаткове оцінювання рівня відповідності працівника займаній посаді та рівня його адаптації в організації;

3) у процесі виконання завдань поточної діяльності: на цьому етапі процес оцінювання спрямовано на уточнення та коригування плану професійного та

кар'єрного зростання працівника, ухвалення рішення про його преміювання, а також перегляд розміру заробітної плати;

4) навчання працівника: потрібно визначити рівень його фахових знань та потребу в навчанні; подібну процедуру доцільно провести також після завершення навчання;

5) переведення працівника в інший структурний підрозділ: необхідно визначити його можливості у процесі виконання обов'язків на новій посаді;

6) формування кадрового резерву: оцінювання професійного та особистісного потенціалу працівника;

7) звільнення з посади: на цьому етапі процес оцінювання потрібно проводити з метою виявлення некомпетентності працівника; підставою для його звільнення можуть бути лише підсумки атестації працівника.

Спроможність підприємства постійно підвищувати та розвивати власний кадровий потенціал є необхідною умовою процесу його ефективного функціонування. Розвиток кадрового потенціалу досягається за рахунок використання компетентнісного підходу у процесі оцінювання персоналу організації. Процес оцінювання та управління кадровим потенціалом на описаних вище засадах сприятиме створенню та реалізації комплексу заходів щодо забезпечення неухильного зростання кадрового потенціалу суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Сучасний стан вітчизняної системи пенсійного забезпечення та необхідність її реформування

Характерною рисою ХХІ століття є процес старіння населення України, тому проблема пенсійного забезпечення та спроможності вітчизняної пенсійної системи ефективно функціонувати у сучасних умовах потребує нагального вирішення. Сьогодні співвідношення пенсіонерів до категорії працюючих осіб в Україні становить 1:1. Цей факт характеризує критичну межу, поза якою солідарна система все більше демонструє власну неспроможність. Слід зауважити про те, що для самодостатнього функціонування пенсійної системи, у відповідності з принципом солідарності, співвідношення пенсіонерів до категорії працюючих осіб має складати 1:5 [86].

Вітчизняна система пенсійного забезпечення складається з трьох рівнів. У сучасних умовах власну дієспроможність підтвердили лише два рівні: солідарна система (виплати з Державного бюджету) та недержавне пенсійне забезпечення (у якому задіяні лише 5% населення працездатного віку, або 2% українців) [9]. Накопичувальну систему поки що не введено в дію, оскільки, згідно заяви Міністерства соціальної політики, її введення в Україні, на даний час, неможливе. Фахівці пояснюють це недостатнім рівнем розвитку інфраструктури для забезпечення функціонування акумульованих пенсійних коштів. Окрім того, станом на сьогодні інвестиційний ринок в Україні фактично відсутній.

На рисунку 2.1 магістерської роботи наведено показники чисельності населення та пенсіонерів різних країн. Аналіз демографічних показників дозволяє усвідомити, що стан системи пенсійного забезпечення в Україні насправді є критичним. У багатьох економічно розвинених країнах світу, у тому числі з високим рівнем забезпеченості пенсіонерів, з різних причин відбувається процес реформування пенсійних систем [44].



Рис. 2.1. Співвідношення чисельності населення та пенсіонерів в різних країнах у 2020 році

Процес реформування та модернізації системи пенсійного забезпечення відбувається з метою її стабілізації для забезпечення процесу акумулювання достатньої кількості пенсійних коштів у майбутньому, враховуючи при цьому процес старіння населення та збільшення чисельності пенсіонерів по відношенню до чисельності працюючого населення. В Україні триває процес реформування системи пенсійного забезпечення у напрямку удосконалення першого рівня, а саме солідарної системи. Наприклад, триває процес поступового підвищення необхідного для виходу на пенсію страхового стажу (рисунок 2.2).



Рис. 2.2. Визначення терміну виходу на пенсію з урахуванням страхового стажу особи в Україні на період 2020–2028 рр.

Згідно чинного законодавства України, до 60-ти років підвищено пенсійний вік для жінок. Сьогодні розглядається можливість подальшого підвищення пенсійного віку (як для чоловіків, так і для жінок). Проте, у процесі обґрунтування такої можливості, варто враховувати не тільки пенсійний вік у економічно розвинених країнах світу, але й тривалість життя населення у цих країнах (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Пенсійний вік та середня тривалість життя в різних країнах

Країна	Пенсійний вік		Середня тривалість життя	
	Чоловіки, р.	Жінки, р.	Чоловіки, р.	Жінки, р.
Данія	65	65	76,3	81,1
Великобританія	65 (збільшують до 68)	65 (збільшують до 68)	78	82,3
Білорусь	63	58	65,6	77,2
Іспанія	65	65	78,2	78,4
Японія	65	65	82,3	82,3
Швеція	67	67	78,8	83,5
Франція	62 (збільшують до 65)	62 (збільшують до 65)	78	84,5
Німеччина	65	63	77,8	82,4
Україна	60	59 (збільшують до 60)	62,8	74,8

Показники таблиці 2.1 свідчать про те, що в Україні зафіксовано найнижчий рівень середньої тривалості життя населення (як чоловіків, так і жінок). Це означає, що для подальшого підвищення пенсійного віку в Україні потрібно забезпечити вищий рівень добробуту осіб похилого віку й таким чином досягнути зростання показника тривалості життя населення. З огляду на це, фахівцям та експертам доцільно проаналізувати й інші шляхи реформування та модернізації вітчизняної системи пенсійного забезпечення, враховуючи при цьому досвід економічно розвинених країн світу [44].

Процес надходження коштів до солідарної системи пенсійного забезпечення залежить від розміру заробітної плати працівників та ставки внесків до солідарної системи. Порівняльний аналіз розміру мінімальної заробітної плати у країнах Європейської спільноти дає підстави стверджувати про те, що Україна за цим показником посідає останнє місце в рейтингу

(рисунок 2.3). Ставки внесків до солідарної системи у різних країнах також значно відрізняються між собою (рисунок 2.4).

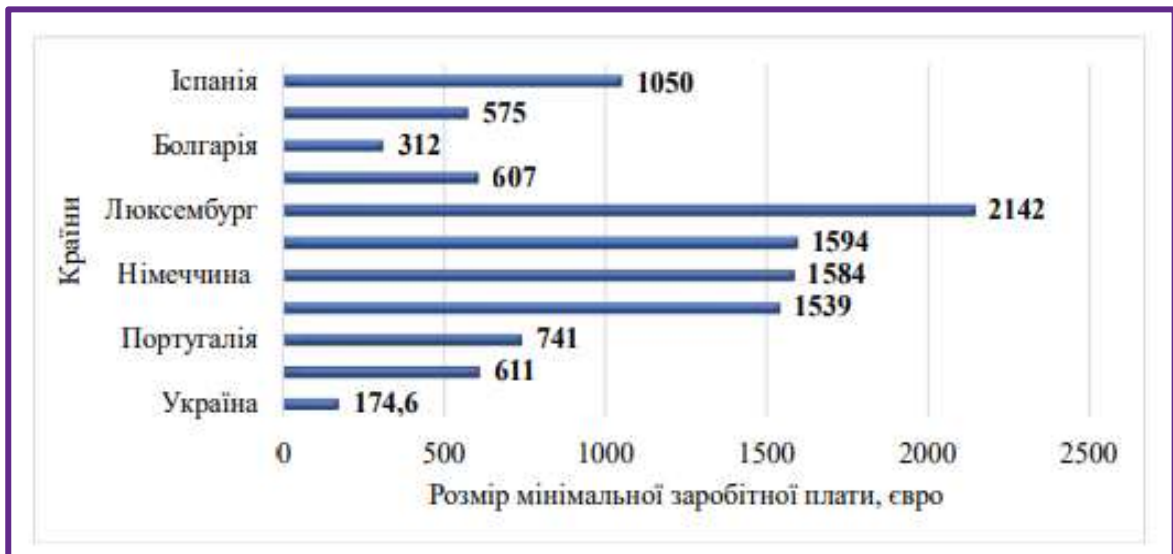


Рис. 2.3. Розмір мінімальної зарплати у країнах Європейської спільноти

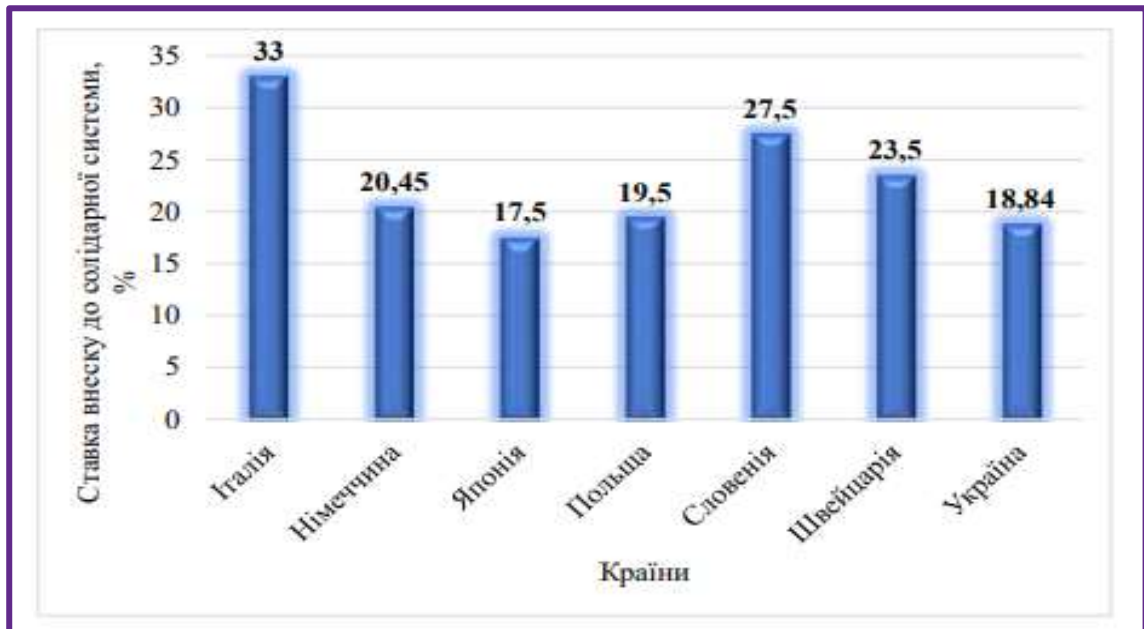


Рис. 2.4. Ставки внесків до солідарної системи

Розмір внеску до солідарної системи в Україні у вигляді надходжень від сплати ЄСВ до ПФУ є досить незначним (нижчий розмір внеску серед наведених на рисунку 2.4. країн зафіксовано у Японії). Оскільки процес введення в дію накопичувальної системи у нинішніх умовах є неможливим, то з

метою оптимізації фінансування солідарної системи слід збільшити розмір ставки ЄСВ (у вигляді обґрунтованого відсотка нарахувань на зарплату та відрахувань із зарплати з цільовим спрямуванням до ПФУ України). Варто зауважити про те, що ефективному процесу функціонування вітчизняної солідарної системи не сприяють також наявність тіньової зайнятості та значний рівень трудової міграції українців. Беручи до уваги той факт, що успішні системи пенсійного забезпечення громадян зарубіжних країн побудовані на базі змішаної моделі, поєднуючи у оптимальному співвідношенні солідарну, обов'язкову накопичувальну та добровільну накопичувальну складові, доцільно реформувати не тільки вітчизняну солідарну систему, але й недержавне пенсійне забезпечення. Крім того, необхідно прискорити процес запуску накопичувальної системи. Для цього, насамперед, слід активізувати процес розвитку ринку інвестицій, який успішно функціонує в усіх економічно розвинених країнах світу [5].

Отже, з викладеного вище можна зробити висновок про те, що система пенсійного забезпечення громадян України потребує подальшого активного реформування та модернізації. З цією метою необхідно здійснити наступні кроки:

- збільшити розмір ставки ЄСВ з цільовим спрямуванням збільшеного відсотку нарахувань до ПФУ, який сприятиме збільшенню власних доходів солідарної системи та зменшенню дефіциту грошових коштів, що компенсуватиметься за рахунок дотацій з Держбюджету;

- активно сприяти розвитку ринку інвестицій, що дозволить розвивати недержавне пенсійне забезпечення, значно наблизить до можливості практичної імплементації накопичувальної системи, а також сприятиме активізації розвитку національної економіки шляхом збільшення рівня надходження інвестицій;

- посилити на державному рівні протидію тіньовій зайнятості та тіньовим зарплатам з метою збільшення надходжень у вигляді частки від ЄСВ та можливості оптимального оподаткування задля поживлення розвитку

економіки України;

– сприяти розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення шляхом впровадження на базі господарюючих суб'єктів корпоративні, професійні та добровільні пенсійні схеми, а також забезпечити інформування громадян України про потенційні можливості недержавного пенсійного забезпечення та доцільність участі у процесі його функціонування.

2.2. Аналітична оцінка результативності функціонування

ГУ ПФУ в Чернівецькій області

Головне управління ПФУ у Чернівецькій області є територіальним органом зазначеного фонду й обслуговує м.Чернівці та адміністративні райони Буковини. Завданнями функціонування досліджуваної у магістерській роботі організації є процес реалізації політики держави з питань пенсійного забезпечення громадян Чернівецької області, процес забезпечення ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, а також виконання інших завдань, передбачених чинним законодавством України.

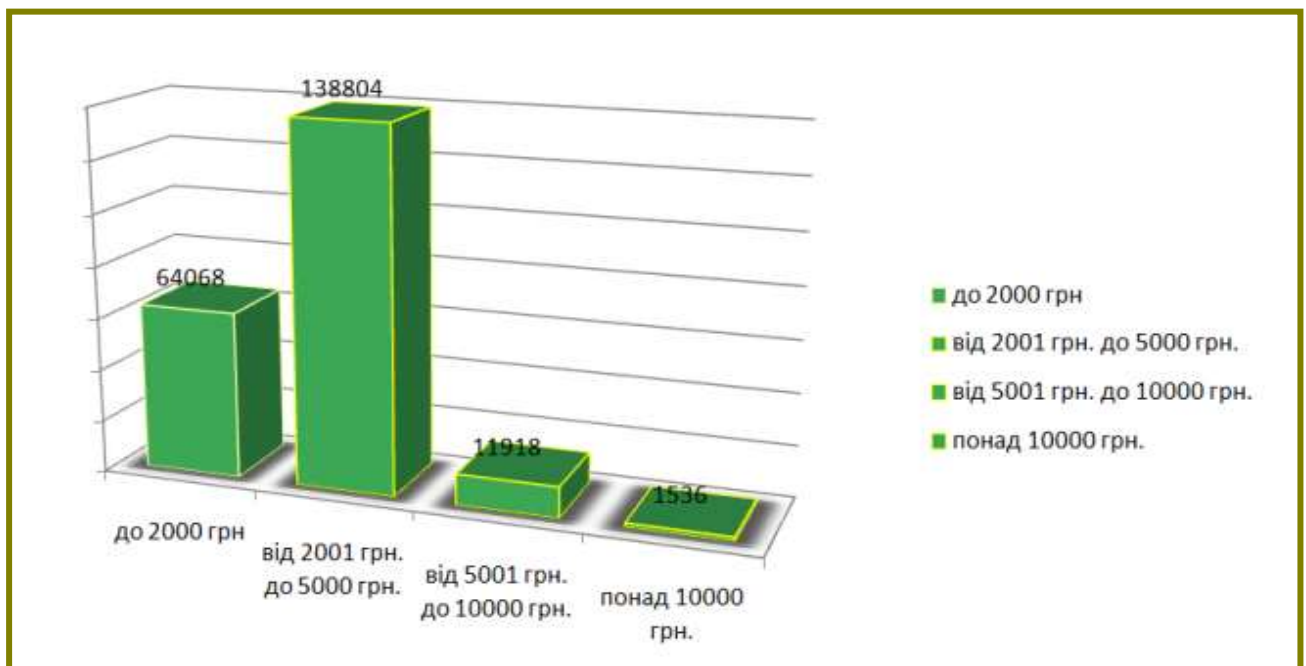


Рис. 2.5. Розподіл пенсіонерів Чернівецької області у залежності від розміру отримуваних пенсійних виплат



Рис. 2.6. Показники виконання планового завдання із надходження власних доходів до бюджету ГУ ПФУ в Чернівецькій області за січень-травень 2021 року

Працівниками Головного управління ПФУ у Чернівецькій області у 2020 році 4551 особі призначено пенсію, у т. ч. - 122 військових пенсії, проведено 14542 перерахунки пенсійних виплат, у т. ч. - 1839 військовим пенсіонерам. За звітний період ухвалено 1903 рішення про відмову у процедурі призначення пенсії; 65 громадянам призначено пенсії за особливі заслуги перед Вітчизною; 1243 особам проведено перерахунок пенсії за особливі заслуги перед Україною із врахуванням оновленого розміру відсоткових доплат.

