

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Різник Яніни Володимирівни

академічної групи 281м-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: *«Розвиток кадрового потенціалу органів влади на
регіональному рівні в Україні»*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Липовська Н.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему *«Розвиток кадрового потенціалу органів влади на регіональному рівні в Україні»*
73 стор., 3 рис., 5 табл., 80 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ, СИСТЕМА РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ, УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що складаються у системі управління кадровим потенціалом.

Предмет дослідження – розвиток публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади.

Мета дослідження – обґрунтування шляхів удосконалення публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади у процесі державноуправлінських реформ.

У першому розділі проаналізовано організаційно-правові засади управління кадровим потенціалом, інструменти забезпечення їх ефективності шляхом внесення змін до нормативно-правових актів, удосконалення функцій, структури та організаційних відносин служб персоналу.

Другий розділ присвячений визначенню можливостей впровадження аналітико-прогностичного підходу до добору персоналу, планування службової кар'єри та організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, реорганізації системи професійного навчання та підвищення кваліфікації в регіоні.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення публічного управління кадровим потенціалом в органах регіональної влади в процесі реформи державного управління.

Сфера практичного застосування результатів роботи – служби управління персоналом органів державного управління та місцевого самоврядування.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Development of personnel potential of authorities at the regional level in Ukraine».

77 pages, 14 figures, 6 tables, 4 applications, 75 sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, PERSONNEL POTENTIAL
MANAGEMENT, REGIONAL GOVERNMENT SYSTEM, PERSONNEL
MANAGEMENT.

The object of the research is social relations that are formed in the personnel management system.

The subject of the study is the development of public management of personnel potential in the regional government system.

The purpose of the study is to substantiate ways of improving the public management of personnel potential in the system of regional authorities in the process of public administration reforms.

The first chapter analyzes the organizational and legal principles of personnel management, tools for ensuring their effectiveness by making changes to legal acts, improving the functions, structure and organizational relations of personnel services.

The second section is devoted to determining the possibilities of implementing an analytical and prognostic approach to personnel selection, career planning and organization of raising the level of professional competence of civil servants, reorganizing the system of professional training and professional development in the region.

In the third section, practical recommendations for improving public management of personnel potential in regional authorities in the process of public administration reform are developed.

The field of practical application of work results is personnel management services of state administration and local self-government bodies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ	
ПОТЕНЦІАЛОМ	8
1.1. Сучасні концепції управління кадровим потенціалом та їх імплементация в систему публічного управління.....	8
1.2. Мета, принципи, функції, механізми державного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади	20
РОЗДІЛ 2	
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ	
ПОТЕНЦІАЛОМ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	29
2.1. Нормативно-правове та організаційне забезпечення управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади.....	29
2.2. Забезпечення ефективності використання людських ресурсів в органах регіональної влади.....	40
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СИСТЕМІ	
РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ.....	49
3.1. Зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади та можливості його імплементации в Україні.....	49
3.2. Організаційні та мотиваційні аспекти впровадження сучасних технологій розвитку управлінських кадрів в органах регіональної влади...	60
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування публічного управління та децентралізація влади в Україні визначають необхідність формування в регіонах управлінських структур нової якості, що зумовлює потребу в удосконаленні механізмів публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади, оптимізації їх структури та функцій, реорганізації діяльності служб управління персоналом, впровадження сучасних технологій HR-менеджменту, формування нової моделі оцінювання роботи публічних службовців та їх професійного розвитку, комунікації з інститутами громадянського суспільства.

Ефективне використання кадрового потенціалу системи регіональної влади передбачає здійснення цілого комплексу заходів з використанням інструментів нормативно-правового, організаційного, мотиваційного, комунікативного механізмів публічного управління, що дозволить забезпечити органи влади висококваліфікованими кадрами, створити раціональну систему управління різними структурами в контексті координації їх діяльності по реалізації державної регіональної політики та регіонального розвитку.

У науковій літературі проблемам кадрової політики та управління кадровим потенціалом в органах публічної влади присвячені публікації Т.Василевської, Н.Гончарук, С.Дубенко, Н.Липовської, В.Олуйка, Т.Пахомової, Л.Пашко, Л.Прудіус, А.Рачинського, С.Серьогіна, Ю.Сурміна, С.Хаджирадевої та ін. Дослідження проблем проектування системи управління людськими ресурсами, визначення механізмів її функціонування проводилося такими вітчизняними та зарубіжними авторами як К.Ващенко, Р.Войтович, Н.Діденко, О.Новікова, Т.Поспелова, Л.Стаут, Т.Кінан, Д.Ульрих та ін. Застосування системного підходу в управлінні кадровим потенціалом досліджується в монографіях і статтях О.Амоші, Е.Лібанової, В.Садовського, Ю.Черняка, І.Бутенка, О.Гавриш, С.Чижової та інших. Проблемам модернізації та удосконаленню підходів до діяльності органів регіональної влади присвячені роботи О.Бобровської, П.Ворони, В.Гейця, Б.Данилишина, М.Долішнього,

А.Іорданова, Р.Сивого, Н.Сокур, О.Сушинського, О.Якубовського та ін.

Водночас, аналіз наукових праць засвідчив необхідність подальшого дослідження публічного управління кадровим потенціалом для формування нової генерації фахівців, які мають стати опорою розбудови ефективного, зорієнтованого на потреби громадян регіонального управління, що зумовило мету та завдання роботи.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів удосконалення публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади у процесі державноуправлінських реформ.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

- проаналізувати теоретичні засади публічного управління кадровим потенціалом, визначити ступінь дослідження проблеми;
- визначити мету, принципи, функції, механізми публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади та їх відповідність основним принципам європейського регіонального врядування;
- узагальнити зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади та можливості його імплементації в Україні;
- проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення управління кадровим потенціалом в органах регіональної влади;
- дослідити інструменти забезпечення ефективності кадрового потенціалу в органах влади в регіоні та визначити шляхи оптимізації їх структури і функцій у процесі державноуправлінських реформ;
- обґрунтувати організаційні та мотиваційні аспекти впровадження сучасних технологій HR-менеджменту для розвитку управлінських кадрів та удосконалення діяльності служб управління персоналом;
- сформулювати рекомендації для органів регіональної влади щодо розвитку системи оцінювання їх діяльності із залученням незалежних інституцій експертної оцінки та громадськості.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються у системі управління кадровим потенціалом.

Предмет дослідження – розвиток публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних учених, які охоплюють широкий спектр питань щодо управління кадровим потенціалом та кадрової політики, діяльності органів регіональної влади.

Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний метод (для визначення сутності та співвідношення основних теоретичних понять і категорій), системний підхід (для визначення умов та напрямів удосконалення публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади), порівняльний (для імплементації зарубіжного досвіду в Україні), структурно-функціональний (для визначення структури та функцій органів регіональної влади, діяльності відповідних служб управління персоналом).

Інформаційною й емпіричною базою дослідження є нормативні документи органів державної влади, статистичні й соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях і мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Сучасні концепції управління кадровим потенціалом та їх імплементація в систему публічного управління

Управління кадровим потенціалом є одним з важливих напрямів реформи державного управління, адже від ефективності діяльності посадовців залежить успіх реформ у інших сферах суспільного життя. Перехід у системі публічного управління до методології управління кадровим потенціалом є важливою ознакою її осучаснення, особливо на регіональному рівні влади, де вирішення проблем розвитку людських ресурсів потребує розроблення адекватних управлінських механізмів, вибору раціональних інструментів підвищення ефективності використання управлінських кадрів, їх законодавчого забезпечення. Для ефективної діяльності системи регіональної влади наразі є необхідним удосконалення механізмів управління кадровим потенціалом (Рис.1.1.).

