

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

*У статті досліджується міжнародний досвід успішних ефективних систем управління кадрового забезпечення державної служби на прикладі таких країн, як Сінгапур, Канада, США, Казахстан. Показано, що система кадрової політики державної служби України повинна бути відкритою, передбачати постійне впровадження в систему управління інновацій та модифікацій, що відповідають викликам зовнішнього середовища.*

### **ВСТУП**

Результативність та ефективність державного управління безпосередньо залежить від потенціалу співробітників, що впливає як на добробут кожного окремого громадянина, так і на життєдіяльність всієї держави та її авторитет на міжнародному рівні. Перспективний розвиток системи управління персоналом в державних організаціях визначається ефективною кадровою політикою, яку здійснює держава.

*Актуальність даної публікації* обумовлена останніми тенденціями розвитку управлінської думки ХХ – початку ХХІ ст., основою яких є модернізація сучасної системи кадрового управління, яка використовується в Україні вже не один рік, що суттєво застаріла і потребує докорінного реформування. Необхідно переглянути роль людських ресурсів, а також використовувати інноваційні підходи та інструменти до організації процесів управління кадрами.

*Мета даного дослідження* полягає в науковому обґрунтуванні сучасних джерел та практик впровадження та застосування інноваційного підходу з розвитку кадрового потенціалу як в комерційних бізнес-організаціях, так і в державних структурах. Можна констатувати, що ефективність державного сектору напряму залежить від впровадження інновацій в систему управління. Згідно з дослідженням, проведеним Ward Howell Talent Equity Institute, формування системи менеджменту в державних організаціях принципово не повинна відрізняється від створення такої системи в комерційних структурах [6, 4].

*Теоретичну та методологічну основу* дослідження становлять класичні принципи дослідження бюрократії, які були вивчені та опрацьовані К. Марксом, М. Вебером (веберівський ренесанс: Р.К. Мертон, Р. Бендикс, Ф. Селзник, А. Гоулднер, М. Крозьє, С. Липсет), В. Вільсоном, Р. Міхельсом, Людвігом фон Мізесом та сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями Г. Яковенко, А. М. Порайко, В. М. Проданик, В. Г. Смольков, А. Робертсон, Э. Грэм, М. Н. Ушева, П. Еванс, Т. О. Башук, І. Єрьоміна. Проте, незважаючи на широкий спектр досліджень зі згаданої проблеми, недостатньо вивчені теоретичні й практичні умови та особливості розвитку системи кадрового забезпечення й управління ним – в ньому – в умовах ідеологічних (економічних, політичних, соціальних, культурних etc.) реалій українського сьогодення.

*Результати теоретичного аналізу* даної проблематики обумовлюють подолання проявів бюрократизму, що стоять на шляху ефективного кадрового забезпечення державної служби.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дане дослідження передбачає постановку питання про наукове обґрунтування успіху багатьох компаній та держав, що полягає не в тому, щоб винайти щось принципово нове, а в тому, щоб підлаштувати існуючі методики та інструменти до контексту і стратегії організації на основі глибокого знання, синтезу і творчого переосмислення досвіду інших. Відповідно до принципів менеджменту, доцільно буде охарактеризувати кадрову політику в державах, які успішно впровадили інновації в систему управління державного сектору, за такими ключовими показниками: якості, які є визначними при підборі працівників (система компетенцій); пошук і виявлення талановитих співробітників; інструменти, що використовуються при оцінці персоналу, хто залучений в процес оцінки та наскільки ця система є прозорою; методи формального навчання (тренінги, семінари) та інструменти розвитку (ротація, наставництво і коучинг); винагорода і мотивація співробітників.

Сінгапур – одна з країн, що стала успішною, та входить в десятку кращих країн за ефективністю державного управління. Створюючи систему управління державними кадрами з нуля, лідери Сінгапуру керувалися в своїй роботі стратегічними потребами держави, а не миттєвою вигодою і власними інтересами. Вони вважали побудову ефективної системи управління кадрами однією з першорядних завдань. Метою побудованої системи були відбір, розвиток і утримання кращих з кращих для роботи в державних організаціях. І по сьогоднішній день Сінгапур проводить кадрову політику, яка ґрунтується на «трьох принципах: усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі талановитості і лідерства серед державних службовців; меритократія – система набору та просування службовців на базі їх професійних і ділових якостей; фундаментальна вимога до лідерів – чесність і щирість» [6, 25].