У 2020 році державними службовцями ГУ ПФУ у Чернівецькій області забезпечено своєчасну виплату пенсій та грошової допомоги 216,7 тис. пенсіонерів. Фінансування пенсійних виплат у 2020 році проведено за рахунок

законодавчо визначених джерел доходів. Сума виплат у поточному році склала 7 млрд. 416,4 млн. грн., що майже на 10% більше, ніж у 2019 році. Місячна потреба Головного управління ПФУ у Чернівецькій області у проведенні фінансування зросла порівняно з груднем 2019 року на 10,7%. Станом на 31 грудня 2020 року її обсяг складав 610,4 млн.грн. [4].

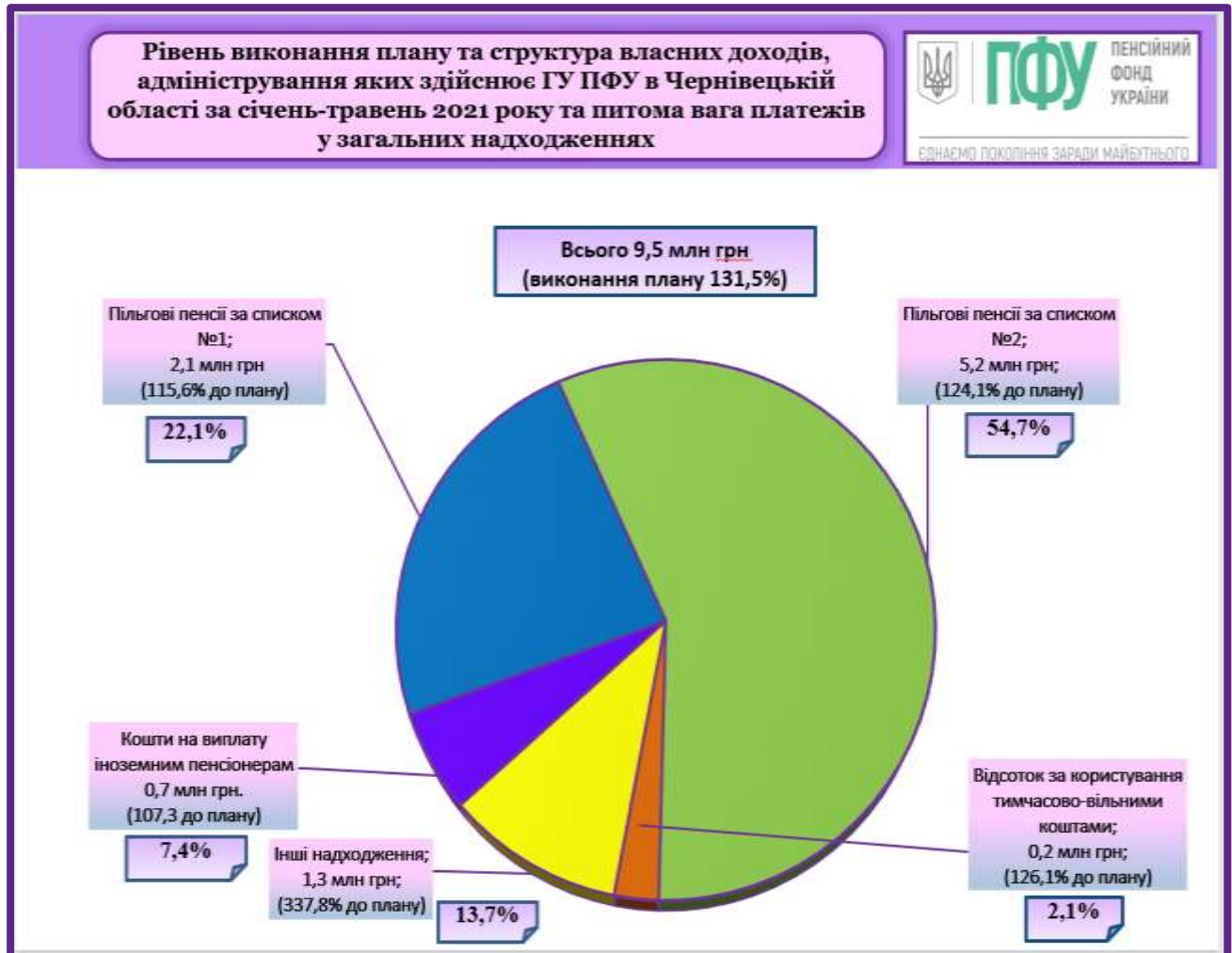


Рис. 2.7. Рівень виконання плану та структура власних доходів, адміністрування яких здійснює ГУ ПФУ в Чернівецькій області за січень-травень 2021 року та питома вага платежів у загальних надходженнях

Зростанню рівня місячної потреби Головного управління ПФУ у Чернівецькій області у фінансуванні сприяв процес підвищення розміру пенсійних виплат внаслідок проведення їхнього перерахунку. Так, наприклад, з 01.01.2020 року та 01.09.2020 року – 65-річним пенсіонерам проведено перерахунок пенсії у розмірі 40% від рівня мінімальної зарплати; з 01.04.2020

року – особам, які одержують пенсію та яким виповнилося 80 та більше років; з 01.05.2020 року – проведено індексацію пенсійних виплат відповідно до ст.42 Закону України “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування [24]. Окрім того, на виконання п.5 Постанови Кабміну України від 01.04.2020 №251 у Чернівецькій області проведено виплату одноразової допомоги у загальному обсязі 208,3 млн. гривень у зв’язку із несприятливими наслідками від розповсюдження на території України коронавірусної хвороби (SARS-Cov-2).

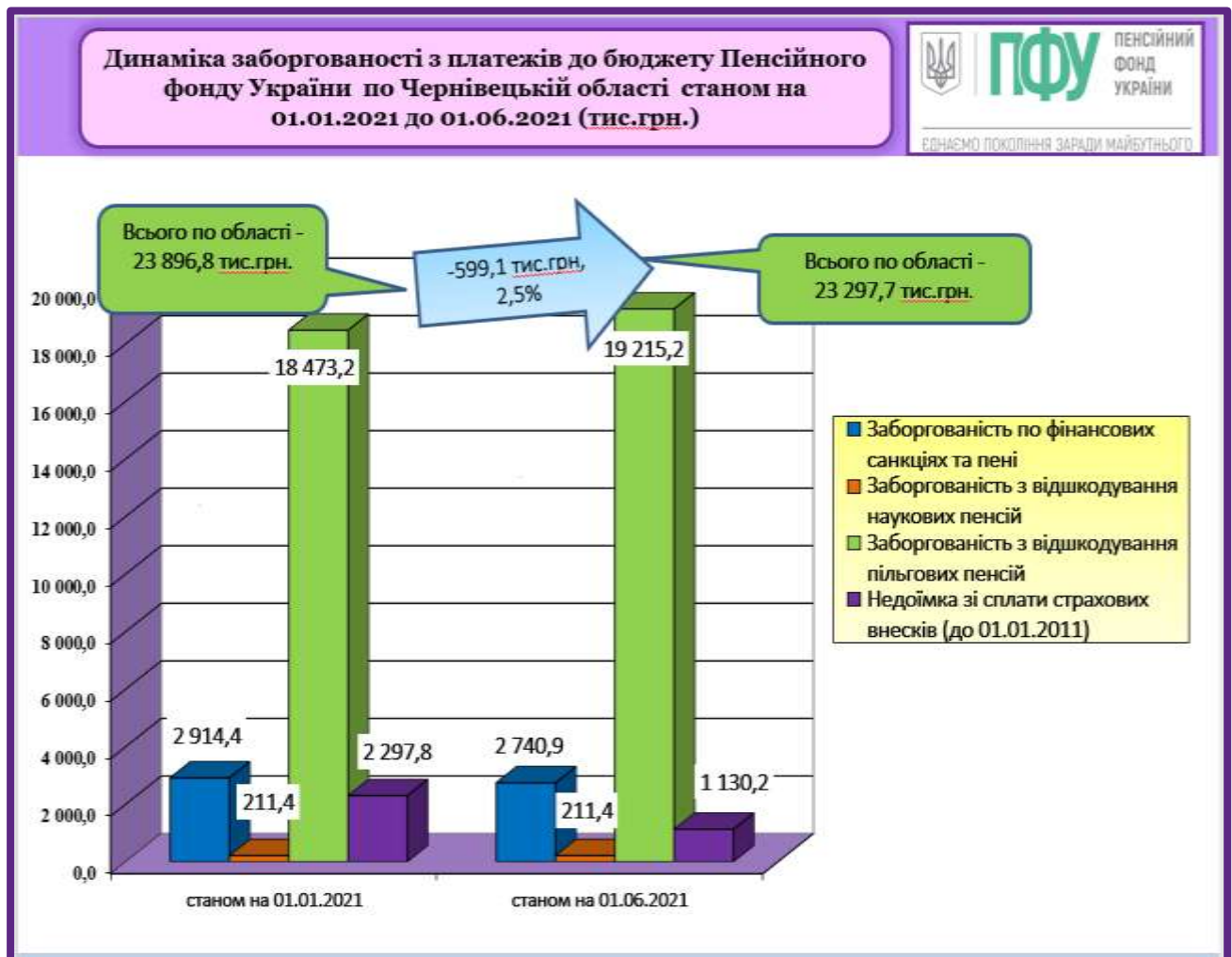


Рис. 2.8. Динаміка заборгованості з платежів до бюджету ГУ ПФУ у Чернівецькій області станом на 01.01.2021 до 01.06.2021 (тис.грн.)

З Державного бюджету України на виплату пенсій надійшло 3 млрд. 901,8 млн. грн., що складає 100% від передбаченого планом показника. Це на 279,4 млн. грн. (7,7%) більше, ніж одержано у 2019 році. У порядку перерозподілу коштів Буковина одержала від ПФУ 3 млрд. 512,3 млн. грн., що на 556,3 млн.

грн. (18,8%) більше, ніж у попередньому році [4].

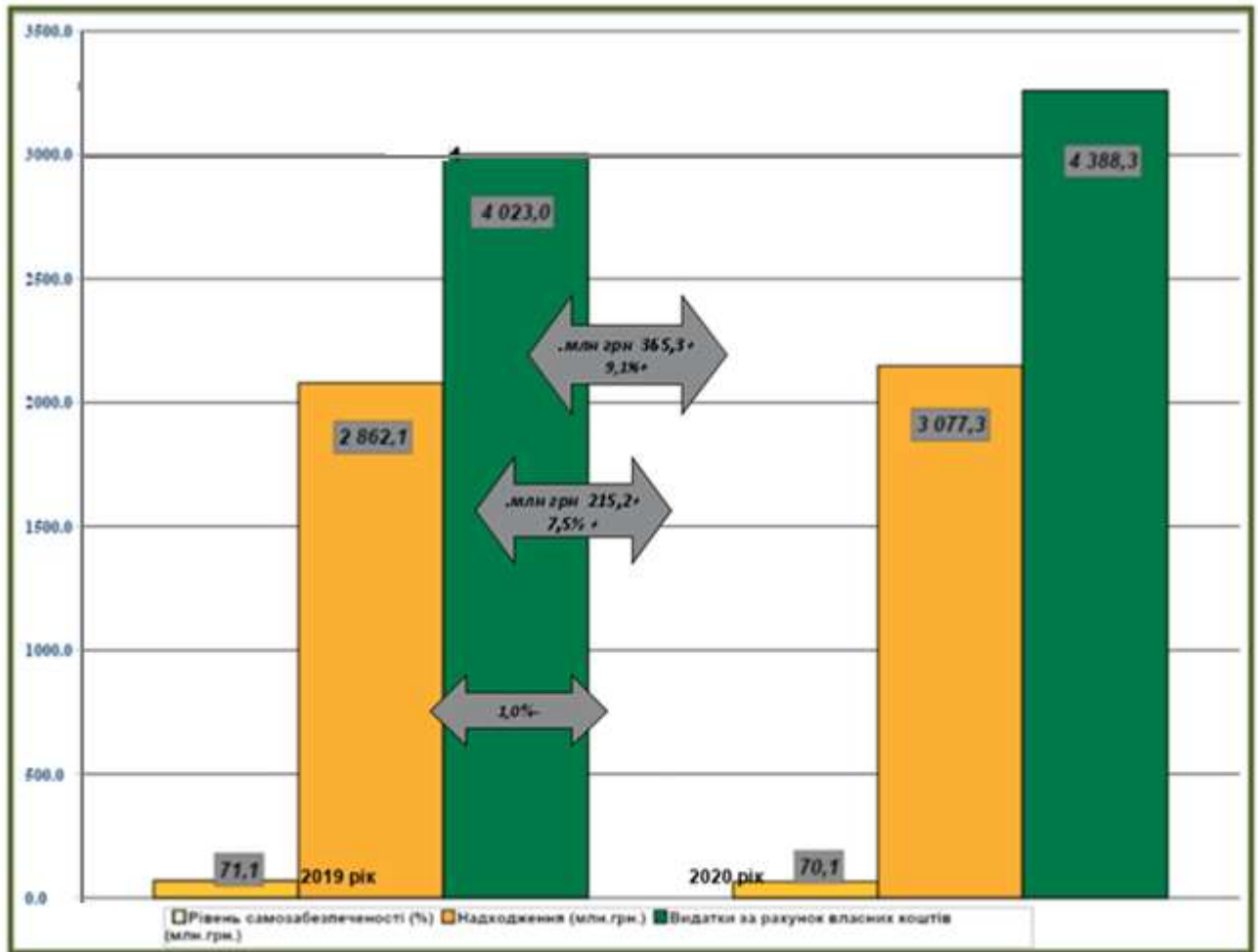


Рис. 2.9. Дані про забезпеченість власними надходженнями фінансування виплати пенсій та грошової допомоги за 2019-2020 роки (млн. грн.)

Проведений автором аналіз свідчить про те, що рівень забезпеченості ГУ ПФУ у Чернівецькій області власними коштами на фінансування видатків на пенсійні виплати у 2020 році склав 70,1% порівняно з 71,1% показника 2019 року (темп зростання власних надходжень зафіксовано на рівні 7,5%, а видатків на виплату пенсійних виплат солідарної системи – на рівні 9,1%). Середній розмір пенсійних виплат пенсіонерам Чернівецької області за грудень 2020 року зафіксовано на рівні 2790,38 грн. Середньомісячна виплата на одного одержувача пенсії у звітному періоді становить 2754,90 грн. У порівнянні із показником 2019 року в ГУ ПФУ у Чернівецькій області зафіксовано зростання середньомісячної виплати на одного одержувача пенсії у 2020 році на 14,3%.