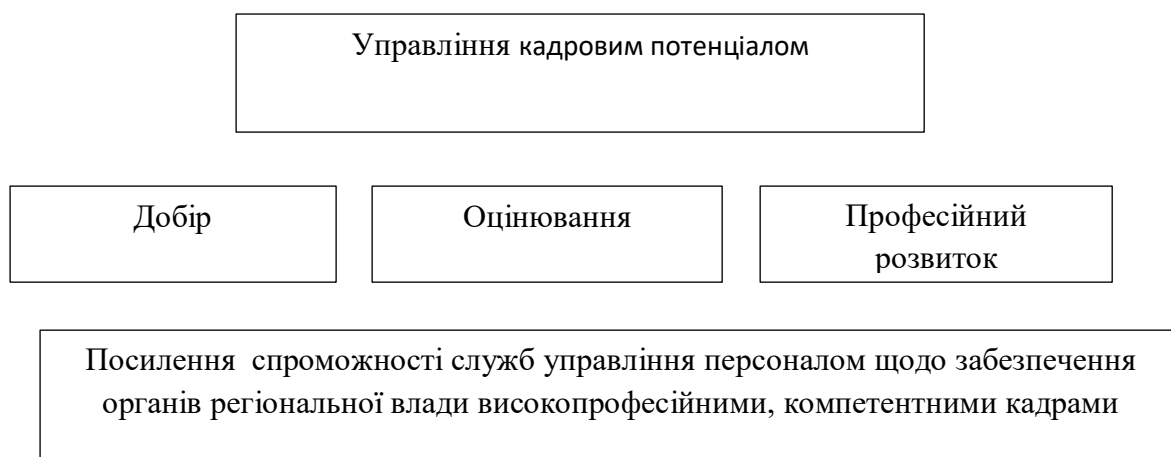


Рис. 1.1. Механізми управління кадровим потенціалом

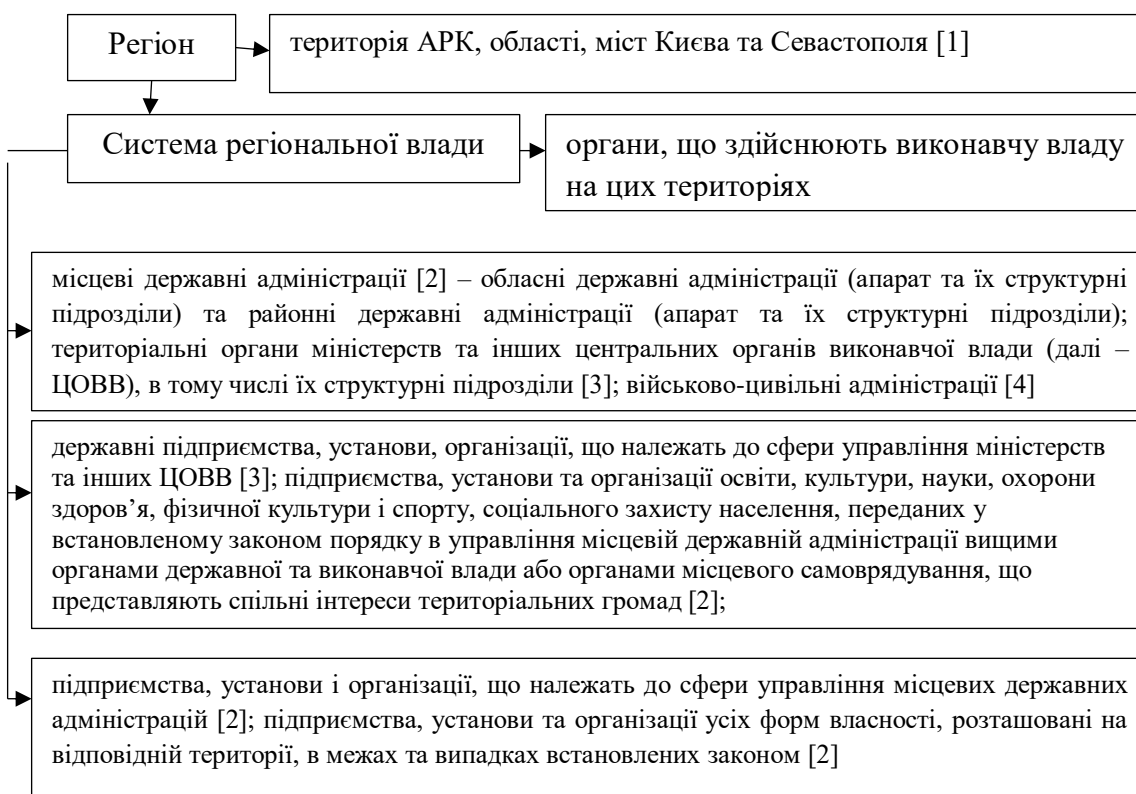


Рис. 1.2. Структура регіональної влади

Поняття «людські ресурси» (англ. human resources (HR)) як наукова категорія сформувалося в 70–80-х рр. ХХ століття в американському менеджменті та отримало подальший розвиток у теорії та практиці управління, яке розглядає в категорійному плані людські ресурси як людей, які мають певні професійні навички і знання, що можуть використовуватися у трудовому процесі та професійній діяльності.

Концепція управління людськими ресурсами (англ. «human resources management» або HR-management (HRM)) виникла в середині 1980-х років ХХ століття. Першою книгою у сфері управління людськими ресурсами вважається робота Ч.Фомбруна 1984 р., у якій ефективне функціонування компанії пов'язувалося не лише з місією і стратегією, організаційною структурою, але і з управлінням кадровим потенціалом [5].

Загалом, дослідження еволюції управління кадровим потенціалом свідчить, що вивчення цієї проблематики йде від дослідження використання трудових ресурсів через кадрове адміністрування до управління персоналом,

згодом управління кадровим потенціалом. Дослідження в цій галузі представлені у працях зарубіжних вчених: М.Армстронга [6], Дж.Браттона [7], У.Р.Босвелла [8], Г.Десслера [9], Дж.Іванцевича [10], К.Мейбі [11], Л. Холл [12] та ін.

Дослідження проблем проектування системи управління людського ресурсу, визначення механізмів їх функціонування проводилося такими вітчизняними та зарубіжними авторами як: К.Ващенко [13], Р.Войтович [14], Н.Діденко [15], О.Новікова [16], Т.Поспелова [17], Д.Ульріх [18], Л.Пашко [19], Т.Стюарт [20] та ін.

Серед вітчизняних дослідників управління кадровим потенціалом, як на загальнодержавному рівні, так і на рівні організації: Н.Артеменко [21], Т.Василевська [22], С.Дубенко [23], А.Гошко та Г.Дмитренко [24], Н.Липовська [25], В.Олуйко [26], Т.Пахомова [27], Л.Пашко [19], А.Рачинський [28], С.Хаджирадева [29] та ін.

Проблемам модернізації та удосконаленню підходів до діяльності органів регіональної влади присвячені роботи О.Бобровської [30], П.Ворони [31], М.Долішнього [32], А.Іорданова [33], Р.Сивого [34], О.Сушинського [35] та ін.

Окремо виділимо дослідження, присвячені класифікації підходів до управління кадровим потенціалом на «жорстокі» та «м'які» (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до управління кадровим потенціалом

Назва підходу	Зміст
«Жорсткий» (М.Армстронг [6], Г.Беккер [36], Г.Десслер [9], Дж.Уїтмор [37] та інші)	людський потенціал є основним економічним ресурсом, до якого можна застосувати економічні показники вартості, зносу, моральної втоми тощо.
теорія людських активів (англ. Human Assets)	Наймані працівники розглядаються як ключовий актив підприємства, що є складовою вартості компанії, при цьому особливо важливим стає розробка методів фінансового обліку людських активів, прийняття рішень з управління співробітниками на підставі фінансового аналізу руху коштів, що вкладені в людські активи, і контролю над їх приростом після здійснення кадрових заходів.
аналіз людських ресурсів (англ. Human Resources Accounting)	

М'який (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.)	враховує соціальну природу об'єкта і суб'єкта управління.
Поведінковий	людина стає головним суб'єктом організації й особливим суб'єктом управління. Відповідно, стратегія і структура будуються на основі врахування здібностей людини
Концепція людських ресурсів	Визнання економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства

Найбільш авторитетними в даному напрямку є роботи С.Серьогіна [38], Н. Гончарук, Л.Прудіус [39] та ін.

Таким чином, управління кадровим потенціалом відрізняється від управління персоналом за категоріями понятійності, розуміння тлумачення та наповненості сенсу, та характеризується поєднанням стратегічного розвитку організації, підвищення ефективності праці та професійним розвитком працівників шляхом застосування елементів командної динаміки, соціалізації, навчання, мотивації та ін.

Аналіз наукових публікацій з приводу визначення поняття «управління кадровим потенціалом» свідчить про те, що воно розглядається за декількома критеріями (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інтерпретації терміну «управління кадровим потенціалом»

Автор	Зміст
Л.Байєрс	є сучасним терміном «для позначення того, що в літературі і практиці управління минулих років традиційно називалося адмініструванням або управлінням кадрами» [40].
М.Армстронг [6]	Стратегічним та узгодженим підходом до управління найціннішими активами організації, працюючими там людьми, які вносять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей
Мескон	здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, набором, відбором, розвитком, використанням, винагородою, збільшенням потенціалу людських ресурсів [41].

Група дослідників	набір вільно пов'язаних ідей, концепцій і технологій, в основі яких лежить припущення про те, що в рамках будь-якої організації максимальне використання людських ресурсів необхідне для збереження і поліпшення конкурентоспроможності в умовах, коли ті, хто не можуть успішно конкурувати, просто припиняють існування [42].
Х. Грехем, Р. Беннетт	людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями [43].
Л. Пашко	пропонує осмислювати людські ресурси та управління кадровим потенціалом з позиції нової «людиноцентричної парадигми, в якій людські ресурси осмислюються як людські можливості, а управління кадровим потенціалом як управління людськими можливостями» [19].
С. Чижова	розуміє «людські ресурси» як комплексну характеристику персоналу, що визначається через його здібності до творчості в професійній діяльності, наявність невикористаних потенційних можливостей розвитку публічних осіб, загальну культуру, високу моральність, здатність до співпраці, сприйняття інновацій, мотиви діяльності, а «управління кадровим потенціалом» – процес управління, який включає структурування та організацію досягнення організаційних цілей та пріоритетів у визначенні потреб в людських ресурсах на основі стратегічних та операційних (поточних) планів органу місцевого самоврядування з урахуванням компетентностей та навичок, необхідних для професійної діяльності; відбір, професійне навчання, розвиток та визначення для працівників робочих та організаційних цілей і пріоритетів; урахування їхнього потенціалу; створення та підтримка умов праці, в яких працівники можуть найкраще себе проявити та які дозволяють утримувати необхідні людські ресурси [44].
С. Сардак	Розроблено конфігурацію глобальної системи координації розвитку людських ресурсів як сукупності взаємопов'язаних принципів, компонентів, структури людських ресурсів, сфер, суб'єктів, інструментів, управлінських рівнів, форм управлінського впливу та змістовно наповнено дану систему у концептуальній та прикладній площинах, що має на меті максимально адаптувати стан управління людських ресурсів до глобально змінюваного середовища життєдіяльності [45].

З цієї точки зору, якщо організації не використовують повністю потенціал своїх співробітників, вони не тільки не зможуть досягти значних результатів, але і поставлять під загрозу своє існування в сучасному, висококонкурентному світі.