Для постійного вдосконалення цієї системи з моменту її запуску в 1950-х роках була потрібна політична воля лідерів, для яких успіх Сінгапуру був вище власних інтересів. У 1955 році в Сінгапурі розділили політичну та адміністративну владу. Ця реформа зустріла опір значної частини держслужбовців, так як позбавляла їх можливості патронажу і призначення на посади за принципом лояльності, а не професіоналізму, але поклала початок будівництву нової системи, заснованої на меритократії, яка передбачала те, що просування і винагорода базувалися на заслугах, а не на старшинстві чи політичній приналежності. Була створена Комісія з питань державної служби (PSC – Public Service Commission), яка мала задовольняти державні потреби в кадрах відповідно до принципу меритократії і, окрім того, забезпечувати ефективну роботу гілок влади, розділених після реформи. До складу комісії входили тільки ті люди, які раніше не займали політичних чи адміністративних посад. І досі членами комісії є професіонали, що прийшли з приватного сектора, які призначаються президентом за рекомендацією прем'єр-міністра [7]. Такий підхід до формування складу Комісії зробив її значно менш залежною від політичної та адміністративної влади, що дало змогу здійснювати підбір персоналу на об'єктивних засадах. Сьогодні до функцій PSC належить: призначення службовців на вищі посади та їх подальше просування; вивчення скарг від держслужбовців на рішення, прийняті в комітетах з персоналу; дисциплінарний контроль держслужбовців; контроль за комітетами з персоналу; управління програмою стипендіатів уряду Сінгапуру. Головним інструментом поповнення кадрового резерву вищих управлінців країни є стипендії уряду Сінгапуру. Стипендіатів вибирають за двома характеристиками: вони повинні входити в 1% кращих випускників школи та володіти компетенцією управління (участь у волонтерських рухах та громадських організаціях і т.ін.). Стипендії видаються щорічно і призначаються для здобуття вищої освіти в кращих

університетах країни і за кордоном. Міністерства та комітети самостійно формують необхідну їм кількість стипендіатів, а якщо під критерії підходить більше число претендентів, стипендії можуть бути видані всім. Адміністративна служба (AS – Administrative Service) є вищим органом виконавчої влади в країні. Незважаючи на те, що співробітники AS є частиною державного апарату, вони є управлінцями широкого профілю та не прив'язані до жодного з міністерств.

Загалом вони застосовують декілька способів первинного відбору потенційних управлінців вищого рівня. Так, після закінчення вузу випускники-стипендіати проходять навчання за програмою підготовки фахівців з управління Management Associates Program (MAP), спеціально створеній для тих, хто починає свою кар'єру на держслужбі. Також здійснюється періодичний моніторинг колишніх стипендіатів, що вже працюють в міністерствах, але не пройшли в AS відразу після закінчення програми MAP, та залучаються фахівці з бізнесу, що знаходяться на піку своєї кар'єри, задля забезпечення різноманітності поглядів і збагачення досвіду співробітників AS [6, 28].

Для вдосконалення механізму оцінки та просування державних службовців в 1983 році була впроваджена система оцінки потенціалу (PAS – Potential Appraisal System), створена на базі системи оцінки потенціалу компанії Shell, одного з основних інвесторів в економіку Сінгапуру [7]. В основу їх системи модернізації та розвитку державної служби покладено два основні інструменти: оцінка результатів діяльності, яка включає самооцінку результатів та якісну оцінку діяльності, та оцінка потенціалу, що являє собою рекомендації з розвитку (в залежності від завдань на наступний період) і загальну оцінку потенціалу супервайзерами. Вона оснований на моделі компетенцій. Кожен член команди оцінює потенціал співробітника незалежно від інших. Підсумкова оцінка розвитку на даний момент – поточна оцінка потенціалу загалом (CEP – Current Estimated Potential) – визначає найвищу позицію, яку може зайняти дана людина на піку кар'єри, тобто її потенціал (зараз і взагалі). Окрім того, регулярна оцінка потенціалу сприяє постійному оновленню кадрового складу. Наприклад, якщо до 35 років співробітник не демонструє потенціалу стати заступником міністра, йому рекомендують піти з Адміністративної служби. Постійне навчання та підвищення кваліфікації та професіоналізму є одним з основних аспектів в талант-менеджменті. Тому в Сінгапурі постійно діє Коледж цивільної служби (CSC – Civil Service College), який націлений на: створення дослідницького центру з вивчення практики державної політики Сінгапуру, а також пошуку нових ідей з усього світу в галузі державного управління; обмін досвідом між сектором держслужби та бізнесом; вироблення загальної системи цінностей, почуття спільності і корпоративного духу у державних службовців [7].