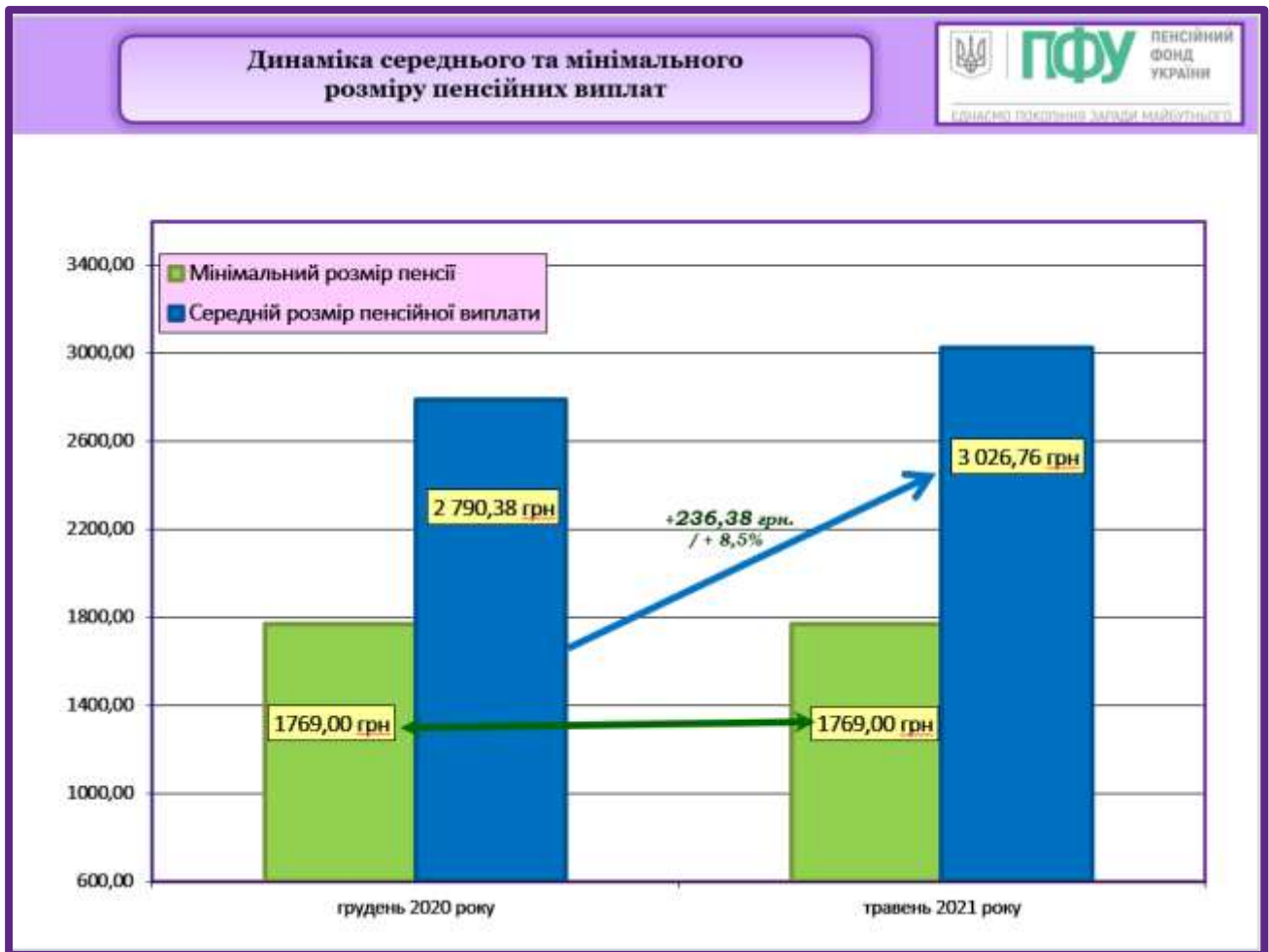


Рис. 2.10. Динаміка середнього та мінімального розміру пенсійних виплат пенсіонерам Чернівецької області

Проаналізувавши результативність функціонування досліджуваної організації, можна стверджувати про те, що діяльність ГУ ПФУ у Чернівецькій області зосереджена на забезпеченні належного рівня надходження доходів, призначенні, виплаті та перерахунках пенсій, формуванні та виконанні бюджету ПФУ, контролю за його цільовим використанням та реалізації інших актуальних питань системи пенсійного забезпечення. У нинішніх умовах господарювання одним з найважливіших напрямів реформування діяльності ПФУ та його територіальних відділень є процес діджиталізації службової інформації та паперових пенсійних справ, який забезпечує автоматизований контроль достовірності наявної документації, на підставі яких громадянину призначається позитивний щомісячний розмір пенсійних виплат.

Процес створення автоматизованої системи бази даних уможливило процес надання послуг державними службовцями ГУ ПФУ у Чернівецькій області незалежно від місця проживання пенсіонера. Пенсіонери Буковини можуть скористатися матеріалами власної пенсійної справи через веб-портал електронних послуг або у будь-якому сервісному центрі фонду.

2.3. Діагностика системи управління кадровим потенціалом досліджуваної організації

Посади державної служби у органах державної влади, до яких належить Головне управління ПФУ у Чернівецькій області, поділяються на певні категорії у залежності від порядку призначення, характеру й обсягу повноважень та потрібних для їхнього виконання рівнів кваліфікації та професійної компетентності держслужбовців. Слід зазначити, що ранги державних службовців є різновидом спеціальних звань. На відміну від дії попереднього Закону України, який передбачав 15 рангів держслужбовців, у його новій редакції встановлено дев'ять рангів. Посадовцям державної служби, що займають посади категорії «А», присвоюють 1, 2, 3 ранг; держслужбовцям, що займають посади державної служби категорії «Б», відповідно, - 3, 4, 5, 6 ранг; держслужбовцям, що займають посади державної служби категорії «В» - 6, 7, 8, 9 ранг [68].

Черговий ранг у рамках відповідної категорії посад присвоюється державному службовцю через кожні три роки, зважаючи на результати оцінювання його службової діяльності шляхом проведення атестації. Оцінювання результативності діяльності державних службовців, що займають посади державної служби категорій «Б» і «В», проводить їхній безпосередній керівник, а також очільник структурного підрозділу. Оцінювання рівня ефективності діяльності державних службовців, що займають посади державної служби категорії «А», безпосередньо здійснюється суб'єктом його

призначення. За підсумками проведення оцінювання результативності службової діяльності посадовцю виставляється негативна, позитивна чи відмінна оцінка з її детальним обґрунтуванням.

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за підсумками проведеного оцінювання є підставою для преміювання працівника й просування його кандидатури по службі. У тому випадку, коли держслужбовець двічі отримує негативні оцінки за підсумками оцінювання результативності службової діяльності, він підлягає звільненню з державної служби, згідно п.3, 1 частини, 87 статті Закону України «Про державну службу» [68].

У нинішніх умовах господарювання держава забезпечує достатньо обґрунтований рівень оплати праці працівників органів державної влади з метою професійного виконання ними своїх посадових обов'язків. Заробітна плата держслужбовця включає:

- 1) посадовий оклад;
- 2) надбавку за вислугу років;
- 3) надбавку за ранг держслужбовця;
- 4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього держслужбовця у розмірі 50 % від посадового окладу;
- 5) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків вакантної посади державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу.

Крім того, за особливі заслуги працівників державної служби керівництво ГУ ПФУ у Чернівецькій області по відношенню до них може використовувати додаткові види заохочень, зокрема, дострокове присвоєння рангу у порядку, визначеному чинним законодавством, оголошення подяки, нагородження почесною грамотою, а також іншими відомчими відзнаками державного органу влади.

У 2020 році одним з важливих напрямів роботи був процес вдосконалення організаційної структури територіальних органів Пенсійного

Фонду України. Середній коефіцієнт плинності кадрів у територіальних органах ПФУ у звітному періоді склав 9%. Постановою правління ПФУ від 03.04.2020 № 5-1 затверджено Стратегію вдосконалення системи управління персоналом ПФУ на 2020/2021 роки, у якій обгрунтовано стратегічні цілі щодо професійного розвитку державних службовців Пенсійного Фонду України. У відповідності із завданнями зазначеної стратегії, 18,9 тисяч працівників територіальних органів ПФУ (91% від загальної чисельності працюючих) пройшли професійне навчання та підвищили рівень власної кваліфікації.

Чисельність працівників територіальних органів ПФУ станом на 31 грудня 2020 року склала 20740 осіб, у тому числі у ГУ ПФУ у Чернівецькій області - 480 осіб (рисунок 2.11). При цьому 19689 працівників органів ПФУ є держслужбовцями, з них жінки складають 91% , чоловіки - 9% [4].

Розподіл державних службовців органів Пенсійного Фонду України за віковими групами та статтю наведено у таблиці 2.3 магістерської роботи.

Таблиця 2.3

**Розподіл державних службовців органів
Пенсійного Фонду України за віковими групами та статтю**

ЖІНОК		ЧОЛОВІКІВ	
до 35 років	3296 (18,3 %)	до 35 років	547 (31,7 %)
36-45 років	7066 (39,3 %)	36-45 років	692 (40,2 %)
46-55 років	5309(29,5 %)	46-55 років	331 (19,2 %)
56-60 років	2060 (11,5 %)	56-60 років	102 (5,9 %)
60 років і старші	245 (1,4 %)	60 років і старші	51 (3 %)

Проведений автором аналіз свідчить про те, що серед керівників ПФУ другий рівень вищої освіти (магістр, спеціаліст) мають 3148 осіб (99,8%), перший рівень вищої освіти (бакалавр) - 3 особи (0,1%), початковий рівень вищої освіти (молодший бакалавр) - 2 особи (0,1%). Серед інших категорій держслужбовців другий рівень вищої освіти (магістр, спеціаліст) мають 14634 особи (88,6%), перший рівень вищої освіти (бакалавр) - 1357 осіб (8,1%), початковий рівень вищої освіти (молодший бакалавр) - 537 осіб (3,2%), інший рівень освіти – 8 осіб (0,1%).

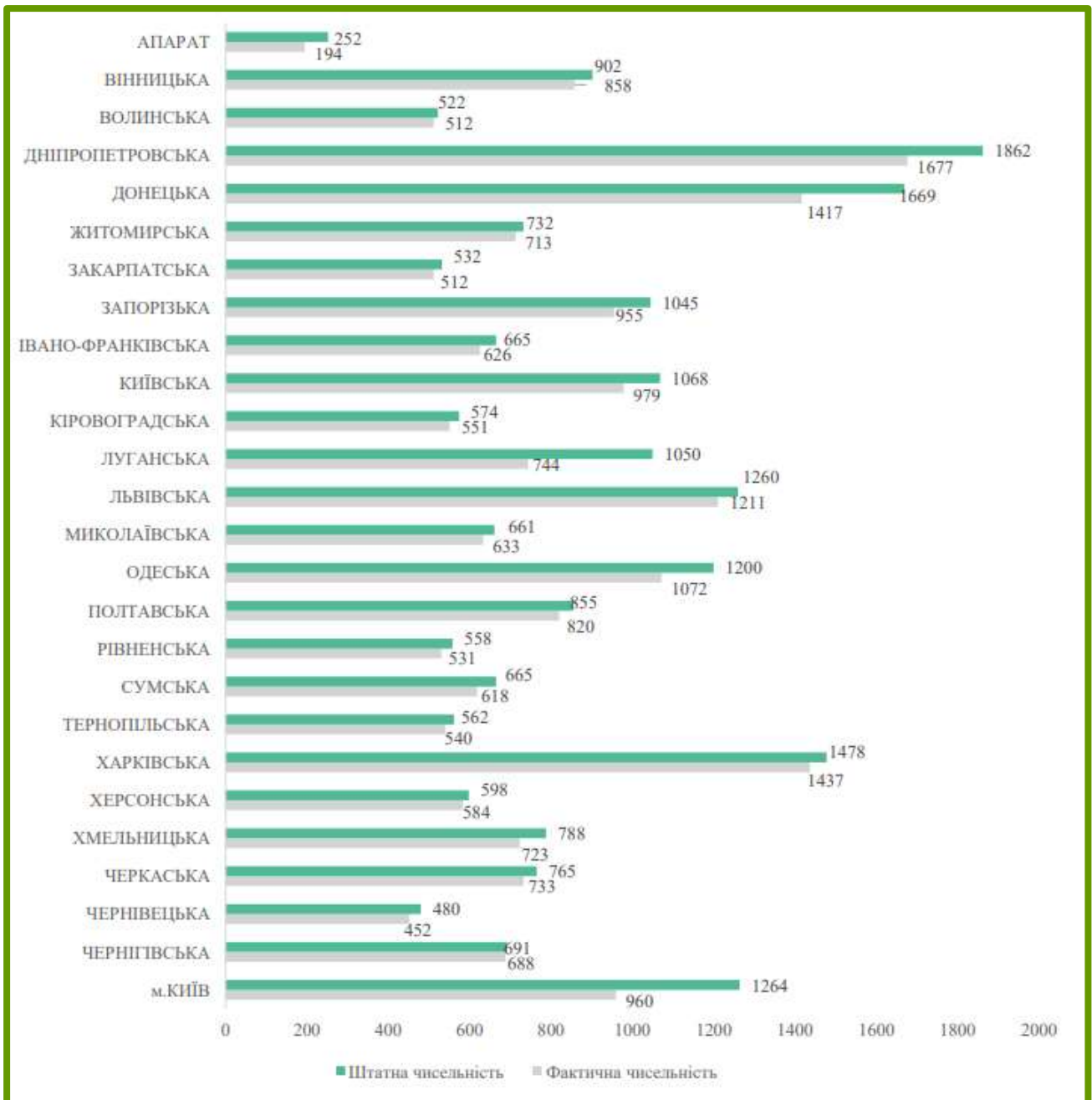


Рис. 2.11. Укомплектованість органів Пенсійного Фонду України у розрізі областей станом на 01.01.2021 року

З метою удосконалення якості управління у системі пенсійного забезпечення, осучаснення сервісних послуг та оптимізації витрат фінансових ресурсів Пенсійного Фонду України у 2016 – 2020 роках проведено процес реформування його територіальних органів. За підсумками проведеної оптимізації структури органів ПФУ сформовано систему його територіальних органів за принципом централізації функціональних процесів на регіональному рівні, згідно якої у сучасних умовах діяльність щодо реалізації політики

держави з питань пенсійного забезпечення здійснюють 25 головних управлінь в областях України та окремо у м. Київ. Слід зауважити про те, що процеси оптимізації проведено у всіх територіальних органах Пенсійного Фонду України, крім тих, які розташовано на непідконтрольних українській владі територіях.

Граничний рівень чисельності працівників органів ПФУ, як свідчить проведений автором аналіз, скоротилася на 37,2% (з 36,3 тис. осіб у 2016 році до 22,8 тис. осіб у 2020 році) (рисунок 2.12).

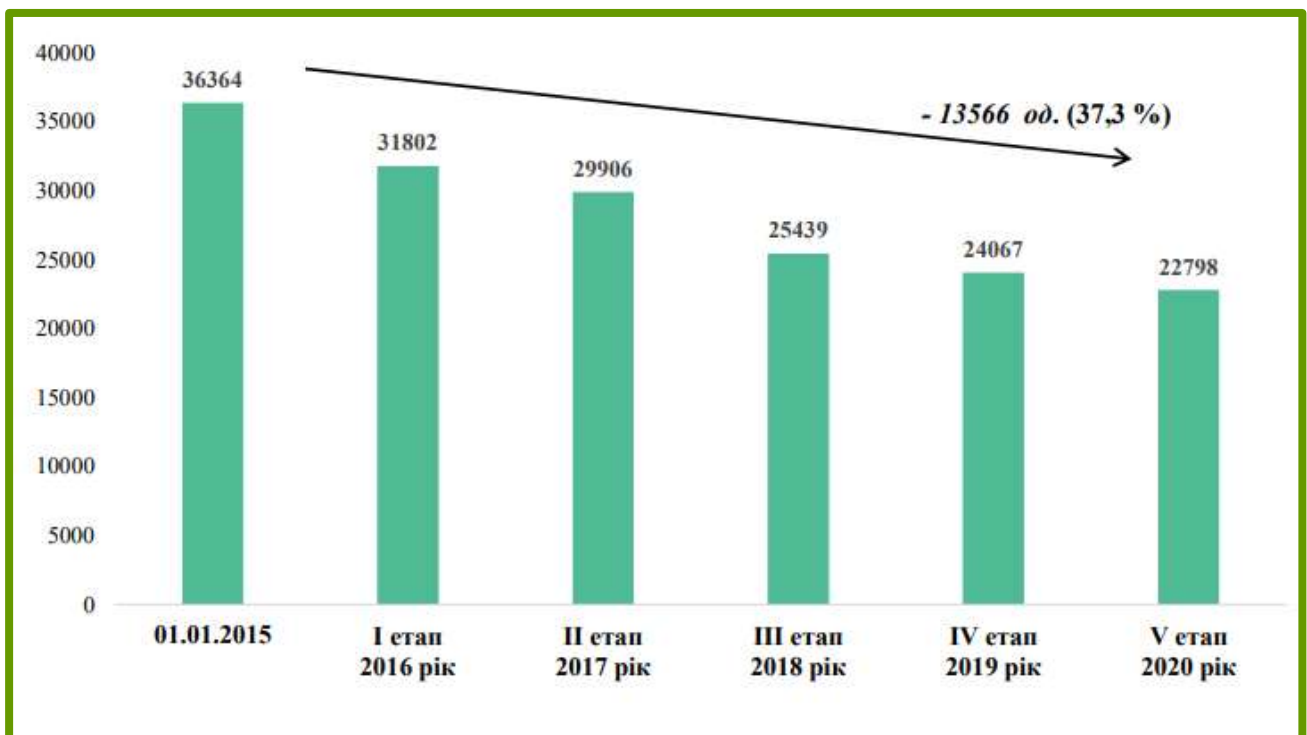


Рис. 2.12. Гранична чисельність працівників територіальних органів ПФУ у 2016 – 2020 роках

У 2020 році понад 18897 працівників територіальних органів Пенсійного Фонду України (91,1 % від фактичної чисельності його персоналу) пройшли професійне навчання, а також підвищили рівень кваліфікації та набрали один кредит ЄКТС. За підсумками навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення рівня кваліфікації відповідні сертифікати одержали 5393 працівника, а за загальними короткотерміновими програмами підвищення рівня кваліфікації – 15400 осіб.