Що стосується управління кадровим потенціалом в державному управлінні, найбільш змістовно ці терміни представлені в роботах Н. Гончарук та

Л.Прудіус, які термін «кадровий потенціал» тлумачать як характеристику з якісної, змістовної сторони, як кадровий склад або весь персонал державного органу, який включає «здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання» [39, с. 44].

Погоджуємося з думкою, що управління кадровим потенціалом в державному управлінні розглядається авторками як здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Авторки мають впевненість, що настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління кадровим потенціалом через ширшу за змістом діяльність останньої порівняно з управлінням персоналом [39].

Ці погляди поділяють інші науковці. Так, Є.Матвіїшин також вказує на більш містке поняття «людські ресурси» з причин належності сукупності багатьох компонентів, в тому числі соціокультурних характеристик й індивідуально-психологічних властивостей людей [46].

При цьому, Н.Гончарук та Л.Прудіус поєднують у визначенні поняття «управління кадровим потенціалом на державній службі» наступні напрями:

- стратегічну спрямованість, що передбачає комплекс дій щодо наповненості необхідним персоналом функціонування державного органу,
- забезпечення дбайливих умов та психологічної адаптації персоналу з метою його продуктивної діяльності;
- реальні цілі, пріоритети, завдання, механізми і технології що формують самостійну функціональну систему управління персоналом;
- функцію забезпечення системи управління кадровим потенціалом з нормативно-правового, методичного, організаційного, інформаційного, документаційного і ресурсного боку;

– ефективний механізм реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, що має на меті суттєво підвищити ефективність діяльності, «в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів» [39, с.45].

Вважаємо, що в рамках дослідження слід використовувати термін управління кадровим потенціалом в системі державного управління як системний, організований процес ефективного використання персоналу, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Зазначимо, що основними характеристиками управління кадровим потенціалом є наступні:

– охоплює всі управлінські рішення, що стосуються взаємин організації та її працівників;

– ґрунтується на досягненнях психології праці і використовує технології і процедури управління персоналом;

– повинне мати стратегію розвитку людського потенціалу; засновується на певній філософії та системі цінностей; передбачає різноманітність та інтеграцію.

Управління кадровим потенціалом тісно пов'язане з управлінням людським капіталом, розуміючи під останнім об'єднаний разом інтелект, навички і спеціальні знання тих, хто працює в організації. Виходячи з можливості розвивати людський капітал шляхом змін, навчання, розвитку креативності, в управлінні кадровим потенціалом важливого значення набувають мотиваційні механізми, способи збереження і підтримки відданих, талановитих і мотивованих співробітників. Це включає в себе також здійснення процедур рекрутингу та відбору, систему стимулювання, управління якістю і послідовного планування професійного розвитку.

Особливу увагу у розвитку управління кадровим потенціалом звертає на себе компетентнісний підхід як стратегічний та цілісний підхід до управління персоналом, який передбачає врахування професійних компетенцій службовця та його особистісних якостей, що дають змогу зреалізувати професійний потенціал на практиці.

В розрізі планування людських ресурсів в державному управлінні компетентнісний підхід дозволяє встановити паритет між кількістю службовців та обсягом виконуваних функцій; передбачає оновлений рекрутинг в органах державної влади: вступ на посади державної служби за конкурсом на основі особистих якостей та досягнень кандидатів на посади, запобігання корупційним механізмам при вступі та проходженні державної служби, підвищення кваліфікаційних вимог; оновлену компенсаційну функцію: змінення розрахунку оплати праці, мотивації; та об'єктивне оцінювання показників діяльності державних службовців та органів державної влади.

Управління кадровим потенціалом, базоване на компетентнісному підході, вимагає ставлення до державного службовця як до ключового ресурсу ефективної роботи державного органу, формування організаційного середовища та створення соціально-психологічного клімату, сприятливих умов для розвитку професійної компетентності кожного працівника. При оцінюванні результатів роботи компетентнісний підхід дає можливість виявити не лише комплекс засоених знань про професійну діяльність, але перевірити їх застосування у конкретній професійній діяльності.

Впровадження системи управління кадровим потенціалом за компетентнісним підходом відображено, зокрема, у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, якою визначені шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження технологій управління персоналом на противагу існуючим регламентам роботи з кадрами. Зокрема, Стратегія передбачає розроблення та прийняття державної цільової програми кадрової політики, а також відповідних галузевих програм, впровадження нового механізму, стандартів та процедур управління кадровим потенціалом на державній службі, а також посилення інституціональної спроможності у системі державної служби [47].

Виходячи з принципів компетентнісного підходу, до функцій управління кадровим потенціалом в системі державного управління зараховані наступні: планування, добір (рекрутинг), соціалізація, професійний та кар'єрний розвиток,

оцінюванням показників діяльності, мотивація, підтримка робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів (див. рис.1.3).

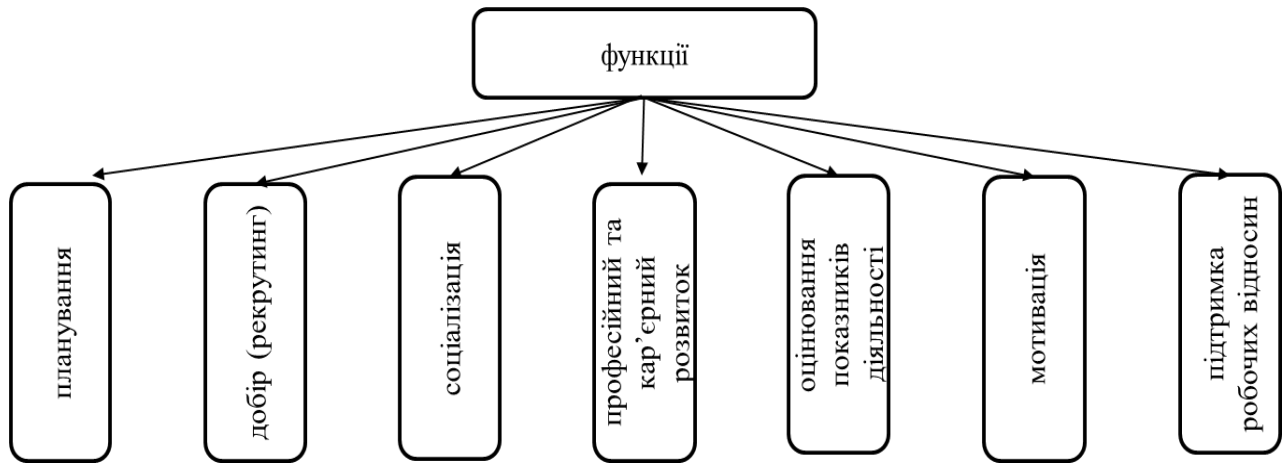


Рис.1.3. Функції управління кадровим потенціалом в системі державного управління

Відповідно до наведених функцій завданнями керівництва органів влади та служб управління персоналом можна розглядати наступні:

- забезпечення рівних можливостей для всіх працівників виконувати службові обов'язки та створення для цього відповідних умов;
- набір персоналу, що відповідає потребам організації з подальшим процесом професіоналізації співробітників;
- розробка системи оцінювання роботи персоналу та допомога у плануванні кар'єри;
- розробка і впровадження програм добробуту, що мають на меті створення здорової та благополучної атмосфери на робочому місці, а також надання допомоги працівникам у вирішенні їхніх як професійних проблем, проблем самореалізації, так і особистих (фізичний, фінансовий, сімейний добробут), що можуть впливати на якість роботи;
- розробка системи комунікації, що забезпечує зв'язок між працівниками.

Аналіз періодичності виконання функцій управління кадровим потенціалом зазначений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Періодичність виконання функцій управління кадровим потенціалом

Функції	Виконавець (за видом організації)						Період виконання
	Мала			Крупна			
	всі менеджери, управлінці	особа, що відповідає за виконання функцій УЛР	керівник	всі менеджери, управлінці	підрозділ, що відповідає за виконання функцій УЛР	керівник	
1	2	3	4	5	6	7	8
забезпечення рівних можливостей для всіх працівників виконувати службові обов'язки та створення для цього відповідних умов	+	+	+	+	+	+	Постійно
аналіз компетентностей персоналу, що мають використовуватись для досягнення цілей організації	-	+	+	-	+	+	Постійно
набір персоналу, що відповідає потребам організації з подальшим процесом професіоналізації співробітників	-	+	+	-	+	+	Постійно
розробка системи оцінювання роботи персоналу та допомога у плануванні кар'єри	+	+	+	+	+	+	Постійно
розробка і впровадження програм добробуту, що мають на меті створення здорової та благополучної атмосфери на робочому місці	+	+	+	+	+	+	Постійно
розробка системи комунікації, що забезпечує зв'язок між працівниками	+	+	+	+	+	+	Постійно

Таблиця дає змогу встановити розподіл функцій управління кадровим потенціалом в управлінських структурах та виділити за періодичністю виконання такі функції: постійного виконання, одноразового, або періодичного

за необхідністю, з вираженою або несистематизованою періодичністю виконання, з коливаннями в залежності від розміру організації та наявності підрозділу, що відповідає за виконання функцій управління кадровим потенціалом.

Деякі функції можна віднести до так званого «змішаного типу»: вони «відповідають» не тільки за розвиток людських ресурсів, а можуть залучати інші, наприклад, фінансові ресурси.

Для успішного управління кадровим потенціалом необхідно мати відповідні умови: зорієнтованість на місію організації; відповідність стану зовнішнього середовища; відповідність організаційній культурі; підтримка керівництвом організації; існування кваліфікованих фахівців та інші. Як показує досвід демократичних держав, важливою умовою розвитку управління кадровим потенціалом в державному управлінні стає розвиток громадянського суспільства, що дає змогу встановлювати громадський контроль за діяльністю органів влади, що сприяє процесу децентралізації, підвищує якість управлінських рішень, запобігає корупційним ризикам.