Крім регулярних короткострокових програм в коледжі, є три ключові програми, які готують службовців до нових посад: вступний курс для нових співробітників, в рамках якої даються основні знання про те, як функціонує держава та які виклики стоять перед сучасним апаратом управління, аналізуються приклади вдалих і невдалих реформ; програма для управлінців вищого ешелону влади, що дає навички управління людьми, створення команд, побудови відносин з пресою; програма для лідерів Адміністрації, розрахована на майбутніх потенційних заступників міністрів, учасники якої проходять тестування та отримують знання, спрямовані на поглиблення розуміння завдань державного управління в Сінгапурі [6, 30].

Ротація співробітників AS є обов'язковою частиною професійної підготовки. Працівники AS отримують більш різнобічне навчання та різноплановий досвід, а також більшу заробітну платню, ніж спеціалісти, які будують професійну кар'єру в міністерствах.

Ротація означає не тільки призначення в різні міністерства, а й на різні управлінські ролі. Співробітники AS шукають позиції в міністерствах завдяки відкритій системі вакансій (OPS – Open Posting System), що дозволяє співробітникам самим вибрати відкриті позиції в міністерствах, які вони хотіли б зайняти.

Як і в бізнес-організаціях, обов'язковим елементом розвитку державних службовців в Сінгапурі є наставництво. Більш того, в рамках програми коледжу є ряд курсів, на яких управлінці та державні службовці мають змогу навчитись управлінській ролі ментора (не стільки управлінця як організатора, куратора, наставника), що дозволяє ефективніше взаємодіяти зі своїми підлеглими і розвивати їх. Як зазначається у звіті Ward Howell Talent Equity Institute, Лі Куан Ю, засновник незалежного Сінгапуру, своєю останньою позицією обрав посаду міністра ментора, що підкреслює важливість передачі знань і досвіду від покоління до покоління, чому працівники державного управління приділяють значну увагу [6, 31].

Уряд Сінгапуру є найбільшим роботодавцем країни і, до того ж, не менш престижним, ніж комерційні бізнес-організації, адже Сінгапур, на противагу багатьом іншим країнам, платить держслужбовцям ринкові конкурентні зарплати. Отже, лідерам державної служби Сінгапуру вдалося адаптувати систему управління ефективною корпорацією до управління державою, перетворивши слабку авторитарну бюрократизовану державу в сильну і ефективну компанію.

Також варто звернути увагу на досвід модернізації кадрової політики в державних організаціях Канади, де «на найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executives of the Government of Canada – АРЕХ). АРЕХ є незалежною неприбутковою організацією та діє на громадських засадах під управлінням ради директорів у складі керівників вищої ланки держслужбовців на федеральному рівні. Ця організація виступає від імені вищого корпусу, захищає інтереси і сприяє розвитку кращих практик лідерства на державній службі Канади [5, 270]. Вона визначила критерії, які ввійшли в основу системи відбору кандидатів на роботу в держсекторі, та сформували модель компетенцій HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality). Ця система дає змогу оцінити інтелектуальні здібності за такими параметрами: погляд з висоти пташиного польоту (поверхнево) (H); визначні аналітичні здібності (A); уява та творчість при створенні нових підходів до рішення проблеми (I); відчуття реальності – здатність інтегрувати бачення і уяву з реальністю і успішно виконувати поставлені задачі (R). Орієнтація на результат визначається за параметрами мотивації, спрямованої на досягнення, рішучості, соціальної і політичної вразливості, а лідерство – здатністю мотивувати, делегувати повноваження, рівнем комунікації та консультування.

Таку ж стратегію в управлінні персоналом використовує і США, де державні лідери у підборі та розвитку персоналу завжди поклалися на професійну думку експертів з різних галузей. В основу системи державного управління США закладений принцип меритократії. У 1978 році був прийнятий Закон про реформу державної служби, в якому сформульовані основні складові меритократії. Відповідно до нього підбір і просування кадрів повинні здійснюватися виключно на основі здібностей, знань і навичок кандидатів.