З метою підвищення рівня продуктивності та якості виконання посадових обов'язків та повноважень, рівня професійної компетентності персоналу та процесу їхньої мотивації, а також корпоративної культури, згідно Постанови правління ПФУ від 12.03.2020 № 4-1 «Про організацію проведення професійних тренінгів для держслужбовців територіальних органів Пенсійного Фонду України» у 2020 році розпочато підготовку внутрішніх тренерів з числа працівників його територіальних органів. За звітний період спеціалістами апарату управління Пенсійного Фонду України проведено 63 професійних тренінги з метою підвищення рівня фахової підготовки на робочому місці внутрішніх тренерів. Внутрішніми тренерами проведено 1695 навчальних занять для працівників територіальних органів ПФУ. Середній рівень успішності підготовки внутрішніх тренерів у 2020 році, за підсумками роботи комісії з проведення оцінювання, склав 95% [4].

Пріоритетними завданнями системи управління кадровим потенціалом досліджуваної у магістерській роботі організації у сучасних умовах є наступне:

- стати одним з найпрестижніших брендів роботодавця серед державних органів влади, створивши унікальні можливості для розвитку та реалізації кадрового потенціалу шляхом імплементації досягнень світової практики у сфері управління персоналом;
- сприяти досягненню лідерства ГУ ПФУ у Чернівецькій області з автоматизації сервісів серед державних органів влади завдяки ефективному розвитку організації, а також оптимізації її системи управління кадровим потенціалом.

Підсумком практичної реалізації переліченого вище є досягнення досліджуваною організацією власних стратегічних цілей:

- підвищення рівня задоволеності пенсіонерів та надавачів послуг якістю інформування про діяльність ГУ ПФУ у Чернівецькій області;
- підвищення рівня результативності діяльності нових працівників та задоволеності потреб ГУ ПФУ у Чернівецькій області у висококваліфікованих фахівцях;

- підвищення рівня задоволеності та забезпечення процесу збереження на посадах працівників організації завдяки осучасненню системи заохочень;
- підвищення рівня задоволеності споживачів послугами, які надаються державними службовцями ГУ ПФУ у Чернівецькій області, за рахунок оптимізації системи внутрішнього навчання працівників досліджуваної організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Характерною рисою XXI століття є процес старіння населення України, тому проблема пенсійного забезпечення та спроможності вітчизняної пенсійної системи ефективно функціонувати у сучасних умовах потребує нагального вирішення. Сьогодні співвідношення пенсіонерів до категорії працюючих осіб в Україні становить 1:1. Цей факт характеризує критичну межу, поза якою солідарна система все більше демонструє власну неспроможність. Слід зауважити про те, що для самодостатнього функціонування пенсійної системи, у відповідності з принципом солідарності, співвідношення пенсіонерів до категорії працюючих осіб має складати 1:5.

Вітчизняна система пенсійного забезпечення складається з трьох рівнів. У сучасних умовах власну дієспроможність підтвердили лише два рівні: солідарна система (виплати з Державного бюджету) та недержавне пенсійне забезпечення (у якому задіяні лише 5% населення працездатного віку, або 2% українців). Накопичувальну систему поки що не введено в дію, оскільки, згідно заяви Міністерства соціальної політики, її введення в Україні, на даний час, неможливе. Фахівці пояснюють це недостатнім рівнем розвитку інфраструктури для забезпечення функціонування акумульованих пенсійних коштів.

Процес реформування та модернізації системи пенсійного забезпечення відбувається з метою її стабілізації для забезпечення процесу акумулювання достатньої кількості пенсійних коштів у майбутньому, враховуючи при цьому процес старіння населення та збільшення чисельності пенсіонерів по відношенню до чисельності працюючого населення. В Україні триває процес реформування системи пенсійного забезпечення у напрямку удосконалення першого рівня, а саме солідарної системи. Наприклад, триває процес поступового підвищення необхідного для виходу на пенсію страхового стажу.

Згідно чинного законодавства України, до 60-ти років підвищено пенсійний вік для жінок. Сьогодні розглядається можливість подальшого підвищення пенсійного віку (як для чоловіків, так і для жінок). Проте, у процесі обґрунтування такої можливості, варто враховувати не тільки пенсійний вік у

економічно розвинених країнах світу, але й тривалість життя населення у цих країнах.

Система пенсійного забезпечення громадян України потребує подальшого активного реформування та модернізації. З цією метою необхідно здійснити наступні кроки:

- збільшити розмір ставки ЄСВ з цільовим спрямуванням збільшеного відсотку нарахувань до ПФУ, який сприятиме збільшенню власних доходів солідарної системи та зменшенню дефіциту грошових коштів, що компенсуватиметься за рахунок дотацій з Держбюджету;

- активно сприяти розвитку ринку інвестицій, що дозволить розвивати недержавне пенсійне забезпечення, значно наблизить до можливості практичної імплементації накопичувальної системи, а також сприятиме активізації розвитку національної економіки шляхом збільшення рівня надходження інвестицій;

- посилити на державному рівні протидію тіньовій зайнятості та тіньовим зарплатам з метою збільшення надходжень у вигляді частки від ЄСВ та можливості оптимального оподаткування задля поживлення розвитку економіки України;

- сприяти розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення шляхом впровадження на базі господарюючих суб'єктів корпоративні, професійні та добровільні пенсійні схеми, а також забезпечити інформування громадян України про потенційні можливості недержавного пенсійного забезпечення та доцільність участі у процесі його функціонування.

Головне управління ПФУ у Чернівецькій області, на матеріалах якого виконано магістерське дослідження, є територіальним органом зазначеного фонду й обслуговує м.Чернівці та адміністративні райони Буковини. Завданнями функціонування досліджуваної організації є процес реалізації політики держави з питань пенсійного забезпечення громадян Чернівецької області, процес забезпечення ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, а також

виконання інших завдань, передбачених чинним законодавством України.

Працівниками Головного управління ПФУ у Чернівецькій області у 2020 році 4551 особі призначено пенсію, у т. ч. - 122 військових пенсії, проведено 14542 перерахунки пенсійних виплат, у т. ч. - 1839 військовим пенсіонерам. За звітний період ухвалено 1903 рішення про відмову у процедурі призначення пенсії; 65 громадянам призначено пенсії за особливі заслуги перед Вітчизною; 1243 особам проведено перерахунок пенсії за особливі заслуги перед Україною із врахуванням оновленого розміру відсоткових доплат.

У 2020 році державними службовцями ГУ ПФУ у Чернівецькій області забезпечено своєчасну виплату пенсій та грошової допомоги 216,7 тис. пенсіонерів. Фінансування пенсійних виплат у 2020 році проведено за рахунок законодавчо визначених джерел доходів. Сума виплат у поточному році склала 7 млрд. 416,4 млн. грн., що майже на 10% більше, ніж у 2019 році. Місячна потреба Головного управління ПФУ у Чернівецькій області у проведенні фінансування зросла порівняно з груднем 2019 року на 10,7%. Станом на 31 грудня 2020 року її обсяг складав 610,4 млн. грн.

Проведений автором аналіз свідчить про те, що рівень забезпеченості ГУ ПФУ у Чернівецькій області власними коштами на фінансування видатків на пенсійні виплати у 2020 році склав 70,1% порівняно з 71,1% показника 2019 року (темپ зростання власних надходжень зафіксовано на рівні 7,5%, а видатків на виплату пенсійних виплат солідарної системи – на рівні 9,1%). Середній розмір пенсійних виплат пенсіонерам Чернівецької області за грудень 2020 року зафіксовано на рівні 2790,38 грн. Середньомісячна виплата на одного одержувача пенсії у звітному періоді становить 2754,90 грн. У порівнянні із показником 2019 року в ГУ ПФУ у Чернівецькій області зафіксовано зростання середньомісячної виплати на одного одержувача пенсії у 2020 році на 14,3%.

У 2020 році одним з важливих напрямів роботи був процес вдосконалення організаційної структури територіальних органів Пенсійного Фонду України. Середній коефіцієнт плинності кадрів у територіальних органах ПФУ у звітному періоді склав 9%. Постановою правління ПФУ від

03.04.2020 № 5-1 затверджено Стратегію вдосконалення системи управління персоналом ПФУ на 2020/2021 роки, у якій обгрунтовано стратегічні цілі щодо професійного розвитку державних службовців Пенсійного Фонду України. У відповідності із завданнями зазначеної стратегії, 18,9 тисяч працівників територіальних органів ПФУ (91% від загальної чисельності працюючих) пройшли професійне навчання та підвищили рівень власної кваліфікації.

Чисельність працівників територіальних органів ПФУ станом на 31 грудня 2020 року склала 20740 осіб, у тому числі у ГУ ПФУ у Чернівецькій області – 480 осіб. При цьому 19689 працівників органів ПФУ є держслужбовцями, з них жінки складають 91% , чоловіки - 9%.

З метою удосконалення якості управління у системі пенсійного забезпечення, осучаснення сервісних послуг та оптимізації витрат фінансових ресурсів Пенсійного Фонду України у 2016 - 2020 роках проведено процес реформування його територіальних органів. За підсумками проведеної оптимізації структури органів ПФУ сформовано систему його територіальних органів за принципом централізації функціональних процесів на регіональному рівні, згідно якої у сучасних умовах діяльність щодо реалізації політики держави з питань пенсійного забезпечення здійснюють 25 головних управлінь в областях України та окремо у м. Київ. Слід зауважити про те, що процеси оптимізації проведено у всіх територіальних органах Пенсійного Фонду України, крім тих, які розташовано на непідконтрольних українській владі територіях.

У 2020 році понад 18897 працівників територіальних органів Пенсійного Фонду України (91,1 % від фактичної чисельності його персоналу) пройшли професійне навчання, а також підвищили рівень кваліфікації та набрали один кредит ЄКТС. За підсумками навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення рівня кваліфікації відповідні сертифікати одержали 5393 працівника, а за загальними короткотерміновими програмами підвищення рівня кваліфікації – 15400 осіб.

З метою підвищення рівня продуктивності та якості виконання посадових обов'язків та повноважень, рівня професійної компетентності персоналу та процесу їхньої мотивації, а також корпоративної культури, згідно Постанови правління ПФУ від 12.03.2020 № 4-1 «Про організацію проведення професійних тренінгів для держслужбовців територіальних органів Пенсійного Фонду України» у 2020 році розпочато підготовку внутрішніх тренерів з числа працівників його територіальних органів. За звітний період спеціалістами апарату управління Пенсійного Фонду України проведено 63 професійних тренінги з метою підвищення рівня фахової підготовки на робочому місці внутрішніх тренерів. Внутрішніми тренерами проведено 1695 навчальних занять для працівників територіальних органів ПФУ. Середній рівень успішності підготовки внутрішніх тренерів у 2020 році, за підсумками роботи комісії з проведення оцінювання, склав 95%.

Пріоритетними завданнями системи управління кадровим потенціалом досліджуваної у магістерській роботі організації у сучасних умовах є наступне:

- стати одним з найпрестижніших брендів роботодавця серед державних органів влади, створивши унікальні можливості для розвитку та реалізації кадрового потенціалу шляхом імплементації досягнень світової практики у сфері управління персоналом;
- сприяти досягненню лідерства ГУ ПФУ у Чернівецькій області з автоматизації сервісів серед державних органів влади завдяки ефективному розвитку організації, а також оптимізації її системи управління кадровим потенціалом.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Перспективні напрями адаптації світового досвіду до вітчизняних реалій щодо управління кадровим потенціалом державної служби

Кадрова політика у сфері органів державної влади в Україні сьогодні перебуває у процесі реформування. Цей процес передбачає формування нових та удосконалення існуючих практичних підходів до добору й подальшого розвитку професійних та вмотивованих працівників, які утворюють базис кадрового потенціалу державної служби в умовах євроінтеграційних перетворень у країні. Процес євроінтеграції України, зокрема, має супроводжуватись наближенням її владних інституцій та державних службовців, які їх обслуговують, до стандартів країн Європейської спільноти. Вищевикладене актуалізує необхідність вивчення та узагальнення світового досвіду з метою його адаптації до вітчизняних реалій щодо управління кадровим потенціалом державної служби.

У зарубіжній практиці державного управління використовуються різні моделі організації управління персоналом, до складу яких належать кар'єрна, конкурентна та змішана моделі, характеристику та специфіку використання яких наведено у таблиці 3.1. Моделі управління персоналом державної служби, які ґрунтуються на кар'єрі, значну увагу приділяють початковим програмам підготовки фахівців. Моделі управління персоналом органів державної влади, які ґрунтуються на посадах, менш зацікавлені у професійній підготовці, оскільки тут приймаються на посаду ті кандидати, які володіють потрібними компетенціями для виконання посадових обов'язків, а базовим критерієм підвищення по службі є трудовий стаж [64].

При цьому варто зважати на деякі проблеми, які можуть звести нанівець черговий процес модернізації системи державного управління. Насамперед, це стосується процесу адаптації іншої системи чи її складових елементів поза контекстом національних історико-культурних традицій, що, у свою чергу,

може блокувати процес її імплементації у законодавче поле іншої країни. Крім того, це може бути також процес несприйняття чи нерозуміння функціонуючим національним державним апаратом як специфіки механізму впровадження нововведень, так і безпосередньо самих нововведень. З огляду на це, виникає потреба у розробці нових механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби, які допомагали б працівникам адекватно сприймати нововведення, усвідомлювати їхню необхідність та успішно реалізовувати на практиці.

Таблиця 3.1

Моделі управління персоналом державної служби у країнах ЄС

<u>Тип моделі</u>	<u>Характеристика моделі</u>	<u>Використання моделей УП у країнах ЄС</u>
<u>Кар'єрна модель</u>	Передбачає «вирощування» керівного складу з нижчих шаблів ієрархії державної служби; відкрита конкуренція існує на початкових етапах відбору, далі просування відбувається за результатами внутрішньої конкуренції між працівниками державної служби та кадрового резерву; така система є менш прозорою, але більш централізованою, пропонує високий ступінь захисту від безробіття	Німеччина, Австрія, Бельгія, Кіпр, Іспанія, Франція, Греція, Угорщина, Ірландія, Люксембург, Португалія, Румунія
<u>Конкурентна модель</u>	Передбачає відбір на відкритих конкурсних засадах на всі посади, строкові контракти, більший ступінь децентралізації, неможливість переходу на іншу посаду поза конкурсом	Данія, Естонія, Фінляндія, Нідерланди, Великобританія, Чехія, Швеція
<u>Змішана модель</u>	Передбачає використання елементів обох вищенаведених систем – наприклад, конкурентну модель для вищого корпусу державних службовців і кар'єрну модель для нижчої та середньої управлінської ланки.	Болгарія, Словаччина, Словенія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Польща

Практичний досвід свідчить про те, що еталонними моделями розвитку кадрового потенціалу державної служби є американська, європейська та східна моделі розвитку. Розглянемо їх докладніше.

Щодо американської моделі розвитку кадрового потенціалу державної служби, то, варто акцентувати увагу на тому, що наприкінці 70-х років ХХ століття у США було проведено 151 реформу Інституту цивільної служби, що відображено у відповідному Законі «Про реформу цивільної служби» (1978 рік).

У відповідності із положеннями Закону, було створено Бюро управління персоналом, Раду із захисту системи заслуг, а також Федеральну раду з управління трудовими відносинами.

Таблиця 3.2

Відповідність ключових компетенцій державно-управлінських кадрів у США пріоритетним напрямам їхнього професійного навчання

<u>Ключові компетенції</u>	<u>Пріоритетні напрями професійного навчання</u>
<p>Базові компетенції: прагнення до особистого розвитку. порядність: навички міжособистісних відносин. мотивація державного службовця. усна комунікація. письмова комунікація.</p> <p>1) Лідерські метакомпетенції (обов'язкові для високопосадовців):</p> <ul style="list-style-type: none"> - лідерство змін (Leading Change): креативність та інновації. увага до зовнішнього середовища. гнучкість. наполегливість. стратегічне мислення. довгострокове бачення; - управління людьми (Leading People): управління конфліктами. отримання різної вигоди від розвитку колег. формування команди; - орієнтованість на результат (Results Driven): відповідальність. орієнтація на клієнта. рішучість. підприємливість. вирішення задач які потребують спеціальних знань та долаткової експертизи; - бізнес-інтелект (Business Acumen): фінансове управління. управління людськими ресурсами. управління технологіями; - здатність об'єднувати (Building Coalitions): створення партнерських мереж та альянсів. політична грамотність. ефективне переконання і ведення переговорів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Комунікація (навички комунікації на рівні управлінців; публічні виступи; презентаційні навички; комунікація успішних управлінців; проведення результативних нарад); - Інновації (навички візуалізації даних: візуальна передача інформації; воркшопи з проектувального мислення; інновації та стратегія; успішне впровадження змін); - Лідерство та управління (побудова ефективних команд; навички управління для лідерів-початківців; вплив та переконання в лідерстві; стратегії коучингу в лідерстві; самоменеджмент та уміння вести за собою; стратегічне лідерство); - Маркетинг (цифровий маркетинг екстра-рівня: медіа-стратегія та планування; тактика та стратегія маркетингу соціальних медіа); - Переговори (стратегії переговорів; вирішення конфліктів на робочому місці; стратегії для підвищення рівня ефективності); - Стратегія (креативне мислення: інноваційні рішення для складних викликів; стратегії зростання: пошук можливостей; стратегічне управління; основний набір інструментів консультанта); - Управління технологіями (комп'ютерна наука для лідерів; управління ризиками).