Так, Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 07 грудня 2017 року № 248 утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві як консультативно- дорадчий орган, який провадить свою діяльність на громадських засадах.

Положення про Раду затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 лютого 2018 року № 47, у якому завданнями Ради визначено:

- формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління кадровим потенціалом на державній службі з координацією діяльності НАДС;
- участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо управління кадровим потенціалом на державній службі;
- сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління кадровим потенціалом на державній службі;

– формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування передового міжнародного досвіду з управління кадровим потенціалом на державній службі та інші.

Наведений аналіз свідчить, що для ефективного управління кадровим потенціалом важливо визначити мету, якою керується організація у цій сфері. Так, Міжнародна організація праці визначає основною метою управління кадровим потенціалом розвиток і підвищення можливостей, навичок і освіти персоналу на підставі міжнародно порівнянних індикаторів, необхідних для участі в продуктивній праці, що забезпечить досягнення особистих цілей, розвиток стійких підприємств, економічне зростання і загальне благополуччя [48].

Стандарти публічної служби в Європейському Союзі створюють для публічних осіб умови, виконання яких відноситься до виконання службових обов'язків, а службові дії персоналу повинні відповідати наступним стандартам:

1. Відокремлення державної сфери від приватної.
2. Відокремлення політики від управління.
3. Особиста звітність та відповідальність публічних службовців.
4. Чітко визначені права та обов'язки кожного публічного службовця, які повинні бути детально виписані, затверджені відповідними нормативними актами. Дотримання цієї вимоги дасть змогу підвищувати ефективність діяльності та уникнути залежності публічних службовців, переслідувань з боку керівників.
5. Стабільність та достатній рівень оплати праці, її високий рівень та стимулююча система оплати праці.
6. Відбір на публічну службу та просування залежно від професіоналізму та компетентності що забезпечить відбір найбільш достойних кандидатів і допоможе уникнути протекціонізму та «кумівства» у підборі кадрів для публічного управління [49].

Наслідування цим принципам державної служби на засадах професіоналізму та політичної неупередженості, відкрите і прозоре

функціонування органів влади кардинально змінюють суть і значимість публічного управління в Україні.

1.2. Публічне управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади

Управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади розглядається як окреме питання теорії і практики публічного управління, оскільки, на регіональному рівні вирішуються як загальнодержавні, так і специфічні управлінські завдання, що слід враховувати при організації діяльності регіональної влади.

Перш за все, регіональний рівень є більш наближеним до населення владним рівнем, що акумулює всі трансформаційні процеси держави, забезпечує комунікації та міжмуніципальне співробітництво, що значною мірою впливає на оцінку населенням стану реалізації реформ та спроможність влади забезпечувати виконання управлінських функцій. Саме по рівню здійснення влади в регіоні, на підставі оцінки професійності та якості роботи управлінців громадськість складає уяву про державне управління, стан реалізації реформ та спроможність влади забезпечувати виконання державних функцій.

В «Енциклопедії державного управління» головною метою регіонального управління розглядається «забезпечення комплексного розвитку регіонів з метою підвищення ступеня задоволення соціально-економічних потреб їхнього населення». Відповідно, як і кожний вид державного управління, даний його вид здійснюється, як правило, «на основі державної регіональної політики як складової національної стратегії соціально-економічного розвитку країни» [50, с. 317].

До актуальних питань регіонального рівня управління слід віднести ефективне використання внутрішнього потенціалу регіонів задля створення та підтримання повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей; формування конкурентоспроможності регіонів; інтеграцію регіональних

економічних, інформаційних, освітніх просторів у єдиний загальноукраїнський простір; поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного забезпечення розвитку регіонів; сприяння здійсненню повноважень органами місцевого самоврядування [1].

Від узгодженості дій місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб в системі регіонального рівня залежить якість життя людей на всій території України з урахуванням природно

– географічних та соціально- економічних особливостей регіонів. Саме тому, управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади має свої особливості, проблематику та потребує забезпечення професійного розвитку людських ресурсів на державній службі за особливими програмами, стратегічного управління людськими ресурсами, проектного підходу, застосування сучасних технологій управління персоналом, впровадження новітніх інформаційно-комунікативних технологій управління кадровим потенціалом.

Це пояснюється тим, що регіональне управління поєднує основні напрями державного управління зі специфікою регіонального врядування, яке сьогодні закріплене у низці документів Європейського Союзу. Це виявляється в тому, що в системі регіональної влади ухвалення управлінських рішень має декілька видів: 1) загальнодержавні рішення, які мають обов'язкову силу, розповсюджуються на всі регіони і мають певну підзвітність, 2) управлінські рішення, які стосуються вирішення регіональних проблем – прийняття та виконання програм соціально-економічного розвитку регіонів, міжрегіональне та транскордонне співробітництво тощо, 3) управлінські рішення органів місцевого самоврядування, які відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування мають право здійснювати регулювання та управління певною частиною публічних справ в інтересах місцевого населення регіону, 4) управлінські рішення щодо взаємодії влади з інститутами громадянського суспільства.

Багатофункціональність системи регіональної влади по суті є діяльністю,

яка спрямовується на забезпечення підтримки і розвитку соціальної і комунальної інфраструктури, національної і екологічної безпеки, гуманітарного розвитку територій, тому процес децентралізації вимагає від регіональної системи влади створення такої моделі функціонування регіональних органів, які спрямовані на надання їм більших прав та повноважень у вирішенні питань регіонального розвитку.

Опираючись на дослідження Центру економічної стратегії, можна виділити три основних моделі кадрового управління працівників сектору державного управління:

1) кар'єрна модель: традиційна ієрархічна модель, яка передбачає «вирощування» керівного складу з нижчих щаблів ієрархії в межах державного сектору, відкрита конкуренція існує на початкових етапах відбору, далі просування відбувається за результатами внутрішньої конкуренції між працівниками державного сектору та кадрового резерву; така система є менш прозорою, але більш централізованою, пропонує більш високий ступінь захисту від безробіття;

2) конкурентна модель: передбачає відбір на відкритих конкурсних засадах на всі посади, строкові контракти, більший ступінь децентралізації, неможливість переходу на іншу посаду поза конкурсом;

3) гібридна модель: передбачає використання елементів обох вищенаведених систем – наприклад, конкурентну модель для вищого корпусу державних службовців і кар'єрну модель для нижчої та середньої управлінської ланки [51, с.6].

Вважаємо, що на даний час в Україні реалізується гібридна модель, тому у подальшому є сенс відслідковувати необхідність тих чи інших змін в управлінні персоналом, щоб переконатись у подальшій доцільності такої моделі, або виборі іншої.

Актуальним питанням подальшого розвитку регіонального управління є його відповідність європейським принципам регіонального врядування, адже наразі відбувається реформа місцевого самоврядування, розглядаються варіанти

адміністративно-територіальної реформи, тобто мова йде про законодавчі, інституційні та організаційні зміни.

Державні органи регіональної влади забезпечують виконання Конституції України, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, додержання прав і свобод громадян. Маючи статус виконавця державної політики на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, в межах своїх повноважень органи регіональної влади здійснюють виконавчу владу, разом зі структурними підрозділами реалізують політику держави за основними галузевими повноваженнями, а також реалізують повноваження, делеговані відповідними радами.

Процес децентралізації, який розпочато у 2014 році з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації, визначає необхідність адаптації системи регіональної влади в Україні до нових умов функціонування.

Щоб цей процес носив демократичний характер і сприяв реалізації державної політики регіонального розвитку, слід звернути увагу на основні положення європейської системи регіонального самоврядування.

Так, у Декларації про регіоналізм в Європі (прийнята Асамблеєю європейських регіонів 4 грудня 1996 року) визначено, що «регіон – це територіальне утворення, сформоване у законодавчому порядку на рівні, що є безпосередньо нижчим після загальнодержавного, та наділене політичним самоврядуванням; частина загальнодержавної правової системи на найвищому рівні; вираз певної політичної самобутності, яка може набувати різних політичних форм, що відображають демократичну волю кожного регіону набувати таку форму політичної організації, якій він віддає перевагу» [52, с.24].

У статті 3 Декларації підкреслюється, що функції регіональної влади мають здійснюватися на рівні, максимально наближеному до громадян [52, с.24-25].

У Гельсінській декларації регіонального самоврядування (прийнята на Конференції міністрів держав – членів Ради Європи, відповідальних за місцеве та регіональне врядування, 28 червня 2002 року) підкреслюється, що процес децентралізації та передачі повноважень відображає загальне переконання у тому, що економічне зростання, стійке відновлення, якість публічних послуг та повна демократична участь можуть бути більш ефективними, якщо урядові установи не є надто централізованими; регіональне самоврядування, де воно існує, є частиною демократичного врядування, і тому такі органи регіональної влади повинні відповідати мінімальним стандартам демократичного контексту і бути наділеними правовими повноваженнями та мати здатність, в межах конституції і права, брати на себе відповідальність регулювати і керувати частиною державних справ у інтересах свого населення і відповідно до принципу субсидіарності [52, с.33-34].

У Додатку до Гельсінської декларації регіонального самоврядування «Основні поняття і загальні принципи регіонального самоврядування, визначені CDLR» зазначено, що органи регіональної влади є територіальними органами між центральним урядом і органами місцевої влади. Це не обов'язково означає наявність ієрархічних відносин між органами регіональної та місцевої влади.