Серед принципів раціональної організації кадрового забезпечення виділяють: підбір і просування кадрів, які повинні здійснюватися з усіх верств суспільства, винятково на основі здібностей, знань і умінь кандидатів, у результаті чесної і відкритої конкуренції, що надає усім рівні можливості; забезпечення рівного ставлення до всіх претендентів і справедливе, безстороннє ставлення в процесі управління персоналом, незалежно від політичних поглядів,

раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного статусу, інвалідності та/або віку, з повагою до конфіденційності особистого життя і конституційних прав; рівна оплата за роботу рівної цінності в поєднанні із заохоченням і визнанням відмінного виконання роботи, а також із урахуванням національного і місцевого рівня оплати працівників приватного сектору, щоб забезпечити стимули для гарної роботи на державній службі; збереження успішно працюючих службовців, звільнення тих, хто виконує неякісно роботу чи не може або не хоче поліпшувати свою результативність праці; службовці повинні бути захищені від переслідування за законне розкриття інформації про порушення законів, правил і інструкцій, а також про погане управління, значне марнотратство державних коштів, зловживання владою або виникнення серйозної погрози суспільному благу й безпеці [3, 57].

У системі підбору персоналу в США використовують дві групи компетенцій: загальні, тобто базові, які є обов'язковими для всіх державних службовців, та лідерські, обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на високому рівні. Аналіз даних Служби управління персоналом (U.S. Office of Personnel Management), створеної в 1978 р., дозволяє серед базових компетенцій виділити такий ряд основних: прагнення до саморозвитку; порядність та чесність; навички міжособистісних відносин; мотивація державного службовця; усна та письмова комунікація.

Лідерські компетенції, які мають чіткий опис очікуваних дій відповідно до рівня займаної посади, об'єднані в групи – метакомпетенції. Серед них можна виділити: управління змінами (Leading Change) – креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове планування; управління людьми (Leading People) – управління конфліктами, отримання різноманітної вигоди від розвитку колег, формування команди; орієнтація на результат (Results Driven) – відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення задач які потребують спеціальних знань та додаткової експертизи; бізнес-інтелект (Business Acumen) – фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями; здатність об'єднувати (Building Coalitions) – партнерство, політична грамотність, ефективне переконання і ведення переговорів [0, 29].

В більшості федеральних міністерств на базі цих компетенцій розробляються системи підбору персоналу та оцінки ефективності його діяльності та лідерського розвитку. Наявність всіх перерахованих компетенцій – обов'язковий критерій для кандидатів у резерв вищих управлінців (Senior Executive Service). Підбір кандидатів проводять комісії, яким делеговані екзаменаційні повноваження (delegated examining units), які діють від імені різних державних організацій. Комісії використовують два методи: письмові тести (для відбору службовців на посади нижніх та середніх рангів) та конкурсний відбір (для заміщення посад більш високих рангів). Через кожні 1-3 роки службовець автоматично отримує просування за рангом (time-in-grade-requirement).

В окремих випадках застосовується метод «заочних іспитів» (unassembled examinations). Рейтинги кандидатів, виражені в цифрових показниках і засновані на інформації про їх освіту і професійний досвід..., зіставляються з ідеальним рейтингом для вакантної посади. Комісія відбирає трьох кандидатів з найкращим для даної посади рейтингом, а остаточний вибір здійснює відповідний кадровий менеджер [6, 39].

Для більшості американських посадовців просування службовими сходами здійснюється згідно з «принципом системи заслуг – добору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їхньої

службової діяльності. У даний час у кожному відомстві існує своя градація та критерії оцінок. Заохочується залучення до розробки критеріїв оцінки самих службовців. Оцінка роботи є підставою для ухвалення рішення про підвищення, навчання, нагородження, залишення на колишній посаді або звільнення чи пониження державного службовця» [3, 59].