Сьогодні у США пріоритетним принципом функціонування державної служби є її відкритість, яка передбачає соціальну мобільність у системі держслужби. Крім того, законодавчо зафіксовано наявність двох видів держслужби: конкурсної, яка передбачає відбір кандидатів на конкурсних іспитах (90%), та виняткової (Excepted Service) для забезпечення потреб

агентств, що відповідають за національну безпеку та мають привілейований статус. Державний службовець США через кожні 1-3 роки автоматично отримує просування за рангом (time-in-grade-requirement). Це відбувається шляхом проведення конкурсних іспитів у письмовій формі у вигляді стандартних тестів. Щорічне оцінювання діяльності персоналу проводиться в усній формі шляхом проведення співбесіди чи аналізу науково змодельованих управлінських ситуацій.

Варто зауважити про те, що розвиток кадрового потенціалу державних службовців у США ґрунтується на дослідженнях потреб персоналу у знаннях та професійних навичках, що передбачено кваліфікаційними вимогами до кожної конкретної посади. Науковці Принстонського університету запропонували креативну стратегію забезпечення розвитку професійного потенціалу державної служби у США, яка має відповідати вимогам формули 70/20/10. Це означає, що 70% потенціалу розвитку фахівця відбувається на робочому місці, безпосередньо під час вирішення виробничих та управлінських завдань; 20% – у процесі аналізу діяльності; 10% – у процесі професійного навчання.

Академічне навчання в США, починаючи з 1924 року, розпочинається з магістерського рівня. Це означає, що держслужбовці зобов'язані спочатку одержати академічну підготовку з державного управління, а згодом зможуть проходити додаткове навчання, отримувати відповідні сертифікати та дипломи про підвищення кваліфікації більш вузької спеціалізації. У США сформовано децентралізовану систему забезпечення професійного навчання у сфері державної служби, яка передбачає процес одержання знань у престижних університетах, а не у спеціалізованих навчальних закладах [64].

Слід зазначити, що в США обов'язковим інструментом підготовки керівників вищого рівня є менторство, що передбачає функціонування системи наставництва у відповідних міністерствах федерального уряду. Цікавим є досвід університету штату Огайо, який використовує стратегію менторства для того, щоб підтримати розвиток професійного потенціалу топ-менеджерів. Так, наприклад, в університеті на практиці застосовується модель, що передбачає

кілька етапів реалізації ментора: початковий етап, етап «колеги», етап «радника чи наставника» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Модель розвитку професійного потенціалу та культури посадових осіб державної служби на основі стратегії менторства

<u>Етап кар'єри</u>	Мотиватор	<u>Організаційна стратегія</u>
Вступний етап	<ul style="list-style-type: none"> – Розуміння організації, її структури, культури; – отримання необхідних навичок для виконання роботи; – налагодження контактів з внутрішніми партнерами; – тренування креативності та ініціативності; – рух від залежності до незалежності 	<ul style="list-style-type: none"> – Менторська програма; – програми професійної підтримки; – тренування лідерства; – стажування
Етап «колеги»	<ul style="list-style-type: none"> – Робота над розвитком сфери компетентності; – фінансування професійного розвитку; – становлення як незалежного дослідника у вирішенні проблеми; – здобуття членства та особистого визнання у професійних співтовариствах; – розвиток креативності та <u>інновативності</u>; – рух від залежності до незалежності 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення кваліфікації; – спеціалізовані фонди; – залучення професійних асоціацій; – формальне навчання; – робота в межах комітетів або над основними завданнями
Етап «радника»/ «наставника»	<ul style="list-style-type: none"> – Отримання досвіду у спектрі експертизи; – досягнення лідерських позицій; – участь у вирішенні організаційних проблем; – консультування/<u>коучинг</u> інших фахівців; – сприяння самовідновленню; – досягнення позиції впливу і стимулювання думок інших 	<ul style="list-style-type: none"> – <u>Оновлення кар'єри</u>; – роль ментора та тренера; – центр оцінювання лідерства; – організаційні референтні групи

Необхідність вивчення європейського досвіду з метою його адаптації до вітчизняних реалій у сфері управління кадровим потенціалом державної служби розвитку зумовлена також тим, що європейська інтеграція є важливим стимулом для України у контексті проведення осучаснення системи державного управління.

У сучасних умовах більшість країн Європейської спільноти (наприклад, Німеччина, Данія, Франція, Іспанія) вибудували свою державну службу за принципом кар'єрної моделі. Зокрема, німецька практика фахової підготовки державних службовців, насамперед, спрямована на безперервність навчання

управлінців. Базовими вимогами до державних службовців Німеччини є професійна освіта та спеціальна фахова підготовка, види й діяльність якої відрізняються між собою в залежності від рівня рангу посади у системі державного управління. Формами підвищення рівня кваліфікації держслужбовців у Німеччині є наступне: підвищення кваліфікації для початківців; підвищення рівня кваліфікації за спеціальністю та відповідною посадою; підвищення рівня кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу; підвищення рівня кваліфікації для керівників. Крім того, держслужбовці категорії «А» зобов'язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в органи державної влади. А для вперше прийнятих працівників на державну службу існує підготовчий цикл з питань загального управління, який триває від 6 до 8 місяців. Кар'єрне зростання держслужбовців здійснюється шляхом послідовного заміщення посад не за підсумками навчання, а за підсумками атестації чи участі у конкурсі. Слід зауважити, що у федеральній службі у процесі підвищення ролі оцінки атестації введено квотування. Це означає, що найвищі бали зможуть одержати тільки 15 % атестованих працівників, а наступні вищі бали - лише 35 % [67].

У контексті викладеного вище, на думку автора магістерської роботи, цікавим є досвід Франції, де професіоналізм визначено в якості пріоритету функціонування державної служби. Стабільність кар'єри працівників у системі державної служби визначається: 1) переміщеннями держслужбовців по кар'єрній драбині із врахуванням вислуги років; 2) гарантуванням зайнятості працівникам протягом всього періоду кар'єрного просування, адже чинним законодавством Франції передбачено, що держслужбовець не може бути звільнений з роботи до виходу на пенсію за віком.

Однією з основних форм підвищення рівня кваліфікації держслужбовця у Франції є відпустка для підготовки за згодою держави за умови, що агент відпрацює щонайменше три роки у адміністрації. Максимальна тривалість відпустки складає три роки, однак, її можна розділити. Державний службовець, який скористався нею, зобов'язаний залишитися на держслужбі на період втричі

більший, ніж той, за який він отримував попередні виплати. У Франції держслужбовці не витрачають власні кошти на процес підвищення рівня кваліфікації [66].

Таким чином, позитивними моментами французької системи розвитку кадрового потенціалу державної служби є наступне: високоякісний менеджмент людських ресурсів та відповідність програм навчання існуючим потребам держави; елітарність державної служби, яка в умовах конкурсної системи відбору кадрів підтримується шляхом панування «освітньої монополії» кількох навчальних закладів з підготовки фахівців; кадрова стабільність державного апарату та престижність служби у суспільстві; гарантії повільного, однак, стабільного кар'єрного зростання; дієва система гарантій правової й соціальної захищеності держслужбовців у Франції.

У контексті розвитку кадрового потенціалу державних службовців в Україні практично корисним може стати також досвід Великобританії. У цій країні система державної служби використовує компетентнісний підхід, згідно якого сучасна практика обґрунтування та реалізації програм професійного розвитку розпочалася з моменту ухвалення у 2004 році Програми «Професійні навички для уряду» (Professional Skills for Government) (Програма, PSG). Вона спрямована на процес формування та безперервного вдосконалення професійно значущих знань, навичок та умінь держслужбовців, а також інших якостей, потрібних для належного виконання ними посадових повноважень та обов'язків у системі державної служби.

Варто зауважити про те, що комплекс PSG містить деталізований перелік компетенцій держслужбовців усіх рівнів – починаючи від міністрів до рядових чиновників на місцях, які визначені в рамках певних кластерів компетенцій, зокрема: управління персоналом; проектний менеджмент; фінансовий менеджмент; стратегічне мислення; клієнтський менеджмент; робота з інформацією (у тому числі: ефективність комунікацій, IT-компетентність, інформаційна безпека). У 2006 році у Великобританії ухвалено Кодекс цивільної служби (Civil Service Code), яким на законодавчому рівні закріплено

основні цінності держслужбовців (чесність, сумлінність, об'єктивність та неупередженість). Майже одночасно ухвалено Кодекс менеджменту у цивільній службі (Civil Service Management Code, CSMC), який чітко ідентифікує правила та інструкції міністерств та відомств стосовно умов служби державних функціонерів.

У сучасних умовах формально керівництво держслужбою належить монархії в особі королеви. Однак, від імені монархії системою державної служби фактично керують вищі органи держави та посадові особи (Прем'єр-міністр, Кабінет міністрів, міністри). Сьогодні набір вищих адміністраторів проводить Комісія у справах держслужби, яка є незалежним державним органом влади, формально підпорядкованим монарху, шляхом проведення письмового іспиту, інтерв'ю, а також співбесіди. При цьому, у Великобританії існує законодавчо закріплений порядок призначення на деякі посади без оголошення конкурсу. Від необхідності підтвердження класифікаційних сертифікатів звільняються посади, на які призначення проводяться безпосередньо королевою (наприклад, посадовці вищого рівня у системі центральних органів влади) [67].

Слід зазначити, що англійська система просування по службі характеризується жорсткістю на всіх рівнях управління, оскільки існують серйозні обмеження у процесі переходу з однієї державної установи в іншу, а також враховується, зокрема, місце конкретного чиновника у міністерській ієрархії, а не його власні професійні надбання. Крім того, значна увага у Великобританії надається проблемі професійного навчання у системі державної служби. З цією метою держава створює умови для навчання усіх бажаючих осіб, що працюють у державних установах. Переважна більшість службовців навчається у коледжі за програмами підготовки майбутніх керівників та спеціальними програмами підвищення рівня кваліфікації. Однак, навчання та короткотермінові курси підвищення кваліфікації фахівців з метою забезпечення потреб державного сектора на платних засадах здійснюють також навчальні заклади різного профілю.

Таким чином, у британській системі розвитку кадрового потенціалу державної служби можна ідентифікувати певні ознаки, зокрема: існування чітких критеріїв проведення оцінювання компетентності державно-управлінських кадрів, що сприяє підвищенню рівня їхньої освіти та професійних навичок, а також наявність навчальних центрів та програм, які дозволяють системі державної служби оперативно вирішувати завдання, спрямовані на процес врегулювання політичної та соціально-економічної ситуації в державі.

Підсумовуючи викладене вище, варто зазначити, що характерними рисами європейської моделі розвитку кадрового потенціалу державної служби є її гнучкість; постійне оновлення тренінгової системи навчання; дієва система мотивації персоналу; ефективна система управління людськими ресурсами, спрямована на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу персоналу; залучення широкого кола установ та стейкхолдерів до розвитку кадрового потенціалу державної служби у країнах Європейської спільноти.

У контексті викладеного вище, на думку автора магістерської роботи, цікавою також є східна модель розвитку кадрового потенціалу державних службовців. Розглянемо досвід Японії, де ефективність функціонування державного апарату забезпечується шляхом створення елітарної державної служби, а саме - залученням у її систему талановитих випускників престижних вищих навчальних закладів. Процес призначення на посаду державної служби відбувається за підсумками конкурсних іспитів, покликаних оцінити особисті заслуги кандидата, рівень його професійної підготовки й ділових якостей. До складання іспитів допускаються лише громадяни Японії. Підвищення по службі відбувається шляхом проведення конкурсних іспитів.

Слід зазначити, що система управління кадровим потенціалом державної служби у Японії передбачає позитивну гарантію зайнятості, залучення нових працівників та їхню підготовку на робочому місці, гнучку систему заробітної плати залежно від стажу роботи. Процес просування по державній службі здійснюється із врахуванням стажу роботи та компетенцій працівника. З цією

метою щорічно проводиться оцінювання діяльності держслужбовця його безпосереднім керівником (завідувачем відділу у міністерстві), що скеровує відповідний висновок директору департаменту на затвердження. Перепідготовкою та підвищенням рівня кваліфікації державних службовців займається Інститут підвищення кваліфікації при Управлінні у справах розвитку персоналу [83].

Таким чином, японська модель тісно взаємопов'язана з японською культурою, яка має власні традиції та унікальні особливості. Наприклад, японська модель концентрується на внутрішньому світогляді працівника, його потребах, як внутрішніх, так і зовнішніх, враховуючи при цьому особистісні характеристики у процесі визначення специфіки його діяльності. Мета та цінності інституції обґрунтовуються її керівництвом на довготермінову перспективу та співпадають з метою та цінностями персоналу. В цілому східну модель розвитку кадрового потенціалу державної служби характеризують такі риси: вона більш орієнтована на професійні навички, здібності персоналу та його розвиток з метою універсального використання в межах однієї організації; чітка ієрархічність системи підготовки та професійного розвитку; визначає необхідність розвитку внутрішнього світогляду державного службовця на ціннісній основі; ефективна система підготовки на робочому місці; сформований інститут наставництва; використання гнучкої системи оплати праці в залежності від стажу роботи; життєва гарантія зайнятості.

Отже, використовуючи прогресивний зарубіжний досвід та враховуючи українські реалії й ментальні особливості, із перелічених вище моделей варто обрати раціональні підходи, які доцільно імплементувати у практику діяльності державної служби в Україні. Напрями адаптації світового досвіду щодо розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні автором магістерської роботи узагальнено та наведено у таблиці 3.4.

Напрями адаптації світового досвіду щодо розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні

Вид моделі	Напрями адаптації
Американська модель	Впровадження програмно-цільової організації професійного навчання; забезпечення постійного включення персоналу в процес професійного зростання; швидка підготовка спеціалістів найнижчого рівня з вузькоспеціалізованими навичками та вивірена система елітної підготовки висококваліфікованих спеціалістів вищого рівня підготовки; стимулювання розвитку професійного потенціалу як шляхом економічного, так і психологічного мотивування тощо.
Європейська модель	Формування ієрархічної системи добору кадрів; забезпечення високого морально-етичного рівня персоналу ДС з високим соціальним статусом та постійною потребою щодо підвищенням кваліфікації; пріоритетність у розвитку КПДС етичного виміру; відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу державно-управлінських кадрів; гнучкість системи професійного навчання; впровадження засад концепції розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи, системи <u>менторства</u> та системи самонавчання; спрямованість на розвиток інтелектуального та <u>емоційно-психологічного</u> потенціалу.
Східна модель	Досвід у збереженні кадрів; організація системи мотивації праці (у т.ч. й щодо кар'єрного зростання), що підвищило б ефективність використання бюджетних коштів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; розвиток інституту наставництва.

Процес системної адаптації перелічених заходів, на думку автора, забезпечить ефективний розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні у напрямку формування професійного, компетентного, результативного персоналу, що сприятиме формуванню базису державної машини з гнучкими функціональними можливостями на робочих місцях, а також з оптимальним рівнем децентралізації. Однак, доцільно зауважити про те, що не варто проводити сліпе копіювання зарубіжного досвіду у вітчизняних умовах функціонування, оскільки на практиці слід використовувати тільки ті підходи, які відповідають внутрішнім умовам та пріоритетним цілям розвитку державної служби в Україні.

3.2. Обґрунтування можливостей удосконалення системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ в Чернівецькій області

Удосконалення системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ в Чернівецькій області передбачає процес розробки та обґрунтування відповідних рекомендацій стосовно оптимізації організаційно-правового, інформаційно-комунікативного, ресурсного, а також мотиваційного механізму його розвитку, які в сукупності мають забезпечувати сприятливі умови для якісного функціонування державної служби в Україні в умовах її модернізації. Розглянемо докладніше пріоритетні напрями процесу вдосконалення системи управління кадровим потенціалом досліджуваної організації.

I. Імплементация принципів публічного адміністрування у процес функціонування державної служби в Україні та поступове впровадження моделі належного врядування, яка передбачає докорінну перебудову вітчизняної системи державного управління в контексті підвищення рівня демократичності, децентралізації та прозорості діяльності владних інституцій, об'єднаних на засадах координації та активної участі громадськості у проведенні контролю за діяльністю держслужбовців.