Регіональне самоврядування означає правові повноваження та здатність органів регіональної влади, в межах конституції і права, брати на себе відповідальність щодо регулювання і управління частиною державних справ у інтересах свого населення і відповідно до принципу субсидіарності. Зокрема, органи регіональної влади повинні мати свої власні активи, власну адміністрацію і власний персонал, у передбачених законом межах можуть вільно визначати внутрішню структуру своєї адміністративної системи та її органи.

Умови служби працівників органів регіональної влади повинні відповідати загальним принципам державної служби та бути такими, щоб забезпечувати підбір висококваліфікованих працівників на основі особистих якостей і компетентності; з цією метою слід забезпечувати адекватні можливості для навчання, винагороди та кар'єрного росту [52, с. 39].

Згідно Рекомендації Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (2008) про проект європейської хартії регіональної демократії (28 травня 2008 року) визначено ключові аспекти регіональної демократії, до яких віднесено наступні:

Стаття 3: Принцип демократичного управління. Визнання та здійснення регіонального самоврядування є одним з аспектів демократичного управління, а це передбачає, що регіональні органи влади повинні засновуватись на демократичних засадах і дотриманні прав людини, і їх метою має бути мир, стабільність, процвітання та сталий і солідарний розвиток.

Стаття 5: Принцип субсидіарності. Публічні повноваження регіональних органів влади повинні регулюватися принципом субсидіарності, як він застосовується до розподілу повноважень між усіма рівнями управління, що означає, що регіональні органи влади повинні здійснювати такі повноваження, які в силу своїх масштабів, характеру і вимог ефективності та економії найкращим чином можуть бути здійснені на регіональному рівні.

Стаття 6: Принцип належного врядування та управління

6.1. Здійснення регіонального самоврядування має відповідати принципам прийняття рішень на основі інформації та оцінки прийнятих рішень, а також задачам гнучкості, відкритості, прозорості, участі та відповідальності стосовно громадян.

6.2. Здійснення завдань з надання публічних послуг на регіональному рівні має відповідати принципам ефективного управління і високої якості публічних послуг [52, с.39].

На даний час питання реформування адміністративно-територіального устрою в Україні, від якого буде залежати структура регіональної влади, дає підстави звернути увагу на Концепцію та визначення регіональних органів влади, наведені у Рекомендації Конгресу місцевих і регіональних влад Європи 240(2008) про проект європейської хартії регіональної демократії, у яких зазначено, що регіональне самоврядування в обов'язковому порядку передбачає дотримання принципу верховенства права та територіальної організації кожної держави, як у відносинах між центральними органами влади і регіональними

органами влади, так і у відносинах між регіональними органами влади та іншими територіальними органами влади або у відносинах між регіональними органами влади і громадянами [52, с.59].

Здійснення регіонального самоврядування має сприяти задачам центральних органів влади щодо забезпечення економічної та соціальної згуртованості та їх діям, спрямованим на створення порівнянних умов життя і збалансованого розвитку всієї національної території в дусі солідарності між регіональними органами влади [52, с.68-69].

Що стосується діяльності органів регіональної влади, у статті 39 визначено, що умови, передбачені для персоналу регіональних органів влади, повинні забезпечувати набір висококваліфікованих співробітників, заснований на результатах і компетенції, без будь-якої дискримінації. Для цього дані умови повинні передбачати можливості відповідної професійної підготовки, винагороди та перспектив просування по службі.

Без шкоди для більш загальних правових положень регіональні органи влади повинні мати можливість визначати ті адміністративні структури, через які вони надаватимуть свої послуги.

Згідно статті 40 регіональні органи влади стежать за тим, щоб громадяни були поінформовані про їх діяльність, і гарантують доступ до документів про прийняті ними рішення та політику, яку вони проводять. У рамках, передбачених законом, регіональні органи влади використовують всі наявні у них кошти для сприяння участі та/або консультаціям з громадянами та асоціаціями, які їх представляють, в різних сферах своєї діяльності [52, с.72].

Т.Безверхнюк звертає увагу на те, що у «проекті Європейської хартії регіональної демократії регіони розглядаються місцем, де відбуваються динамічні перетворення, є своєрідними інноваційними центрами, у яких активно розвивається принцип субсидіарності» [53]. Погоджуємося з думкою Т.Безверхнюк, яка вважає, що регіони відіграють значну роль у розбудові демократії чи безпосередньо під час регіональних виборів, чи опосередковано, тобто проводячи політику залучення громадян до участі у демократичних

перетвореннях. Уряди багатьох країн починають розуміти, що регіональна влада повинна мати компетенції, що відповідають рівню, необхідному для вирішення чисельних публічних/громадянських задач. Регіональний рівень є близьким до громадянського і приватного секторів, а саме на рівні регіону має відбуватись формування національної політики. Підняття регіонів на новий рівень сприяють і чисельні приклади із міжрегіональної та транскордонної співпраці. І врешті решт, ще одним фактором який сприяє розвитку регіоналізму є публічний тиск і потреба громадянського суспільства у його залученні до участі у демократичних перетвореннях [53].

Т.Безверхнюк підкреслює, що, незважаючи на те, що «Європейська Хартія регіонального самоврядування так і не набула чинності, тим не менш вона відіграла свою роль політико-ідеологічного орієнтиру щодо розбудови регіональної демократії в країнах Європи» [53, с.97-98].

Зокрема, орієнтуючись на її вимоги, у 1998 р., Польща здійснила реформу публічної адміністрації, що призвело до створення інституту регіонального самоврядування. Зазначений досвід був високо оцінений Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи, який Резолюцією 102 (2000) про оцінку регіоналізації у Центральній Європі, зокрема у Польщі, рекомендував його до використання в інших країнах [54]. У Рекомендації 102 (2001) Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи щодо стану місцевої та регіональної демократії в Україні було зазначено, що в Україні також має бути створена демократична система регіонального самоврядування на принципах, які містяться в проекті Європейської Хартії регіонального самоврядування [54].

Враховуючи вимоги Хартії для добре збалансованого функціонування всіх рівнів самоврядування, чіткого розуміння і розподілу відповідних повноважень, Україні було рекомендовано, щоб законодавство та Конституція України чітко відрізняли місцеве самоврядування від регіонального, а останнє – від органів державної влади на місцях. Також було рекомендовано, щоб регіональні ради, включаючи місто Севастополь, аж до внесення необхідних змін до Конституції мали свої власні виконавчі органи (політично підзвітні їм урядові структури) та

адміністрації (штат).

Україна поширила вимоги Європейської Хартії місцевого самоврядування на обласний рівень врядування, принципи якої багато в чому увійшли до проекту Європейської Хартії регіонального самоврядування [54]. Загалом, виходячи з завдання оцінки мети, принципів, функцій, механізмів публічного управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади та їх відповідності основним принципам європейського регіонального врядування, можна вважати, що для подальшого ефективного розвитку регіональної влади важливо здійснити реструктуризацію органів влади, її реформування на основі науково-практичного обґрунтування для забезпечення повноцінного розвитку територій. При цьому саме якість управлінських кадрів має важливе значення для зміцнення регіонального самоврядування, практичного виконання завдань і функцій держави, забезпечення дієвості системи органів виконавчої влади, яка функціонує в інтересах держави і суспільства на рівні регіону.

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове та організаційне забезпечення управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади

Нормативно-правове та організаційне забезпечення управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади визначається, в першу чергу, загальнодержавними нормами та вимогами. Це зумовлює необхідність, в рамках дослідження, проаналізувати загальні норми управління кадровим потенціалом в державній службі та виділити специфіку регіонального рівня влади.

Правове регулювання державної служби в Україні здійснюється Конституцією України, Законом України «Про державну службу», який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях, іншими нормативно-правовими актами Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби як центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

В рамках проведення реформи державного управління управлінський вплив на людські ресурси органів державної влади, керівників, працівників служб управління персоналом значно розширений та спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом влади.

Термін «управління персоналом» законодавчо закріплений Законом України «Про державну службу» (стаття 12, 18), який набрав чинності з 01 травня 2016 року [56]. Згідно статті 18 Закону, у державному органі, залежно від чисельності персоналу, утворюється структурний підрозділ або вводить посада спеціаліста з питань персоналу з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу влади.

Законом наділено службу управління персоналом функцією забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [56].

Типове положення про службу управління персоналом затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [57].

Таким чином, в смисловому контексті управління державною службою, управління персоналом має свою підпорядкованість, основні функції, повноваження.

Врегулювання процесів в управлінні персоналом на державній службі виконують Кабінет Міністрів України та Національне агентство України з питань державної служби, зокрема, в структурі Національного агентства, на виконання Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ, утворено Генеральний департамент управління персоналом на державній службі. Серед основних завдань Генерального департаменту визначено:

- 1) забезпечення формування державної політики у сфері управління персоналом на державній службі;
- 2) моніторинг та оцінювання результатів реалізації державної політики;
- 3) нормативно-правове регулювання у сфері управління кадровим

потенціалом на державній службі.

Суттєва робота щодо розробки та впровадження правових норм управління кадровим потенціалом на державній службі, яка була проведена Національним агентством України з питань державної служби, представлена низкою регламентуючих документів, зокрема наказами з приводу функціонування служб управління персоналом (від 03.03.2016 № 47, зареєстр. у Мін'юсті 23.03.2016 за № 438/28568); стажування державних службовців (від 03.03.2016 № 48, зареєстр. у Мін'юсті 23.03.2016 за № 439/28569); ведення та зберігання особових справ державних службовців (від 22.03.2016 № 64, зареєстр. у Мін'юсті 15.04.2016 за № 567/28697); залучення представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій (від 12.04.2016 № 76, зареєстр. у Мін'юсті 30.05.2016 за № 786/28916); порядку проведення публічного звіту керівника органу (від 20.12.2016 № 277, зареєстр. у Мін'юсті 11.01.2017 за № 28/298996) та інших.