У всіх відомствах діє система регулярної атестації, яка покликана орієнтувати державних службовців на досягнення конкретних результатів та забезпечити облік індивідуального вкладу у вирішення завдань служби. Цілі, за якими проводиться оцінювання, визначаються працівником спільно з його керівником (наставником). Працівники в державних організаціях мають широкі можливості стосовно навчання. «Починаючи з 1958 року, коли відповідно до акта GETA (Government Employees Training Act) міністерствам було дозволено використовувати зовнішні тренінгові ресурси на додачу до тренінгів, що проводяться власними силами. В рамках програми розвитку вищих керівників (Senior Executive Service) Служба управління персоналом схвалює або разом з федеральними відомствами розробляє програми розвитку (Senior Executive Service Candidate Development Programs), націлені на посилення «корпоративного духу». Тривалість таких програм, призначених для державних службовців вищих рангів, – 18-24 місяців;. Випускники програми мають можливість отримати призначення на більшість посад без конкурсу» [6, 40].

Як і в системі управління персоналом Сінгапуру, в Канаді та США також діє система наставництва в багатьох міністерствах федерального уряду. Усередині відомств наставництво регламентується внутрішніми розпорядженнями. Як зазначено вище, менторинг – обов'язковий інструмент підготовки керівників вищого рівня. У зв'язку з необхідністю утримувати та залучати кращих, використовуються такі види стимулювання: при виникненні труднощів з наймом необхідного співробітника дозволяється виплатити йому гарантований бонус за кілька років вперед (не більше 25% річної зарплати і не більше ніж за 4 роки); при необхідності утримати особливо цінного співробітника можлива одноразова виплата 25% річної зарплати, але виключно в разі, якщо чиновник оцінений як «повною мірою успішний [6, 41].

Однією з пострадянських країн, яка модернізувала кадрову політику в державних організаціях, є Казахстан. Її модель державної служби побудована на принципах меритократії, стимулювання професійного зростання держслужбовців та взаємозв'язку результатів праці з винагородою. Як зазначено у звіті Ward Howell Talent Equity Institute, сьогодні в основі казахстанської моделі державної служби закладені наступні принципи: меритократія, прийом на державну службу через конкурсний відбір та звільнення некомпетентних співробітників; поділ посад на політичні та адміністративні, що забезпечує політичну нейтральність і стабільність кар'єри; стимулювання професійного зростання державних службовців.

Загалом, частина функцій кадрової роботи здійснюється службами по роботі з персоналом, а інша – Агентством Республіки Казахстан в справах державної служби (далі – Агентство), що підпорядковується безпосередньо главі держави [4, 481].

До завдань Агентства відносяться: проведення єдиної державної кадрової політики; забезпечення моніторингу; проведення конкурсного відбору на державну службу; забезпечення правового і соціального захисту службовців; внесення пропозицій щодо вдосконалення системи оплати праці. Керівництво Агентства критично оцінювало методику оцінки, заявляючи, що фактично оцінюється тільки знання державної мови і законодавства, і тому в 2012 році був прийнятий Закон, який забезпечив введення системи оцінки діяльності державних службовців, наставництво, стажування та ротацию [2, 121.].

Для підвищення ефективності системи підбору був запропонований поділ адміністративної служби на два корпуси (корпус А та Б). Перший – корпус професійних кадрових менеджерів, які займаються плануванням і реалізацією окремих напрямів державної політики, сформованої правлячою політичною партією. Всі інші адміністративні службовці відносяться до корпусу Б, завершити створення якого планують до 2030 року. Він і має бути кадровим резервом для корпусу А.

До особливостей уже діючого корпусу А відносяться: оцінка, просування і оплата праці за результатами діяльності; розвиток за індивідуальним планом; обов'язкова внутрішня ротація для розвитку системного бачення роботи виконавчої влади; нова система оплати праці та мотиваційний пакет, розроблені спеціально для службовців корпусу А. Особливий державний захист для службовців корпусу А та членів їх сімей; постійне навчання та підвищення кваліфікації; обов'язкове навчання за кордоном [6, 50].

Щодо навчання талантів, то з 1994 року уряд почав посилати своїх кращих студентів у провідні закордонні університети за президентською програмою «Болашак». З 1994 по 2010 роки стипендіатами програми стали більше 6,5 тисяч осіб. Інститут ротації політичних держслужбовців на даний момент знаходиться в процесі впровадження. Його основні цілі – зниження корупції, розвиток, а також додаткова оцінка держслужбовців. Навесні 2007 року Агентством вперше була проведена ротація начальників територіальних управлінь – голів Дисциплінарних рад областей [6, 52]. В рамках системи менторства створені пари «ментор – протеже»: у щотижневих зустрічах ментор ділиться досвідом, навчає протеже навичкам прийняття рішень, розбирає складні кейси і допомагає адаптуватися. На думку експертів USAID, які оцінювали програму, що комбінує західні методики менторингу і прийняту для патерналістської культури Середньої Азії, практика передачі досвіду і знань від старшого покоління до молодшого виявилася досить ефективною.