II. Формування нормативно-правової бази розвитку кадрового потенціалу державної служби, яка відповідає європейським стандартам. З цією метою, на думку автора, потрібно:

– забезпечити відповідність чинного українського законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам країн Європейської спільноти;

– розробити кодекс поведінки держслужбовців та обґрунтувати дієвість механізму контролю за процесом його виконанням;

– сформуванню та нормативно закріпити систему індивідуальних індикаторів результативності діяльності держслужбовців, ефективності та якості їхньої роботи, які б узгоджувалися з метою й завданнями державної політики;

– удосконалити на законодавчому рівні процедуру звітування щодо діяльності державних службовців з метою ефективної підтримки процесу

планування потреби у людських ресурсах.

III. Формування та розвиток служби управління персоналом (СУП) згідно вимог міжнародних стандартів.

З метою аналізу ефективності діяльності служби управління персоналом ГУ ПФУ в Чернівецькій області автором проведено «Опитування щодо ефективності діяльності персоналу з управління кадрами в організації» (всього опитано 27 осіб). За підсумками проведеного анкетування респондентів отримано наступну інформацію:

1) підрозділи управління персоналом позитивно впливають на процес формування організаційної культури (рисунок 3.1).

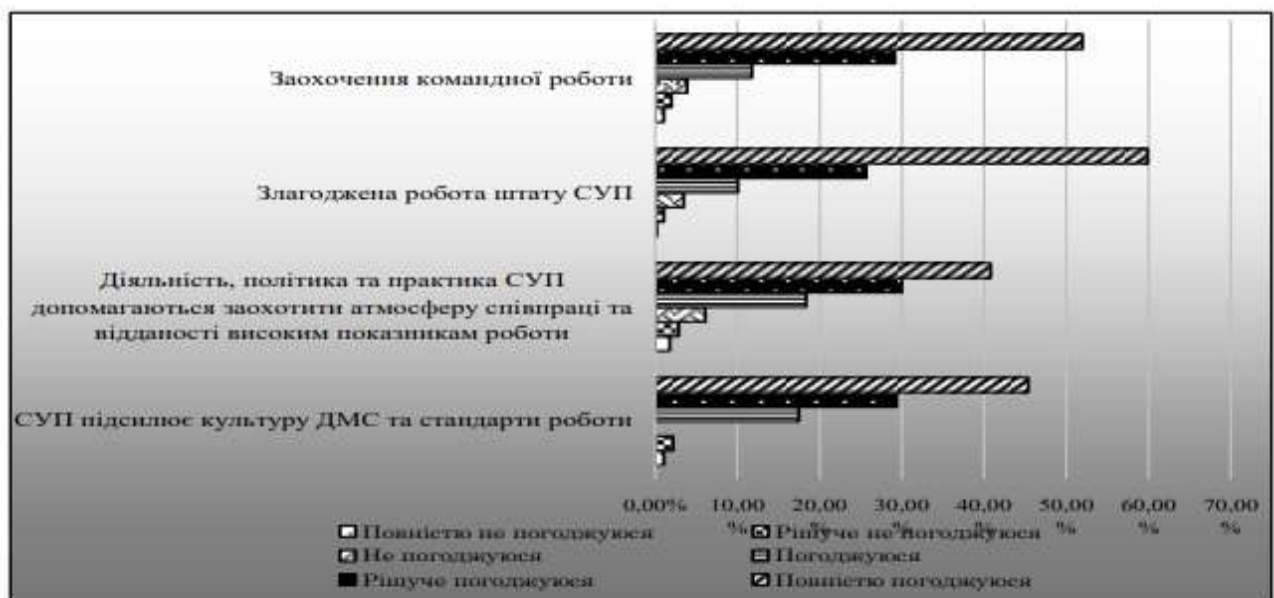


Рис. 3.1. Вплив СУП на організаційну культуру ГУ ПФУ в Чернівецькій області

73% респондентів повністю погодилися з твердженням про те, що підрозділи управління персоналом підсилюють культуру ГУ ПФУ в Чернівецькій області та стандарти роботи; 67% - цілком погодилися з думкою про те, що діяльність підрозділів управління персоналом сприяє процесу оптимізації атмосфери співпраці та відданості організації; 86% респондентів вважають, що підрозділи управління персоналом сприяють командній роботі;

2) 57% респондентів задоволені співпрацею із СУП;

3) 44% топ-менеджерів ГУ ПФУ в Чернівецькій області задоволені

співпрацею з СУП;

4) опитані респонденти погодилися з тим, що СУП відіграє роль радника як топ-менеджерів, так і безпосередніх виконавців: 56% з них повністю та 23% частково погодилися з твердженням про те, що СУП дає фахові поради чи обґрунтовано консулює працівників щодо можливостей вирішення проблем на робочому місці; 49% респондентів повністю погодилися та 22% частково погодилися з думкою про те, що СУП є внутрішнім консультантом для управлінських працівників вищого рівня, а також радниками для безпосередніх виконавців виробничих завдань;

5) СУП розглядається держслужбовцями ГУ ПФУ в Чернівецькій області в якості структурного підрозділу, який професійно виконує свою роботу;

6) відповіді респондентів досліджуваної організації на запитання про кадрові процедури були такими (рисунок 3.2).

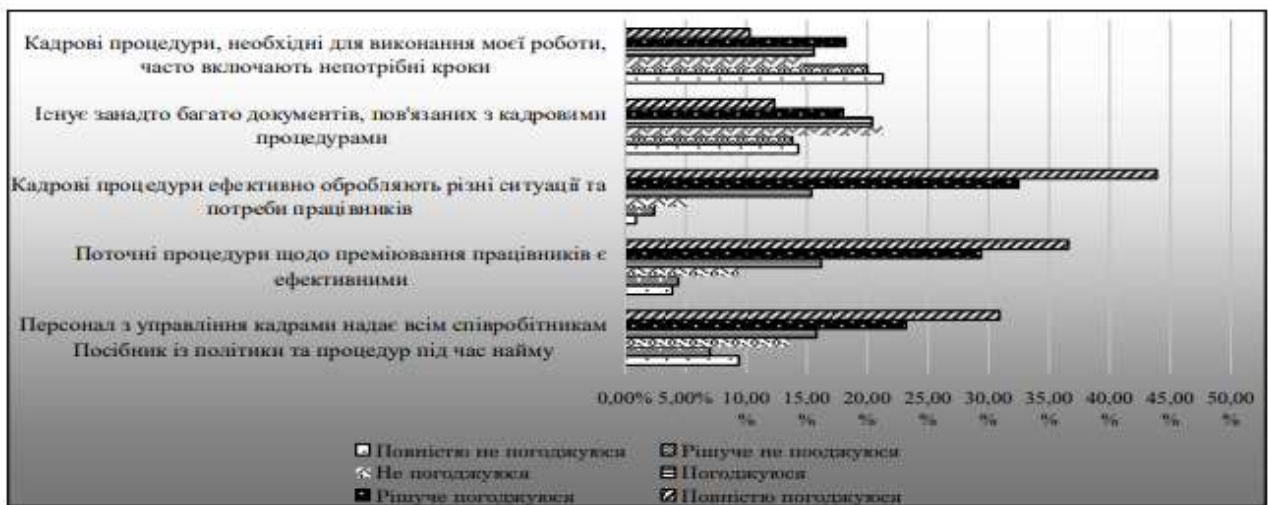


Рис. 3.2. Оцінка працівниками процесу організації кадрових процедур

Результати проведеного опитування свідчать про те, що 42% респондентів повністю згодні, а 29% погоджуються з тим, що кадрові процедури достатньо ефективно опрацьовують проблемні ситуації та потреби персоналу організації. Крім того, респонденти вважають, що кадрові процедури, необхідні для процесу виконання роботи, часто передбачають зайві кроки (37% повністю та рішуче не погодилися, а 25% повністю та цілком погодилися з цим фактом). З тим, що існує занадто багато документації, пов'язаної з кадровими процедурами, не

погоджуються 25% опитаних, а 29% респондентів підтвердили цей факт.

Таким чином, для забезпечення належного рівня продуктивності, результативності та ефективності діяльності служби управління персоналом у ГУ ПФУ в Чернівецькій області варто рекомендувати наступне:

- розширити повноваження підрозділів управління персоналом, їхню участь у процесі реалізації стратегічних завдань досліджуваної організації: від процесу документообігу до кадрової політики, що передбачає формування, використання та розвиток кадрового потенціалу державної служби на основі управління його складовими компонентами;

- обґрунтувати спільні стандарти у сфері управління персоналом для досліджуваної організації, включаючи моніторинг методології роботи у вказаній сфері;

- розробити стандарти для раціоналізації організаційної структури підрозділів управління персоналом як структурних підрозділів органу державної влади;

- створити у структурі служби управління персоналом досліджуваної організації асесмент-центр, діяльність якого спрямовувати на забезпечення комплексного оцінювання персоналу ГУ ПФУ в Чернівецькій області (зокрема, реальних та потенційних можливостей держслужбовців);

- створити регіональну аутсорсингову кадрову службу, діяльність якої спрямувати на забезпечення переходу від діловодної моделі кадрової служби до функціонально багатовимірної діяльності з управління персоналом із врахуванням індивідуального підходу до кожного конкретного працівника.

IV. Удосконалення процедур найму і відбору працівників та просування їх по кар'єрній драбині. Станом на сьогодні у ГУ ПФУ в Чернівецькій області єдиним практичним інструментом найму персоналу є обов'язкове оголошення вакансій на веб-сайті досліджуваної організації. Процес відбору працівників у ГУ ПФУ в Чернівецькій області відбувається згідно вимог Закону «Про державну службу» та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби.

З метою удосконалення механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби за рахунок підвищення ефективності процедур найму, відбору та просування держслужбовців доцільно запропонувати наступне:

- обґрунтувати розширену стратегію найму персоналу, наприклад, участь в он-лайновій соціальній мережі на таких сайтах, як Twitter чи Facebook; створення ефективного інформаційного веб-сайту для заміщення вакантних посад; розміщення оголошень про наявні вакансії в Інтернеті; участь в особистому спілкуванні між кандидатами на професійних заходах; відвідування ярмарки вакансій у коледжах та вищих навчальних закладах;

- розробити стандартні інструменти відбору потенційних працівників (аналіз ситуаційних завдань, ділові ігри у процесі ухвалення стратегічно важливих управлінських рішень, презентації подій та заходів тощо);

- забезпечити належний рівень фахової підготовки експертів конкурсних комісій з відбору потенційних працівників;

- запровадити механізм перевірки достовірності інформації, наданої претендентами на заміщення вакантних посад у ГУ ПФУ в Чернівецькій області.

V. Удосконалення системи винагороди державних службовців та інших видів мотивації. У контексті удосконалення мотиваційного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби, на думку автора магістерської роботи, доцільно запропонувати до реалізації на практиці наступні заходи:

- сформувати систему інтегрованого кадрового та зарплатного обліку персоналу досліджуваної організації, що сприятиме оптимізації середньострокового бюджетування витрат на оплату праці;

- підвищити прозорість механізму формування та виплати грошової винагороди для державних службовців ГУ ПФУ в Чернівецькій області шляхом розробки й запровадження чітких та зрозумілих положень системи преміювання;

- розглянути можливість запровадження окремої системи оплати праці для держслужбовців вищого рівня управління досліджуваної організації (в якості альтернативного варіанту можна запропонувати контрактну систему з

прив'язкою до результативності діяльності посадовця державної служби).

VI. Удосконалення системи щорічного оцінювання результативності діяльності держслужбовців, в основі якої – орієнтація на компетентність. З цією метою варто запропонувати процес реалізації наступних заходів:

– поглиблення знань та навичок безпосередніх керівників у сфері оцінювання результативності діяльності державних службовців, включаючи проведення співбесіди з метою безпосереднього оцінювання знань (зокрема, шляхом проведення тренінгів для керівників вищого рівня управління ГУ ПФУ в Чернівецькій області);

– розробка та обґрунтування стандартів оцінювання підсумків службової діяльності працівників (у т.ч. щодо доброчесності, компетенцій лідерства, комунікативних навичок тощо), включаючи встановлення завдань у процесі проведення співбесіди та визнання внеску конкретного працівника досліджуваної організації;

– визначення поетапності проходження щорічного оцінювання (на зразок методики оцінювання працівників ООН): 1-й етап – розробка держслужбовцем мети та завдань діяльності на рік (за участю наставника, а не безпосереднього керівника); 2-й етап (через 6 місяців) або проміжне оцінювання отриманих результатів – проводиться безпосередньо самим працівником або наставником; 3-й етап (через 12 місяців) або загальне оцінювання отриманих результатів державним службовцем (рівня успішності реалізації поставленої мети, сформованих цінностей та набутих компетентностей).

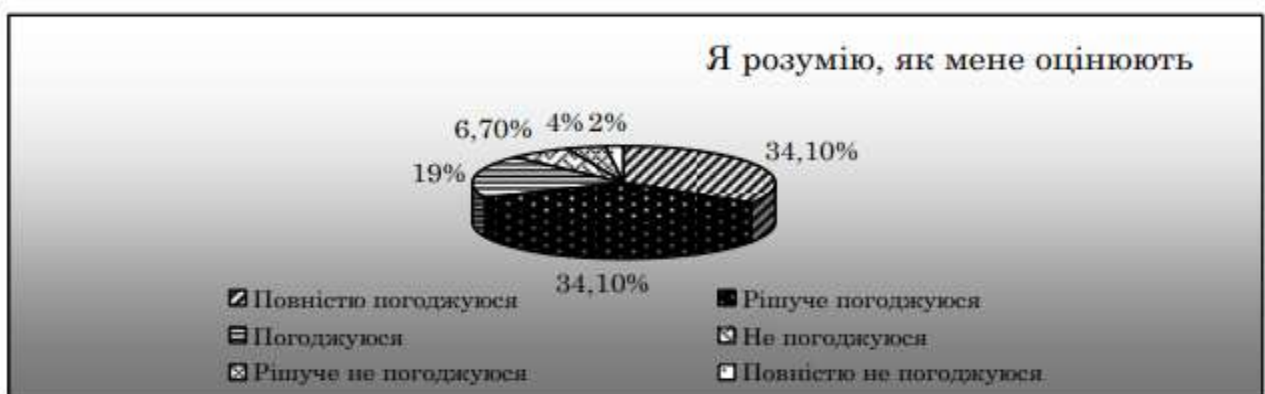


Рис. 3.3. Рівень розуміння державними службовцями особливостей оцінювання безпосередніми керівниками підсумків їхньої діяльності

VII. Удосконалення системи професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації держслужбовців. У процесі розвитку кадрового потенціалу державної служби значну увагу слід приділяти навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. Варто зазначити, що у системі підготовки кадрів для державної служби провідними є НАДУ і Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Крім того, вони відповідають за ліцензування навчальних програм та надавачів навчальних послуг з тим, щоб забезпечити належний рівень якості короткотермінового навчання.

За підсумками проведеного дослідження щодо важливості процесу навчання та необхідності підвищення рівня кваліфікації, то 1% опитаних держслужбовців ГУ ПФУ в Чернівецькій області вважають, що навчання не повинно бути обов'язковим для них, а 86% респондентів переконані у тому, що цей процес є вкрай важливим для подальшого ефективного функціонування організації (рисунок 3.4).

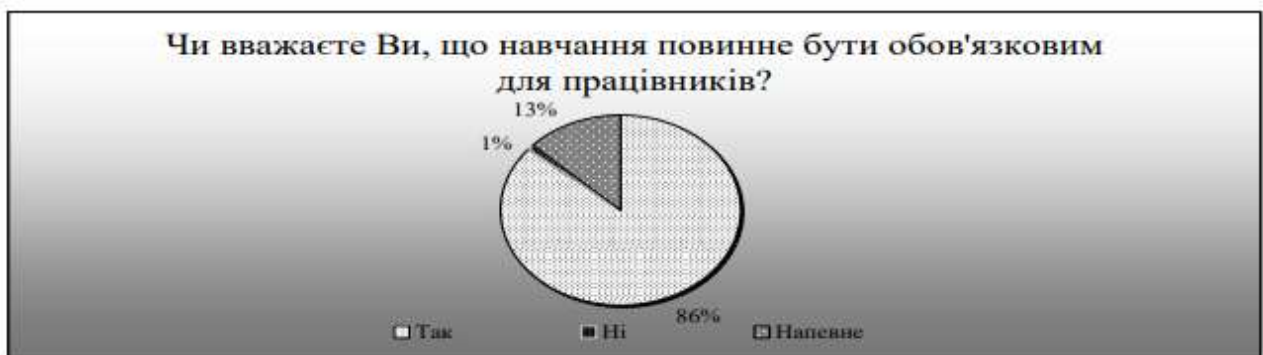


Рис. 3.4. Рівень сприйняття працівниками ГУ ПФУ в Чернівецькій області важливості процесу навчання, %

З метою удосконалення системи навчання та підвищення рівня кваліфікації держслужбовців досліджуваної організації та практичної імплементації системи безперервного професійного навчання, на думку автора магістерської роботи, можна рекомендувати наступні заходи:

– переорієнтувати навчальні системи на процес надання спеціальних знань, формування умінь, потрібних для якісного виконання професійних завдань, а також на забезпечення практичної реалізації компетентнісного підходу, який

сприятиме формуванню базового набору компетенцій, а саме: спроможності працювати на досягнення вагомих результатів, стратегічного та критичного мислення, використання на практиці європейських стандартів державного управління, формування положень державної політики, спроможності управляти перманентно виникаючими змінами тощо;

- впровадити на практиці індивідуальні програми розвитку державних службовців та планування кар'єри;

- імплементувати у практичну діяльність ГУ ПФУ в Чернівецькій області інноваційні інструменти з метою задоволення потреб персоналу у професійному навчанні: зокрема, розвиток можливостей електронного та дистанційного навчання; активізація процесу використання тренінгів, інтерактивних семінарів-практикумів, майстер-класів та інших дієвих форм навчання та самонавчання.