На забезпечення реалізації положень Закону України «Про державну службу» спрямовані внесені зміни до законів України, в тому числі «Про місцеві державні адміністрації», «Про Кабінет Міністрів України», а також прийнято 64 підзаконних акти.

Оскільки управління кадровим потенціалом (HRM) зачіпає всі аспекти діяльності кожного працівника, трансформація кадрової роботи в управління кадровим потенціалом, управління персоналом стає ширшою (і складнішою), ніж зміни в інших напрямках.

Так, пріоритетний напрям «Державна служба та управління кадровим потенціалом» серед нормативно-правових актів, розроблених в рамках реформування державного управління, має найбільший показник – 73% від загальної кількості державних рішень за всіма напрямками реформування, що свідчить про важливість законодавчого врегулювання сфери управління кадровим потенціалом на державній службі.

На державних службовців дія норм законодавства про працю поширюється лише у частині відносин, не врегульованих Законом України «Про державну службу». Разом з тим, ряд статей Закону України «Про державну службу»

потребує доповнень, зокрема, до Закону слід включити питання колективного та трудового договору, нормування оплати праці, пільг для працівників, які поєднують роботу з навчанням, індивідуальних трудових спорів, загальнообов'язкового страхування і пенсійного забезпечення, нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю, які на даний час регулюються законами України «Про відпустки» [58], «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [59], «Про колективні договори і угоди» [60], «Про оплату праці» [61], «Про охорону праці» [62].

Потребують узгодження статті виборчих законів та положень Закону України «Про державну службу» у частині заборони державним службовцям брати участь у передвиборній агітації не тільки у робочий, але і позаробочий час, вихідні або святкові дні.

Актуальним залишається необхідність синхронізувати із Законом України «Про державну службу» Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (законопроект № 2489).

На нашу думку, для удосконалення управління персоналом на державній службі потрібні зміни щодо повних комплексних функціональних аудитів всіх міністерств, ЦОВВ і державних адміністрацій, зокрема: ліквідації непотрібних функцій міністерств, ЦОВВ і державних адміністрацій; оптимізації і підвищення ефективності робочих процесів з залученням інвестиційно-інноваційних систем управління кадровим потенціалом; системи професійного навчання державних службовців, голів обласних, районних державних адміністрацій та їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів всіх рівнів системи регіональної влади.

Реалізація нових функцій, обумовлених трансформаційним переходом від кадрових служб до управління кадровим потенціалом в державних органах потребує відповідних спеціальних знань і умінь служб управління персоналом.

Основні принципи формування служб управління персоналом на державній службі встановлені частиною першою статті 18 Закону № 889 та

пунктом 1 розділу I Положення № 47, у яких визначені організаційно-правова форма і чисельність служби управління персоналом в державних органах, яка складається з двох видів – самостійний структурний підрозділ державного органу або фахівець з персоналу, в залежності від чисельності персоналу в державному органі [56, 57]. Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців, якщо чисельність державного органу становить менше десяти осіб.

Кабінет Міністрів України окремо врегулював питання функціонування служби управління персоналом в апараті та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій. Постановою від 22.07.2016 № 465 викладено в новій редакції абзац 1 пункту 20 Типового регламенту місцевої державної адміністрації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.12.1999 № 2263. Організацію кадрової роботи в апараті місцевої держадміністрації і в структурних підрозділах місцевої держадміністрації здійснює служба управління персоналом, а в підрозділах, що мають штатну чисельність до п'яти осіб, виконання кадрової роботи покладається за рішенням їх керівників на одного з працівників.

Положенням № 47 не встановлено конкретних вимог до того, в яких випадках повинен бути створений самостійний структурний підрозділ, а в яких введено посаду спеціаліста з питань персоналу. Кілька правил формування структури державного органу можна сформулювати самостійно, спираючись на встановлене співвідношення: до двадцяти осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом (абзац 3 п. 1 розділу I Положення № 47). Отже, якщо чисельність державного органу перевищує двадцять осіб, в службі управління персоналом повинно бути не менше двох фахівців. У той же час Закон № 889 та Положення № 47 не передбачають введення двох або більше посад фахівців з питань персоналу. З цього логічно випливає: в державному органі з чисельністю працівників 21 особа і більше, служба управління персоналом утворюється виключно в формі самостійного структурного підрозділу. У державних органах, чисельністю до 20 осіб включно, керуємося загальним

правилом, установленим абзацом 1 пункту 1 розділу I Положення № 47.

З прийняттям Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII багато функцій, що здійснювали кадрові служби, втратили актуальність. Новації Закону № 889 зробили неактуальними ряд повноважень кадрових служб, передбачених Типовим положенням про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.08.1996 № 912, яке зараз втратило чинність. Зокрема, щодо формування кадрового резерву, проведення атестації, щорічної оцінки, продовження терміну перебування на державній службі та інших.

До нових функцій служби управління персоналом відносяться:

- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень;
- відповідальність за реалізацію державної політики з питань управління персоналом в державному органі;
- організація заходів щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Служба управління персоналом забезпечує підбір персоналу, планування, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством (ч. 2 ст. 18 Закону № 889).

Особливої ваги набуває впровадження нових підходів рекрутингу державних службовців на основі оцінки їх професійної компетентності, особистих якостей і досягнень, забезпечення безперервності процесу професійного навчання, професіоналізації державної служби.

Перехід від кадрових служб до служб управління персоналом вимагає нових знань, і у цьому контексті актуальним стало питання навчання і підготовки керівників служб персоналу державних установ. Для задоволення цих потреб НАДС проведено ряд заходів із впровадження сучасних методів управління персоналом на державній службі.

Наприклад, в рамках спільного проєкту Представництва Фонду Ганса

Зайделя в Україні і Національного агентства України з питань державної служби «Розвиток спроможності Нацдержслужби щодо замовлення та розроблення програми підвищення кваліфікації державних службовців» у 2018 році здійснена тренінгова програма «Управління персоналом на державній службі», розроблена відповідно до Програми діяльності Кабінету Міністрів України, схваленої постановою Верховної Ради України від 11.12.2014 р. № 26, Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, Типового положення про службу управління персоналом, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47.

Окрім цього, Національним агентством України з питань державної служби ініційовано проект з розвитку людських ресурсів за участі Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) «Консультаційний фонд впровадження реформ». Метою проекту є впровадження управлінських реформ у сфері децентралізації та поширення знань щодо європейських стандартів державної служби, а також посилення адміністративної спроможності для підтримки реформування державної служби. У рамках зазначеного проекту в Нацдержслужбі розроблено навчальну програму для підготовки тренерів з питань застосування нового законодавства про державну службу «EU HRM Trainer Programme».

Акценти на професіоналізації державної служби, компетентності, активізації процесу професійного навчання знайшли відображення також у нових завданнях служби управління персоналом, зазначених у п.п. 1, 3 розділу II Положення № 47. Зокрема, поняття «організаційний розвиток» має певну новизну для служб управління персоналом, визначається як новий термін для них, визначає межі компетентності служб та їх повноваження, пропонує заборону покладання на службу управління персоналом завдань, не передбачених Положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби (пункт 4

розділу II Положення № 47) [57].

Тому, аналіз організаційного розвитку служб управління персоналом вимагає розуміння цього процесу як постійного вивчення ситуації, планування заходів, їх впровадження і оцінки, які здійснюються з метою підвищення кадрового потенціалу організацій.

Ключовими поняттями теорії організаційного розвитку є «організаційний клімат», «організаційна культура» і «організаційні стратегії». Вираз «організаційний клімат» відноситься до колективного сприйняття, яке співробітники мають в середовищі організації, де працюють, і вказує на ступінь задоволеності співробітників різними культурними аспектами або очевидними реаліями організації, такими як застосовувані моделі управління, цілі і місії організації, кадрової політики (що включає оцінку ефективності, кар'єрну політику, політику винагороди, професійного розвитку та ін.).

Організаційна культура розглядається як система загальноприйнятих в організації уявлень і підходів до постановки справи, до форм відносин і до досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану організацію від всіх інших.

В рамках організаційної культури можна виділяти організаційні стратегії як напрями розвитку організації, які інтегрують місію, цілі організації, норми та дії в єдине ціле.

Організаційний розвиток є спробою збільшити організаційну ефективність і життєздатність організації шляхом втручання в організаційні процеси з використанням знань, які дає наука про управління кадровим потенціалом. Таке втручання здійснюється в масштабах всієї організації, відповідно до плану. Отже, поняття організаційного розвитку стосується, перш за все, питань розвитку персоналу органу влади і не пов'язане із завданнями «організаційних», «загальних», «контрольних» структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, які утворені з метою функціонування внутрішніх управлінських процесів, таких, як функції загального відділу щодо забезпечення документообігу та діловодства, контрольного відділу з

основною функцією контролю за виконанням повноважень, організаційного відділу щодо забезпечення протокольних заходів, планування, тощо .

Відповідно до Стратегії реформування державної служби, здійснюється оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів в органах влади, реформа системи надання адміністративних послуг, що сприяло скороченню до 2020 року у державних органах чисельності державних службовців (у 2014 році – на 10%, 2015 році – на 20%), оптимізації (реформуванню та ліквідації) ряду органів державної влади; виведенню зі сфери дії Закону України «Про державну службу» працівників патронатних служб, помічників-консультантів народних депутатів України, працівників, які виконують функції з обслуговування, працівників дорадчих та консультативних органів, утворених Кабінетом Міністрів України, працівників державних підприємств, установ тощо.