З 2007 року заробітна плата держслужбовців в Казахстані була підвищена. Сьогодні їх середня заробітна плата приблизно дорівнює середній по країні, в той час як, наприклад, у Польщі, Угорщині та Канаді у держслужбовців вона вища загальнонаціональної в 2,5 рази, а в Сінгапурі – в 4 рази.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна стверджувати, що лідерам Сінгапуру, Канади і США вдалося адаптувати систему управління корпорацією до управління державою, яка позиціонує себе на міжнародній арені як сильна та ефективна держава-корпорація, здатна за відсутності будь-яких інших ресурсів використовувати людський ресурс з максимальною користю, зробивши його основним джерелом процвітання. В Казахстані система кадрового управління на сьогодні не є ідеальною, але динамічно розвивається з помітними успіхами, що засвідчують міжнародні організації та незалежні експерти.

З огляду на міжнародний досвід, важливим фактором успішного впровадження модернізації кадрової політики державних організацій в Україні є виявлення потенціалу працівників як професійного, так і лідерського, тобто особистісного потенціалу та управлінсько-організаційних компетенцій. Управління кадрами має розглядатися як безперервний процес виявлення, розвитку та утримання цінних працівників. Натомість сьогодні при модернізації системи кадрового забезпечення, особливо в бюрократичних організаціях, ми спостерігаємо серйозний внутрішній опір, так як будь-які спроби систематизувати, спростити, зробити процеси та процедури прозорими зменшують частку

суб'єктивності і мінімізують роль особистих відносин в прийнятті кадрових рішень. Тому системне, планомірне і поступове впровадження нових принципів кадрового управління є більш ефективним, ніж одноразове «декларативне» введення нової системи правил кадрового забезпечення. Призначення «іноземців-професіоналів» за принципом «кращий, бо некорумпований», не приділяючи роботі з кадрами належної уваги як основному організаційно-утворюючому процесу, то і неможливо буде побудувати стійку ефективну систему «виробництва» професіоналів з державного управління. Адже «раз і назавжди» одним чи декількома призначеннями побудувати ефективну систему управління неможливо. Система кадрової політики державної служби повинна бути відкритою і динамічною, постійно змінюватися, вона повинна передбачати введення в систему управління постійних інновацій та модифікацій, що відповідають змінам, новим викликам не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища.

### Список використаних джерел

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
2. Есимова Ш. А. Эффективность системы государственного управления республики Казахстан: теория и практика: монография / Ш. А. Есимова. – Хмельниц.: ХУУП, 2008. – 358 с.
3. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т.Є. Кагановська. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
4. Кульжамбекова А. Е. Модель кадровой работы в государственных органах республики Казахстан / А.Е. Кульжамбекова // Університетські наукові записки. – 2012. – № 4 (44). – С. 481-487.
5. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Брагімової. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
6. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Отчет исследования] // Ward Howell Talent Equity Institute. – Москва, 2010. – 60 с.
7. Chew Ernest C.T. and Edwin Lee A History of Singapore. – Singapore: Oxford University Press, 1991. – 442 p.

### References

1. Adizes I. Razvitie liderov: Kak ponyat svoj stil upravleniya i effektivno obshchatsya s nositelyami inykh stiley. Moscow, *Alpina Biznes Buks*, 2008. 259 p. (Engl. ed.: Adizes Ichak Leading the leaders: how to enrich your style of management and handle people whose style is different from yours. Santa Barbara, CA, *The Adizes Institute Publishing*, 2004. 311p.).
2. Esimova Sh. A. Effektivnost sistemy gosudarstvennogo upravleniya respubliky Kazakhstan: teoriya i praktika [The effectiveness of the public administration system of the Republic of Kazakhstan: theory and practice]. Hmel'nits, *KhUUP*, 2008. 358 p.
3. Kahanovska T. Ye. Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Staffing public administration in Ukraine]. Kharkiv, *V. N. Karazin Kharkiv National University*, 2010. 330 p.