VIII. Розширення можливостей неформального професійного навчання державних службовців у контексті удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу варто забезпечити:

- надання більшої ініціативи безпосередньо самим держслужбовцям у визначенні пріоритетів їхнього професійного навчання;

- використання тренінгової, коучингової форм навчання, а також самонавчання, що мають увійти у щоденну практику функціонування закладів вищої освіти, центрів підготовки державних службовців та курсів підвищення кваліфікації;

- навчання на робочих місцях шляхом використання послуг внутрішніх тренерів (у тому числі й висококваліфікованих фахівців чи експертів досліджуваної організації);

- впровадження та подальший ефективний розвиток інституту наставництва в ГУ ПФУ у Чернівецькій області.

IX. Створення адекватної нинішнім умовам функціонування досліджуваної організації інформаційно-комунікативної інфраструктури. З цією метою доцільно реалізувати на практиці наступні заходи:

- підвищити рівень ефективності функціонування мережі комунікацій

служби управління персоналом ГУ ПФУ у Чернівецькій області з його працівниками та громадськістю (зокрема, приділити увагу взаємовідносинам між підрозділами системи управління персоналом; комунікаційному процесу між структурними підрозділами; комунікаціям між керівниками вищого рівня управління та держслужбовцями; сучасним інструментам та способам комунікації в середині досліджуваної організації);

- створення єдиного веб-порталу управління кадровим потенціалом державної служби;

- осучаснення інформаційно-комунікаційних технологій, залучених у процес функціонування служби управління персоналом;

- розширення компетенцій державних службовців у процесі використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;

- обґрунтування комунікаційної стратегії, спрямованої на процес оптимізації системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ у Чернівецькій області.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Кадрова політика у сфері органів державної влади в Україні сьогодні перебуває у процесі реформування. Цей процес передбачає формування нових та удосконалення існуючих практичних підходів до добору й подальшого розвитку професійних та вмотивованих працівників, які утворюють базис кадрового потенціалу державної служби в умовах євроінтеграційних перетворень у країні. Процес євроінтеграції України, зокрема, має супроводжуватись наближенням її владних інституцій та державних службовців, які їх обслуговують, до стандартів країн Європейської спільноти.

Практичний досвід свідчить про те, що еталонними моделями розвитку кадрового потенціалу державної служби є американська, європейська та східна моделі розвитку. У США пріоритетним принципом функціонування державної служби є її відкритість, яка передбачає соціальну мобільність у системі держслужби. Крім того, законодавчо зафіксовано наявність двох видів держслужби: конкурсної, яка передбачає відбір кандидатів на конкурсних іспитах (90%), та виняткової (Excepted Service) для забезпечення потреб агентств, що відповідають за національну безпеку та мають привілейований статус. Державний службовець США через кожні 1-3 роки автоматично отримує просування за рангом (time-in-grade-requirement). Це відбувається шляхом проведення конкурсних іспитів у письмовій формі у вигляді стандартних тестів. Щорічне оцінювання діяльності персоналу проводиться в усній формі шляхом проведення співбесіди чи аналізу науково змодельованих управлінських ситуацій.

У сучасних умовах більшість країн Європейської спільноти (наприклад, Німеччина, Данія, Франція, Іспанія) вибудували свою державну службу за принципом кар'єрної моделі. Зокрема, німецька практика фахової підготовки державних службовців, насамперед, спрямована на безперервність навчання управлінців. Базовими вимогами до державних службовців Німеччини є професійна освіта та спеціальна фахова підготовка, види й діяльність якої відрізняються між собою в залежності від рівня рангу посади у системі

державного управління. Формами підвищення рівня кваліфікації держслужбовців у Німеччині є наступне: підвищення кваліфікації для початківців; підвищення рівня кваліфікації за спеціальністю та відповідною посадою; підвищення рівня кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу; підвищення рівня кваліфікації для керівників. Крім того, держслужбовці категорії «А» зобов'язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в органи державної влади. А для вперше прийнятих працівників на державну службу існує підготовчий цикл з питань загального управління, який триває від 6 до 8 місяців. Кар'єрне зростання держслужбовців здійснюється шляхом послідовного заміщення посад не за підсумками навчання, а за підсумками атестації чи участі у конкурсі. Слід зауважити, що у федеральній службі у процесі підвищення ролі оцінки атестації введено квотування. Це означає, що найвищі бали зможуть одержати тільки 15 % атестованих працівників, а наступні вищі бали – лише 35 %.

Однією з основних форм підвищення рівня кваліфікації держслужбовця у Франції є відпустка для підготовки за згодою держави за умови, що агент відпрацює щонайменше три роки у адміністрації. Максимальна тривалість відпустки складає три роки, однак, її можна розділити. Державний службовець, який скористався нею, зобов'язаний залишитися на держслужбі на період втричі більший, ніж той, за який він отримував попередні виплати. У Франції держслужбовці не витрачають власні кошти на процес підвищення рівня кваліфікації.

Британська система просування по службі характеризується жорсткістю на всіх рівнях управління, оскільки існують серйозні обмеження у процесі переходу з однієї державної установи в іншу, а також враховується, зокрема, місце конкретного чиновника у міністерській ієрархії, а не його власні професійні надбання. Крім того, значна увага у Великобританії надається проблемі професійного навчання у системі державної служби. З цією метою держава створює умови для навчання усіх бажаючих осіб, що працюють у державних установах. Переважна більшість службовців навчається у коледжі за

програмами підготовки майбутніх керівників та спеціальними програмами підвищення рівня кваліфікації. Однак, навчання та короткотермінові курси підвищення кваліфікації фахівців з метою забезпечення потреб державного сектора на платних засадах здійснюють також навчальні заклади різного профілю.

Японська модель тісно взаємопов'язана з японською культурою, яка має власні традиції та унікальні особливості. Наприклад, японська модель концентрується на внутрішньому світогляді працівника, його потребах, як внутрішніх, так і зовнішніх, враховуючи при цьому особистісні характеристики у процесі визначення специфіки його діяльності. Мета та цінності інституції обґрунтовуються її керівництвом на довготермінову перспективу та співпадають з метою та цінностями персоналу. В цілому східну модель розвитку кадрового потенціалу державної служби характеризують такі риси: вона орієнтована на професійні навички, здібності персоналу та його розвиток з метою універсального використання в межах однієї організації; чітка ієрархічність системи підготовки та професійного розвитку; модель визначає необхідність розвитку внутрішнього світогляду державного службовця на ціннісній основі; ефективна система підготовки на робочому місці; сформований інститут наставництва; використання гнучкої системи оплати праці в залежності від стажу роботи; позиттєва гарантія зайнятості.

Удосконалення системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ в Чернівецькій області передбачає процес розробки та обґрунтування відповідних рекомендацій стосовно оптимізації організаційно-правового, інформаційно-комунікативного, ресурсного, а також мотиваційного механізму його розвитку, які в сукупності мають забезпечувати сприятливі умови для якісного функціонування державної служби в Україні в умовах її модернізації. Пріоритетними напрямками процесу вдосконалення системи управління кадровим потенціалом досліджуваної організації є наступні пропозиції.

I. Імплементация принципів публічного адміністрування у процес функціонування державної служби в Україні та поступове впровадження моделі

належного врядування, яка передбачає докорінну перебудову вітчизняної системи державного управління в контексті підвищення рівня демократичності, децентралізації та прозорості діяльності владних інституцій, об'єднаних на засадах координації та активної участі громадськості у проведенні контролю за діяльністю держслужбовців.

II. Формування нормативно-правової бази розвитку кадрового потенціалу державної служби, яка відповідає європейським стандартам. З цією метою, на думку автора, потрібно: – забезпечити відповідність чинного українського законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам країн Європейської спільноти; – розробити кодекс поведінки держслужбовців та обґрунтувати дієвість механізму контролю за процесом його виконанням;

– сформувати та нормативно закріпити систему індивідуальних індикаторів результативності діяльності держслужбовців, ефективності та якості їхньої роботи, які б узгоджувалися з метою й завданнями державної політики;

– удосконалити на законодавчому рівні процедуру звітування щодо діяльності державних службовців з метою ефективної підтримки процесу планування потреби у людських ресурсах.

III. Формування та розвиток служби управління персоналом (СУП) згідно вимог міжнародних стандартів. З метою аналізу ефективності діяльності служби управління персоналом ГУ ПФУ в Чернівецькій області автором проведено «Опитування щодо ефективності діяльності персоналу з управління кадрами в організації» (всього опитано 27 осіб).

73% респондентів повністю погодились з твердженням про те, що підрозділи управління персоналом підсилюють культуру ГУ ПФУ в Чернівецькій області та стандарти роботи; 67% - цілком погодились з думкою про те, що діяльність підрозділів управління персоналом сприяє процесу оптимізації атмосфери співпраці та відданості організації; 86% респондентів вважають, що підрозділи управління персоналом сприяють командній роботі; опитані респонденти погодились з тим, що СУП відіграє роль радника як топ-менеджерів, так і безпосередніх виконавців: 56% з них повністю та 23%

частково погодилися з твердженням про те, що СУП дає фахові поради чи обґрунтовано консультує працівників щодо можливостей вирішення проблем на робочому місці; 49% респондентів повністю погодилися та 22% частково погодилися з думкою про те, що СУП є внутрішнім консультантом для управлінських працівників вищого рівня, а також радниками для безпосередніх виконавців виробничих завдань.

Результати проведеного опитування свідчать про те, що 42% респондентів повністю згодні, а 29% погоджуються з тим, що кадрові процедури достатньо ефективно опрацьовують проблемні ситуації та потреби персоналу організації. Крім того, респонденти вважають, що кадрові процедури, необхідні для процесу виконання роботи, часто передбачають зайві кроки (37% повністю та рішуче не погодилися, а 25% повністю та цілком погодилися з цим фактом). З тим, що існує занадто багато документації, пов'язаної з кадровими процедурами, не погоджуються 25% опитаних, а 29% респондентів підтвердили цей факт.

IV. Удосконалення процедур найму і відбору працівників та просування їх по кар'єрній драбині. Станом на сьогодні у ГУ ПФУ в Чернівецькій області єдиним практичним інструментом найму персоналу є обов'язкове оголошення вакансій на веб-сайті досліджуваної організації. Процес відбору працівників у ГУ ПФУ в Чернівецькій області відбувається згідно вимог Закону «Про державну службу» та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби.

V. Удосконалення системи винагороди державних службовців та інших видів мотивації.

VI. Удосконалення системи щорічного оцінювання результативності діяльності держслужбовців, в основі якої – орієнтація на компетентність. З цією метою варто запропонувати процес реалізації наступних заходів:

– поглиблення знань та навичок безпосередніх керівників у сфері оцінювання результативності діяльності державних службовців, включаючи проведення співбесіди з метою безпосереднього оцінювання знань (зокрема, шляхом проведення тренінгів для керівників вищого рівня управління ГУ ПФУ

в Чернівецькій області); – визначення поетапності проходження щорічного оцінювання (на зразок методики оцінювання працівників ООН): 1-й етап – розробка держслужбовцем мети та завдань діяльності на рік (за участю наставника, а не безпосереднього керівника); 2-й етап (через 6 місяців) або проміжне оцінювання отриманих результатів – проводиться безпосередньо самим працівником або наставником; 3-й етап (через 12 місяців) або загальне оцінювання отриманих результатів державним службовцем (рівня успішності реалізації поставленої мети, сформованих цінностей та набутих компетентностей).

VII. Удосконалення системи професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації держслужбовців. У процесі розвитку кадрового потенціалу державної служби значну увагу слід приділяти навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. Варто зазначити, що у системі підготовки кадрів для державної служби провідними є НАДУ і Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Крім того, вони відповідають за ліцензування навчальних програм та надавачів навчальних послуг з тим, щоб забезпечити належний рівень якості короткотермінового навчання.

За підсумками проведеного дослідження щодо важливості процесу навчання та необхідності підвищення рівня кваліфікації, то 1% опитаних держслужбовців ГУ ПФУ в Чернівецькій області вважають, що навчання не повинно бути обов'язковим для них, а 86% респондентів переконані у тому, що цей процес є вкрай важливим для подальшого ефективного функціонування організації.

VIII. Розширення можливостей неформального професійного навчання державних службовців у контексті удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу варто забезпечити:

- надання більшої ініціативи безпосередньо самим держслужбовцям у визначенні пріоритетів їхнього професійного навчання;
- використання тренінгової, коучингової форм навчання, а також

самонавчання, що мають увійти у щоденну практику функціонування закладів вищої освіти, центрів підготовки державних службовців та курсів підвищення кваліфікації.

ІХ. Створення адекватної нинішнім умовам функціонування досліджуваної організації інформаційно-комунікативної інфраструктури. З цією метою доцільно реалізувати на практиці наступні заходи: – підвищити рівень ефективності функціонування мережі комунікацій служби управління персоналом ГУ ПФУ у Чернівецькій області з його працівниками та громадськістю (зокрема, приділити увагу взаємовідносинам між підрозділами системи управління персоналом; комунікаційному процесу між структурними підрозділами; комунікаціям між керівниками вищого рівня управління та держслужбовцями; сучасним інструментам та способам комунікації в середині досліджуваної організації);

– створення єдиного веб-порталу управління кадровим потенціалом державної служби; – осучаснення інформаційно-комунікаційних технологій, залучених у процес функціонування служби управління персоналом;

– розширення компетенцій державних службовців у процесі використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; – обґрунтування комунікаційної стратегії, спрямованої на процес оптимізації системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ у Чернівецькій області.

ВИСНОВКИ

Топ-менеджери та власники підприємств давно усвідомили, що персонал є найважливішою підсистемою організації, від ефективності діяльності якої залежить результативність функціонування господарюючого суб'єкта. Кадровий потенціал організації (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) являє собою кількісну та якісну характеристику персоналу як одного з різновидів ресурсів, яка пов'язана з процесом виконання покладених на нього функцій та досягненням мети функціонування фірми. Це, насамперед, наявні й потенційні можливості співробітників як цілісної системи (трудового колективу), які можуть бути використані у конкретний період часу.

Процес управління кадровим потенціалом є однією з найважливіших функцій системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. Ефективно організоване управління кадрами дозволяє забезпечити підприємству процес досягнення та зміцнення конкурентних переваг, а також сприяє підвищенню рівня продуктивності праці та максимальної трудової віддачі працівників.

Термін «кадровий потенціал» у фаховій літературі набув широкого вжитку у період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу ведення господарства. Це була своєрідна реакція науки на нагальні потреби господарської практики забезпечити процес якісного удосконалення та використання потенційних можливостей працівників як сукупного об'єкта виробництва та управління ним.

У сучасних наукових дослідженнях науковці розглядають поняття кадрового потенціалу у контексті розвитку загального потенціалу підприємства. Кадровий потенціал вони визначають як можливості різних категорій працівників, що можуть бути приведені у дію в процесі здійснення трудової діяльності згідно посадових обов'язків та завдань на певному етапі розвитку організації. Такий підхід до тлумачення вказаного терміну дає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії персоналу підприємства на базі використання об'єктивних економічних законів у відповідності з обраним об'єктом, предметом дослідження, а також цілями та завданнями дослідження.

Економічна наука оперує трьома факторами виробництва: капіталом, природними ресурсами та працею. Незаперечним є той факт, що одні і ті ж засоби виробництва та вихідні матеріали доступні усім учасникам ринкових відносин на приблизно однаковому рівні. При цьому найважливішим чинником системи технологічного циклу є персонал організації. Практичний досвід переконливо свідчить про те, що, хто більш раціонально управляє операціями у процесі перетворення сировини у кінцевий продукт споживання, той товаровиробник і здобуває конкурентні переваги. Процес підвищення рівня якісної складової кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, зазвичай, розпочинається з оцінювання його персоналу. При цьому потрібно оцінити не лише кожного члена трудового колективу, але й сформовані взаємозв'язки та стосунки всередині організації, й, звичайно, потенціал в цілому.