В ході реалізації норм діючого законодавства, на загальнодержавному рівні скорочено на 10% граничну чисельність ЦОВВ, оптимізовано систему центральних органів виконавчої влади шляхом ліквідації восьми контролюючих органів та реорганізації ще 10 контролюючих органів [63, 64]. Крім того, суттєво скорочено функції, усунуто дублювання повноважень, які були сконцентровані в різних міністерствах і відомствах. Розпочато роботу, пов'язану із проведенням функціонального обстеження ЦОВВ в контексті децентралізації і передачі більшої частини повноважень органам місцевого самоврядування.

На місцевому рівні скорочено на 10% чисельність місцевих державних адміністрацій [65, 66].

Крім того, Законом України «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких законодавчих актів України» передбачено вжиття заходів щодо скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади, інших державних органів та підприємств державного сектору економіки на 20% та перегляд питань оплати праці, її умов та розмірів, що змінює істотно умови праці органів виконавчої влади та інших державних органів [67].

Виходячи з цього, Кабінет Міністрів України встановлює граничну чисельність місцевих державних адміністрацій, в межах відповідної

адміністративно-територіальної одиниці, які забезпечують виконання зазначеної правової норми на обласному та районному рівнях відповідно до ст. 2 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» шляхом прийняття відповідних розпоряджень голови обласної державної адміністрації

«Про структуру обласної державної адміністрації» та «Про затвердження граничної чисельності працівників районних державних адміністрацій» [68, 69].

Удосконалення діяльності регіональної влади передбачає запровадження ефективних механізмів адміністративного управління за рахунок кардинальної реорганізації владних структур в процесі реформування і розробки інноваційних підходів до управління для кожної окремої території.

І.Тютюнник звертає увагу на те, що в системі регіональної влади потрібні такі зміни як: створення повноцінного регіонального та субрегіонального самоврядування з власними виконавчими органами, що мають статус юридичної особи, запровадження ефективних механізмів участі громадськості у прийнятті важливих управлінських рішень, тощо [70].

Погоджуємося, що створення регіональних органів самоврядування поширює їх взаємовідносин з державними органами та органами місцевого самоврядування відповідно до Конституції України, Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" та інших законів передбачає широкий спектр заходів децентралізації і змін інституціональної структури влади завдяки делегуванню багатьох функцій міністерств та інших ЦОВВ регіонам, тобто, відбувається становлення більш ефективного здійснення своїх повноважень органами влади регіонального рівня, узгодження дій органів місцевого самоврядування щодо захисту прав та інтересів територіальних громад, а сприяння місцевому та регіональному розвитку означає, необхідність залучення всіх ресурсів регіонального рівня (людських фінансових, нормативно-правових, комунікативних та ін.), здатних до управління регіональними проектами і змінами.

Відповідно до цього, інституційний розвиток регіональної влади означає системний розвиток організаційних структур, оновлення форм і методів

діяльності, механізмів та засобів взаємодії на регіональному рівні для забезпечення сталого, збалансованого, соціально орієнтованого розвитку регіону.

Що стосується формування управлінського персоналу органів регіональної влади, вважаємо за необхідне визначити, що основними ризиками цього процесу є: плинність кадрів, недостатнє застосування механізмів ротації керівних кадрів по вертикалі та горизонталі, призначення переважно з представників місцевих еліт, лобювання місцевих інтересів.

Для попередження цих ризиків, удосконалення нормативно-правового, організаційного механізмів управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади вважаємо необхідним здійснити такі кроки:

1) внесення законодавчих змін до унормування управління персоналом в органах влади відповідно до змін законодавства, наявної соціально-політичної ситуації в Україні, у зв'язку з військовим конфліктом та створенням у Донецькій та Луганській областях військово-цивільних адміністрацій;

2) конкретизація організаційно-правової форми служб управління персоналом в частині єдино визначеного підходу для всіх аналогічних державних органів та чітких меж формування самостійного структурного підрозділу державного органу, фахівця з персоналу або покладання функцій;

3) визначення концепції організаційного розвитку, що забезпечується службами управління персоналом, а також, в цьому контексті меж компетентності та повноважень служби управління персоналу;

4) створення досконалої і професійної вмотивованої команди управлінців, зокрема перетворення служб управління персоналом на повноцінні методичні, інформаційні та координуючі центри управління кадровим потенціалом, структурно об'єднаних з іншими підрозділами, що мають вплив на управління персоналом.

2.2. Забезпечення ефективності використання кадрового потенціалу в органах регіональної влади

Питання управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади тісно пов'язане з необхідністю їх ефективного використання, адже зусилля, спрямовані на конкурсний відбір, професійний розвиток державних службовців втрачають сенс при негативних результатах їх діяльності.

Як зазначає С. Зелінський, використання показників ефективності в практиці роботи органів влади може бути корисним для: об'єктивної і точної оцінки діяльності органів влади і державних службовців; удосконалення системи оплати праці (залежно від ефективності діяльності); уточнення положень про державні органи та їх структурні підрозділи; уточнення посадових регламентів, службових контрактів, штатного розкладу; підвищення достовірності інформації про діяльність органу влади (структурного підрозділу); удосконалення організаційної структури органу влади [71, с.189-190].

На його думку, однією з основних проблем, що перешкоджають досягненню певних зрушень у даному напрямку, є відсутність загальновизнаної затвердженої методики для аналізу та оцінки внеску тих чи інших органів влади чи державних службовців в хід соціально-економічних процесів. Вирішення цієї проблеми потребує більш глибоких наукових знань про конкретні управлінські механізми створення єдиного підходу у вітчизняному державному управлінні [71, с. 190].

З цієї точки зору доцільно звернути увагу на те, що при залученні та доборі персоналу на державну службу розрізняють європейську та американську системи рекрутингу, які практикують різні підходи до добору кадрів.

Європейська модель рекрутингу віддає перевагу універсальним критеріям відбору (така система застосовується у Великій Британії та Франції), у Сполучених Штатах використовують підбір на конкретне місце фахівця вузької спеціалізації, здатного обійняти тільки цю посаду, тому дають чітке визначення вимог, яким має відповідати майбутній працівник [72].

Стрілець М.І., досліджуючи професійний рекрутинг у системі державної

служби України, вказує що в основі системи, запровадженої в США, переважає прагнення застосування у сфері управління методів наукової організації праці, небажання сприяти утворенню бюрократичних каст, а також надзвичайна професійна мобільність кадрів.

Навпаки, в Європі, де більш активно використовуються поняття кар'єри та корпорації, перевага надається системі добору кадрів, у якій процес планування кадрів складається з трьох етапів:

- 1) оцінка наявних ресурсів, яка передбачає перевірку відповідності персоналу організації її меті та цінностям;
- 2) розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на перспективу;
- 3) вироблення програми забезпечення потреби в персоналі [72].

Досліджуючи взаємозв'язок планування людських ресурсів з професійним розвитком і підвищенням кваліфікації кадрів, слід зазначити, що служби управління персоналом повинні приділяти більш уваги розробці індивідуальних планів кар'єри персоналу спільно з профільними керівниками. Це сприятиме розробці стратегічної програми управління кадровим потенціалом в органах державної влади, її врегульованості та плануванню. План управління персоналом не існує у вакуумі і має узгоджуватись із стратегічними та операційними цілями та пріоритетами організації. Керівники повинні на щорічній основі уважно розглядати й аналізувати стратегічні та операційні плани організації з метою оцінки впливу та потреб у персоналі.

Управління кадровим потенціалом включає структурування та організацію роботи по досягненню організаційних цілей та пріоритетів, визначення потреб у персоналі на основі стратегічних та операційних (поточних) планів установи з урахуванням компетенцій та навичок, необхідних для роботи; відбір, професійне навчання, розвиток та визначення для працівників робочих та організаційних цілей та пріоритетів; урахування їхнього лідерського потенціалу; створення та підтримку умов праці, в яких працівники можуть найкраще себе проявити та який дозволяє утримувати необхідні людські ресурси.

Аналіз також має включати оцінку зовнішнього та внутрішнього

середовищ, щоб можна було оцінити умови ринку праці у більш широкому контексті, зокрема виявити фактори, які впливають чи будуть впливати на державну службу, демографічні аспекти тощо.

Постійний моніторинг та перевірка ефективності та результативності управління кадровим потенціалом дозволяє розробити стратегію щодо людських ресурсів для гарантування наявності необхідного складу кваліфікованих працівників у відповідності до існуючих чи майбутніх потреб організації. Під час оцінювання складу персоналу керівництво має зважати на такі питання, як типи професійних груп та різноманітність необхідного персоналу. Інтеграція стратегічного та операційного планування зі стратегіями управління персоналом буде важливим чинником розбудови та посилення спроможності державної служби надавати якісні послуги.

Таким чином, підходи до управління персоналом мають прямий вплив на успішність організації, тому для забезпечення ефективності використання людських ресурсів в органах державної влади в регіоні вважаємо необхідним впровадження аналітико-прогностичного підходу, який ґрунтується на чітко формалізованих, найчастіше кількісних даних і складається з наступних елементів:

1. Опис внутрішнього та зовнішнього середовища та відповідні впливи на організацію та її персонал, з урахуванням політики управління кадровим потенціалом держави, законодавства, процедур, системи підзвітності, інструментів, інформації, зацікавлених сторін, таких як уряд, центральні органи виконавчої влади, служби з управління персоналом тощо.

2. Інформація щодо планів організації та пріоритетів, які впливають на персонал (розширення повноважень державного органу, припинення виконання певних функцій, види персоналу, рівень професійної компетентності тощо).