4. Kulzhambekova A. E. Model kadrovoy raboty v gosudarstvennykh organakh respubliki Kazakhstan [Model personnel work in state bodies of the Republic of Kazakhstan]. *Universytetski naukovi zapysky* [Universitatis scientiae notoriae], 2012, no. 4, pp. 481-487.

5. Bizo L., Ibrahimova I., Kikot O., Baran Ye., Fedoriv T. Rozvytok liderstva [Leadership Development]. Kyiv, *Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavniy slyzhbi v Ukraini»*, 2012. 400 p.

6. Upravlenie talantami: opyt biznesa i gosudarstva [Otchet issledovaniya] Talent Management: the experience of business and government [Research Report]. Moscow, *Ward Howell Talent Equity Institute*, 2010. 60 p.

7. Chew Ernest C.T. and Edwin Lee A History of Singapore. – Singapore: *Oxford University Press*, 1991. – 442 p.

### **Бриль Ю. А., Пашов Р. И. Международный опыт модернизации кадрового обеспечения в государственных организациях**

В статье исследуется международный опыт успешных эффективных систем управления кадрового обеспечения государственной службы на примере таких стран, как Сингапур, Канада, США, Казахстан.

Отмечено, что лидерами государственной службы Сингапура, Канады и США удалось адаптировать систему управления корпорацией к управлению государством, которая позиционирует себя на международной арене как сильное и эффективное государство-корпорация, способная при отсутствии каких-либо других ресурсов использовать человеческий ресурс с максимальной пользой, сделав его основным источником процветания. В Казахстане система кадрового управления на сегодняшний день не является идеальной, но динамично развивается с заметными успехами, чем свидетельствуют международные организации и независимые эксперты.

Показано, что важным фактором успешного внедрения модернизации кадровой политики государственных организаций в Украине является выявление потенциала работников как профессионального, так и лидерского, то есть личностного потенциала и управленческо-организационных компетенций. Управление кадрами должно рассматриваться как непрерывный процесс выявления, развития и удержания ценных сотрудников. Отмечено, что попытка модернизации системы кадрового обеспечения в государственных организациях сталкивается с серьезным внутренним сопротивлением, поскольку любые попытки систематизировать, упростить, сделать процессы и процедуры прозрачными уменьшают долю субъективности и минимизируют роль личных отношений в принятии кадровых решений.

Отмечено, что планомерное и постепенное внедрение новых принципов кадрового управления является более эффективным, чем однократное «декларативное» введение новой системы правил кадрового обеспечения.

В выводах акцентировано внимание на том, что система кадровой политики государственной службы Украины должна быть открытой и динамичной, постоянно меняться, предусматривать постоянное внедрение в систему управления инноваций и модификаций, соответствующие изменениям, новым вызовам не только внешней, но и внутренней среды.

**Ключевые слова:** государственная служба, система кадрового управления, кадровое обеспечение, модернизация.

**Bryl Y. O., Pashov R. I. The international experience of modernization of staffing in government organizations**

In the article the successful international experience of effective management systems public service staffing the example of countries such as Singapore, Canada, USA, Kazakhstan.

Indicated that the leaders of the public service in Singapore, Canada and USA failed to adapt to the management corporation governance that has positioned itself in the international arena as a strong and effective state-corporation capable in the absence of any other resources to use human resources to the maximum benefit, making its main source of prosperity. In Kazakhstan management of staff system today is not perfect, but the dynamically developing of notable successes of certifying international organizations and independent experts.

Shown that an important factor in the successful implementation of the modernization of human resources policy of state organizations in Ukraine is to identify potential employees as professional and leadership, that personal potential and management and organizational skills. Personnel management should be seen as a continuous process of identifying, developing and retaining valuable employees. It is noted that the attempt to modernize the system of staffing in government organizations faced with serious internal resistance, as any attempt to organize, simplify processes and make transparent procedures reduce the proportion of subjectivity and minimize the role of personal relations in making personnel decisions.

Indicated that the systematic and gradual introduction of new principles of management of staff is more effective than a single “declarative” introduction of a new system of rules staffing.

In conclusion attention is focused on the fact that the system of public service of personnel policy Ukraine should be open and dynamic, constantly changing, provide continuous introduction of innovations in management and modifications of corresponding changes to new challenges not only external but also internal environment.

**Keywords:** public service, staffing management system, personnel support, modernization.