У рамках системи менеджменту процес оцінювання персоналу являє собою ретельно організовані процедури, проведення яких дозволяє планомірно збирати та накопичувати інформацію про результативність роботи та ділові якості персоналу, ухвалювати раціональні управлінські рішення, виявляти резерви зростання та обґрунтовувати перспективи подальшого розвитку. Суб'єктами оцінювання є керівники різних рівнів управління, адже саме вони його проводять та ухвалюють рішення щодо можливостей працевлаштування працівників, а також кадрова служба у якості координатора проведення процедури оцінювання.

Метою процедури проведення оцінювання є наступне:

- аналітична оцінка виконання завдань працівником у звітному періоді;
- підвищення рівня поточного виконання завдань;
- встановлення пріоритетних цілей діяльності на перспективу;
- виявлення та оцінювання потреби конкретного працівника у професійному навчанні;
- оцінка майбутнього потенціалу працівника та можливостей просування по службі;
- обґрунтування можливостей зміни рівня оплати праці конкретного

фахівця.

Характерною рисою XXI століття є процес старіння населення України, тому проблема пенсійного забезпечення та спроможності вітчизняної пенсійної системи ефективно функціонувати у сучасних умовах потребує нагального вирішення. Сьогодні співвідношення пенсіонерів до категорії працюючих осіб в Україні становить 1:1. Цей факт характеризує критичну межу, поза якою солідарна система все більше демонструє власну неспроможність. Слід зауважити про те, що для самодостатнього функціонування пенсійної системи, у відповідності з принципом солідарності, співвідношення пенсіонерів до категорії працюючих осіб має складати 1:5.

Вітчизняна система пенсійного забезпечення складається з трьох рівнів. У сучасних умовах власну дієспроможність підтвердили лише два рівні: солідарна система (виплати з Державного бюджету) та недержавне пенсійне забезпечення (у якому задіяні лише 5% населення працездатного віку, або 2% українців). Накопичувальну систему поки що не введено в дію, оскільки, згідно заяви Міністерства соціальної політики, її введення в Україні, на даний час, неможливе. Фахівці пояснюють це недостатнім рівнем розвитку інфраструктури для забезпечення функціонування акумульованих пенсійних коштів.

Процес реформування та модернізації системи пенсійного забезпечення відбувається з метою її стабілізації для забезпечення процесу акумулювання достатньої кількості пенсійних коштів у майбутньому, враховуючи при цьому процес старіння населення та збільшення чисельності пенсіонерів по відношенню до чисельності працюючого населення. В Україні триває процес реформування системи пенсійного забезпечення у напрямку удосконалення першого рівня, а саме солідарної системи. Наприклад, триває процес поступового підвищення необхідного для виходу на пенсію страхового стажу.

Згідно чинного законодавства України, до 60-ти років підвищено пенсійний вік для жінок. Сьогодні розглядається можливість подальшого підвищення пенсійного віку (як для чоловіків, так і для жінок). Проте, у процесі обґрунтування такої можливості, варто враховувати не тільки пенсійний вік у

економічно розвинених країнах світу, але й тривалість життя населення у цих країнах.

Головне управління ПФУ у Чернівецькій області, на матеріалах якого виконано магістерське дослідження, є територіальним органом зазначеного фонду й обслуговує м.Чернівці та адміністративні райони Буковини. Завданнями функціонування досліджуваної організації є процес реалізації політики держави з питань пенсійного забезпечення громадян Чернівецької області, процес забезпечення ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, а також виконання інших завдань, передбачених чинним законодавством України.

Працівниками Головного управління ПФУ у Чернівецькій області у 2020 році 4551 особі призначено пенсію, у т. ч. - 122 військових пенсії, проведено 14542 перерахунки пенсійних виплат, у т. ч. - 1839 військовим пенсіонерам. За звітний період ухвалено 1903 рішення про відмову у процедурі призначення пенсії; 65 громадянам призначено пенсії за особливі заслуги перед Вітчизною; 1243 особам проведено перерахунок пенсії за особливі заслуги перед Україною із врахуванням оновленого розміру відсоткових доплат.

У 2020 році державними службовцями ГУ ПФУ у Чернівецькій області забезпечено своєчасну виплату пенсій та грошової допомоги 216,7 тис. пенсіонерів. Фінансування пенсійних виплат у 2020 році проведено за рахунок законодавчо визначених джерел доходів. Сума виплат у поточному році склала 7 млрд. 416,4 млн. грн., що майже на 10% більше, ніж у 2019 році. Місячна потреба Головного управління ПФУ у Чернівецькій області у проведенні фінансування зросла порівняно з груднем 2019 року на 10,7%. Станом на 31 грудня 2020 року її обсяг складав 610,4 млн.грн.

Проведений автором аналіз свідчить про те, що рівень забезпеченості ГУ ПФУ у Чернівецькій області власними коштами на фінансування видатків на пенсійні виплати у 2020 році склав 70,1% порівняно з 71,1% показника 2019 року (темп зростання власних надходжень зафіксовано на рівні 7,5%, а видатків на виплату пенсійних виплат солідарної системи – на рівні 9,1%). Середній

розмір пенсійних виплат пенсіонерам Чернівецької області за грудень 2020 року зафіксовано на рівні 2790,38 грн. Середньомісячна виплата на одного одержувача пенсії у звітному періоді становить 2754,90 грн. У порівнянні із показником 2019 року в ГУ ПФУ у Чернівецькій області зафіксовано зростання середньомісячної виплати на одного одержувача пенсії у 2020 році на 14,3%.

У 2020 році одним з важливих напрямів роботи був процес вдосконалення організаційної структури територіальних органів Пенсійного Фонду України. Середній коефіцієнт плинності кадрів у територіальних органах ПФУ у звітному періоді склав 9%. Постановою правління ПФУ від 03.04.2020 № 5-1 затверджено Стратегію вдосконалення системи управління персоналом ПФУ на 2020/2021 роки, у якій обгрунтовано стратегічні цілі щодо професійного розвитку державних службовців Пенсійного Фонду України. У відповідності із завданнями зазначеної стратегії, 18,9 тисяч працівників територіальних органів ПФУ (91% від загальної чисельності працюючих) пройшли професійне навчання та підвищили рівень власної кваліфікації.

Чисельність працівників територіальних органів ПФУ станом на 31 грудня 2020 року склала 20740 осіб, у тому числі у ГУ ПФУ у Чернівецькій області - 480 осіб. При цьому 19689 працівників органів ПФУ є держслужбовцями, з них жінки складають 91% , чоловіки - 9%.

З метою удосконалення якості управління у системі пенсійного забезпечення, осучаснення сервісних послуг та оптимізації витрат фінансових ресурсів Пенсійного Фонду України у 2016 - 2020 роках проведено процес реформування його територіальних органів. За підсумками проведеної оптимізації структури органів ПФУ сформовано систему його територіальних органів за принципом централізації функціональних процесів на регіональному рівні, згідно якої у сучасних умовах діяльність щодо реалізації політики держави з питань пенсійного забезпечення здійснюють 25 головних управлінь в областях України та окремо у м. Київ. Слід зауважити про те, що процеси оптимізації проведено у всіх територіальних органах Пенсійного Фонду України, крім тих, які розташовано на непідконтрольних українській владі

територіях.

У 2020 році понад 18897 працівників територіальних органів Пенсійного Фонду України (91,1 % від фактичної чисельності його персоналу) пройшли професійне навчання, а також підвищили рівень кваліфікації та набрали один кредит ЄКТС. За підсумками навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення рівня кваліфікації відповідні сертифікати одержали 5393 працівника, а за загальними короткотерміновими програмами підвищення рівня кваліфікації – 15400 осіб.

З метою підвищення рівня продуктивності та якості виконання посадових обов'язків та повноважень, рівня професійної компетентності персоналу та процесу їхньої мотивації, а також корпоративної культури, згідно Постанови правління ПФУ від 12.03.2020 № 4-1 «Про організацію проведення професійних тренінгів для держслужбовців територіальних органів Пенсійного Фонду України» у 2020 році розпочато підготовку внутрішніх тренерів з числа працівників його територіальних органів. За звітний період спеціалістами апарату управління Пенсійного Фонду України проведено 63 професійних тренінги з метою підвищення рівня фахової підготовки на робочому місці внутрішніх тренерів. Внутрішніми тренерами проведено 1695 навчальних занять для працівників територіальних органів ПФУ. Середній рівень успішності підготовки внутрішніх тренерів у 2020 році, за підсумками роботи комісії з проведення оцінювання, склав 95%.

Пріоритетними завданнями системи управління кадровим потенціалом досліджуваної у магістерській роботі організації у сучасних умовах є наступне:

- стати одним з найпрестижніших брендів роботодавця серед державних органів влади, створивши унікальні можливості для розвитку та реалізації кадрового потенціалу шляхом імплементації досягнень світової практики у сфері управління персоналом;
- сприяти досягненню лідерства ГУ ПФУ у Чернівецькій області з автоматизації сервісів серед державних органів влади завдяки ефективному розвитку організації, а також оптимізації її системи

управління кадровим потенціалом.

Кадрова політика у сфері органів державної влади в Україні сьогодні перебуває у процесі реформування. Цей процес передбачає формування нових та удосконалення існуючих практичних підходів до добору й подальшого розвитку професійних та вмотивованих працівників, які утворюють базис кадрового потенціалу державної служби в умовах євроінтеграційних перетворень у країні. Процес євроінтеграції України, зокрема, має супроводжуватись наближенням її владних інституцій та державних службовців, які їх обслуговують, до стандартів країн Європейської спільноти.

Практичний досвід свідчить про те, що еталонними моделями розвитку кадрового потенціалу державної служби є американська, європейська та східна моделі розвитку.

У США пріоритетним принципом функціонування державної служби є її відкритість, яка передбачає соціальну мобільність у системі держслужби. Крім того, законодавчо зафіксовано наявність двох видів держслужби: конкурсної, яка передбачає відбір кандидатів на конкурсних іспитах (90%), та виняткової (Excerpted Service) для забезпечення потреб агентств, що відповідають за національну безпеку та мають привілейований статус. Державний службовець США через кожні 1-3 роки автоматично отримує просування за рангом (time-in-grade-requirement). Це відбувається шляхом проведення конкурсних іспитів у письмовій формі у вигляді стандартних тестів. Щорічне оцінювання діяльності персоналу проводиться в усній формі шляхом проведення співбесіди чи аналізу науково змодельованих управлінських ситуацій.

У сучасних умовах більшість країн Європейської спільноти (наприклад, Німеччина, Данія, Франція, Іспанія) вибудували свою державну службу за принципом кар'єрної моделі. Зокрема, німецька практика фахової підготовки державних службовців, насамперед, спрямована на безперервність навчання управлінців. Базовими вимогами до державних службовців Німеччини є професійна освіта та спеціальна фахова підготовка, види й діяльність якої відрізняються між собою в залежності від рівня рангу посади у системі

державного управління. Формами підвищення рівня кваліфікації держслужбовців у Німеччині є наступне: підвищення кваліфікації для початківців; підвищення рівня кваліфікації за спеціальністю та відповідною посадою; підвищення рівня кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу; підвищення рівня кваліфікації для керівників. Крім того, держслужбовці категорії «А» зобов'язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в органи державної влади. А для вперше прийнятих працівників на державну службу існує підготовчий цикл з питань загального управління, який триває від 6 до 8 місяців. Кар'єрне зростання держслужбовців здійснюється шляхом послідовного заміщення посад не за підсумками навчання, а за підсумками атестації чи участі у конкурсі. Слід зауважити, що у федеральній службі у процесі підвищення ролі оцінки атестації введено квотування. Це означає, що найвищі бали зможуть одержати тільки 15 % атестованих працівників, а наступні вищі бали – лише 35 %.

Однією з основних форм підвищення рівня кваліфікації держслужбовця у Франції є відпустка для підготовки за згодою держави за умови, що агент відпрацює щонайменше три роки у адміністрації. Максимальна тривалість відпустки складає три роки, однак, її можна розділити. Державний службовець, який скористався нею, зобов'язаний залишитися на держслужбі на період втричі більший, ніж той, за який він отримував попередні виплати. У Франції держслужбовці не витрачають власні кошти на процес підвищення рівня кваліфікації.

Британська система просування по службі характеризується жорсткістю на всіх рівнях управління, оскільки існують серйозні обмеження у процесі переходу з однієї державної установи в іншу, а також враховується, зокрема, місце конкретного чиновника у міністерській ієрархії, а не його власні професійні надбання. Крім того, значна увага у Великобританії надається проблемі професійного навчання у системі державної служби. З цією метою держава створює умови для навчання усіх бажаючих осіб, що працюють у державних установах. Переважна більшість службовців навчається у коледжі за

програмами підготовки майбутніх керівників та спеціальними програмами підвищення рівня кваліфікації. Однак, навчання та короткотермінові курси підвищення кваліфікації фахівців з метою забезпечення потреб державного сектора на платних засадах здійснюють також навчальні заклади різного профілю.

Японська модель тісно взаємопов'язана з японською культурою, яка має власні традиції та унікальні особливості. Наприклад, японська модель концентрується на внутрішньому світогляді працівника, його потребах, як внутрішніх, так і зовнішніх, враховуючи при цьому особистісні характеристики у процесі визначення специфіки його діяльності. Мета та цінності інституції обґрунтовуються її керівництвом на довготермінову перспективу та співпадають з метою та цінностями персоналу. В цілому східну модель розвитку кадрового потенціалу державної служби характеризують такі риси: вона орієнтована на професійні навички, здібності персоналу та його розвиток з метою універсального використання в межах однієї організації; чітка ієрархічність системи підготовки та професійного розвитку; модель визначає необхідність розвитку внутрішнього світогляду державного службовця на ціннісній основі; ефективна система підготовки на робочому місці; сформований інститут наставництва; використання гнучкої системи оплати праці в залежності від стажу роботи; позитивна гарантія зайнятості.

Удосконалення системи управління кадровим потенціалом ГУ ПФУ в Чернівецькій області передбачає процес розробки та обґрунтування відповідних рекомендацій стосовно оптимізації організаційно-правового, інформаційно-комунікативного, ресурсного, а також мотиваційного механізму його розвитку, які в сукупності мають забезпечувати сприятливі умови для якісного функціонування державної служби в Україні в умовах її модернізації. Пріоритетними напрямками процесу вдосконалення системи управління кадровим потенціалом досліджуваної організації є наступні пропозиції:

- 1) імплементація принципів публічного адміністрування у процес функціонування державної служби в Україні та поступове впровадження моделі

належного врядування, яка передбачає докорінну перебудову вітчизняної системи державного управління в контексті підвищення рівня демократичності, децентралізації та прозорості діяльності владних інституцій, об'єднаних на засадах координації та активної участі громадськості у проведенні контролю за діяльністю держслужбовців;

2) формування нормативно-правової бази розвитку кадрового потенціалу державної служби, яка відповідає європейським стандартам;

3) створення та розвиток служби управління персоналом із врахуванням вимог міжнародних стандартів;

4) удосконалення процедур найму і відбору працівників та просування їх по кар'єрній драбині;

5) оптимізація системи винагороди державних службовців та інших видів мотивації праці;

6) удосконалення системи щорічного оцінювання результативності діяльності держслужбовців, в основі якої – орієнтація на компетентність;

7) удосконалення системи професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації держслужбовців;

8) розширення можливостей неформального професійного навчання державних службовців у контексті удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу організації;

9) створення адекватної нинішнім умовам функціонування досліджуваної організації інформаційно-комунікативної інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу, який лежить в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин України та який може підняти її економіку. Вісн. екон. науки України. 2015. № 2 (22). С. 3–7.
2. Білорус Т. В., Омельяненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 12–16.
3. Бугай В.З., Горбунова А.В., Ключєва Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2013. № 1 (9). С. 26–33.
4. Веб-сторінка Пенсійного фонду України. URL: <http://www.pfu.gov.ua/pfu/control/uk/index>
5. Вишневська О.А. Пенсійна реформа: зарубіжний досвід для України. Аспекти публічного управління. 2016. № 8(34). С. 42–48.
6. Вострякова В.Ю. Динамічна модель інноваційного потенціалу підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 2(2). С. 61–65.
7. Гаєвська О.Б. Організаційний потенціал кооперації праці і управління. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 2. С. 381–386.
8. Гармидер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1 (18). С. 92–96.
9. Гниденко М.Й. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади: Творча робота. URL: <http://www.kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnih-sluzhbovtsiv-yak-umo-va-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>.
10. Гонтюк В. А. Взаємозв'язок організаційного розвитку та розвитку кадрового потенціалу. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 179 24–25 липня 2015 року, м. Київ К.: ГО «Київський економічний науковий центр». 2015. Ч. 1. С. 72–75.