3. Дані та інформація щодо наявних людських ресурсів в організації та їх опис за такими параметрами як демографія, прогнозований вихід на пенсію, потреби у навчанні, дані щодо кількості тощо. Для того, щоб продемонструвати поточний стан персоналу в організації, може бути також включена інформація

щодо тенденцій рекрутингу, вакансій або іншої діяльності з управління персоналом.

4. Динаміка наявних людських ресурсів в організації у порівнянні з поточними або майбутніми потребами, які визначені в операційних планах та пріоритетах.

5. Спеціальні заходи та відповідні плани, які будуть впроваджені з метою ліквідації прогалів/задоволення потреб або врахування очікуваного впливу на персонал. Як правило, тут враховуватимуться необхідні ресурси та прогнозовані терміни для впровадження цих заходів, а також передбачаються критерії для оцінювання ефективності.

Чіткому уявленню про кількісні дані сприяють ряд управлінських дій, удосконалення яких формує високоефективну HR-аналітику і прогнозування тенденцій. З цією метою приймається рішення про вдосконалення збору даних та звітування щодо людських ресурсів на державній службі як на рівні окремих органів державної влади, так і на рівні регіону в цілому.

По-перше, увага приділяється службам управління персоналу, які мають набути відповідної кваліфікації, щоб мати змогу ефективно здійснювати функції управління персоналом, залучати та утримувати висококваліфікованих та результативних у своїй роботі державних службовців.

Для того, щоб здійснювати HR-аналітику та прогноз результатів прийнятих рішень потрібні відповідні навички та здібності, що передбачає відповідне навчання служб управління персоналом та забезпечення їх професійного розвитку.

Вдосконалена система класифікації посад та оплати праці державних службовців, а також запровадження планування людських ресурсів закладає підґрунтя для того, щоб державна служба в Україні мала більше можливостей для визначення своїх потреб щодо персоналу, планів для набору або розвитку необхідних ресурсів, більш чіткого визначення та зв'язку кваліфікаційних вимог при відборі персоналу із реальною роботою, яку потрібно виконувати, та залучення кандидатів за допомогою посиленої політики оплати праці. Наступний

крок має гарантувати те, що процеси, які використовуються для відбору персоналу, відповідають законодавству, є справедливими, прозорими, не зазнають політичного впливу, підвищують спроможність органів влади до здійснення гендерно чутливого планування та є дієвими при відборі потрібної для роботи особи.

Вдосконалення рекрутингу на державній службі вимагає забезпечити політичну нейтральність державної служби та об'єктивну оцінку ефективності процесів добору та залучення на роботу та просування на державній службі. З цією метою рекомендується створити незалежну систему аналізу та врегулювання питань політичного впливу при наборі та просуванні по службі. Забезпечення виконання цієї функції відноситься до наступного за дослідженням етапу, та здійснюється службами управління персоналом в межах HR-аналітики.

У багатьох розвинутих демократичних державах існує незалежний орган, який відповідає за виконання такої функції. Деполітизація державної служби є складним процесом, тому, для його реального втілення необхідно мати сильну інституційну підтримку для аналізу та передбачуваних (прогнозних) дій, у разі виникнення проблем, від самого початку запровадження змін.

Високу пріоритетність також має розробка нових інструментів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби. Оцінювання кандидатів є тією сферою, яка виграє від змін у процесах набору та просування по службі. Визначення більш чітких вимог до рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів, вимагатиме більш досконалих інструментів оцінювання. І хоча, знання Конституції та законодавства буде і надалі однією з вимог, специфічні знання, зумовлені посадовими обов'язками, які необхідно буде виконувати, та здатність чи спроможність відповідати різноманітним компетенціям вимагатиме інших типів інструментів оцінювання під час відбіркового процесу.

Зараз, з метою добору осіб здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться тестування, співбесіди, інші види оцінювання кандидатів

на зайняття вакантних посад державної служби, у відповідності до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України [56]. Проте, оцінювання може включати стандартизовані тести щодо компетенцій, які є спільними для усієї спільноти на державній службі або превалюють, є базовими; практичні тести; поведінкові опитування; ситуаційні опитування; центри оцінювання; обговорення з попередніми керівниками діяльності кандидатів тощо. Тому рекомендується розробити низку нових інструментів для використання під час процесу відбору. Нові інструменти мають сприяти більшій відповідності кандидатів та вимогам роботи, це допоможе залучити більшу кількість кандидатів до державної служби.

Дослідження з метою визначення системних та фізичних перешкод, які існують при доборі й просуванні на державній службі та які не дозволяють або не сприяють рівному доступу громадян України до державної служби, мають на меті рекомендації щодо того, як подолати перешкоди та/або покращити доступ. У демократичних країнах фундаментальним принципом є те, що державна служба відображає склад суспільства. Це «відображення» суспільства сприяє довірі громадськості та їхній впевненості у діяльності урядових інституцій. Якщо цього немає, тоді важливою складовою стратегії реформи управління персоналом має бути дослідження, чому це не так, та вжиття заходів для вирішення цього питання. Прикладом такої ситуації на державній службі в Україні може бути низька кількість жінок на вищих управлінських посадах, хоча є чимало жінок в тих категоріях, які є потенційними кандидатами для посад вищого рівня тощо.

Опис процесів HR-аналітики в політиці управління кадровим потенціалом як один з елементів дослідження аналітико-прогностичного підходу в органах виконавчої влади є перехідним до наступного етапу – здійснення безпосередньої HR-аналітики.

Переваги аналітики стають все більш очевидними. Незважаючи на потенційні ризики щодо безпеки даних і точності рішень, пильності щодо якості даних, прогнози фахівців в області людської аналітики залишаються занадто

цінним для організацій. Так, за даними звіту компанії DELOITTE «GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2018», світові успішні компанії GE, Visa, IBM і інші провідні організації розробляють набір аналітичних інструментів, які знаходять «неочевидних» кандидатів і рекомендують їх до навчання [73].

Аналітична команда GE в області HR-аналітики використовує дані, які відстежують «історії руху співробітників і пов'язані з ними робочі місця», щоб допомогти співробітникам визначити потенційні нові можливості в компанії – незалежно від бізнес-одиниці або географії офісу. Для підвищення продуктивності Hitachi Data Systems використовує інтелектуальні значки для визначення поведінки, яке сприяє щастю і продуктивності співробітників, використовуючи ці дані для зміни робочих просторів і команд. Організації повинні розуміти компроміси, пов'язані з прискоренням збору і використання даних співробітників і робочої сили. Це відносно нове завдання для HR, яке швидко і правильно стає одним з головних пріоритетів [74].

Розуміння чим є насправді HR-аналітика і які завдання покликана вирішувати залишається дискусійним. Поки в публічному просторі HR-аналітику розглядають процесом, в якому методи обробки даних і аналіз застосовуються до обробки HR-даних. Її іноді також називають аналітикою талантів. Крім того, інтелектуальний аналіз даних (анг. data mining) в цьому контексті відноситься до практики вивчення баз даних для створення нової інформації.

В світі глобальної діджіталізації економіки, бізнесу, управління, що породжує масиви даних, це стає надзвичайно актуальним. Управління кадровим потенціалом в державній службі не зможе залишитися осторонь від

глобальних тенденцій і процесів, що відбуваються в HR-середовищі, тому впровадження аналітико-прогностичних підходу вже зараз є необхідною умовою розвитку управління.

В аналітичних процесах регіонального управління, де місцеві державні адміністрації звітують до НАДС про кількісний та якісний склад державних службовців, до органів статистики – щодо кількості працюючих та звільнених

працівників, до центрів зайнятості – у разі вивільнення, створюються величезні масиви даних, які потребують упорядкування і комплексного аналізу ефективності роботи з персоналом. Прикладом упорядкування цього процесу є впровадження в Україні Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та плану заходів щодо її реалізації, що дасть можливість запровадити до 2020 р. Human Resource Management & Information System (HRMIS).

Використання структурованих баз даних створить сталий рівень для розвитку аналітики та упорядкує наступні напрямки діяльності служб управління персоналом: актуальність вакансій, термін їх не заповнення; навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей – потреба, рух, планування, рекомендації, ступінь виконання; горизонтальне та вертикальне переміщення; пільгова категорія осіб – військовозобов'язані, пенсійний та передпенсійний вік, та інші пільги; оцінювання діяльності, мотивація та ін.

Це допомагає контролю зайнятості на державній службі, прозорості витрат на персонал; формуванню компетентності управлінців; запровадженню компетентнісної моделі управління кадровим потенціалом в системі державної виконавчої влади.

Дослідження глобальних трендів в управлінні персоналом доводять - щоб побудувати організацію, яка зможе бути ефективною у сучасному потоці змін, потрібно впроваджувати людиноорієнтований підхід до управління персоналом (Human to Human Approach). Це означає, що треба передбачати та розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу.

Щоб забезпечувати позитивний робочий досвід співробітників, функціями HR мають бути управління ефективністю, кар'єрний розвиток і лідерство. Якщо функція стратегічного планування персоналу дозволяє приймати зважені рішення щодо комплектації штату, то планування персоналу є критично важливим для організаційного успіху. До головних тенденцій рекрутингу можна віднести переосмислення процесу пошуку, використання сучасних технологій

для обробки великих масивів даних.

Таким чином, управління ефективністю персоналу – одне з ключових завдань HR, оскільки тільки стратегічний та інтегрований підхід до управління ефективністю співробітників може забезпечити стабільний успіх організації. Проведення регулярної оцінки ефективності персоналу дозволяє узгодити особисті та організаційні цілі, допомагає визначити зони для розвитку і напрямки для найбільш продуктивної роботи співробітників та організації в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади та можливості його імплементації в Україні

За дослідженнями авторів наукової розробки «Сучасні технології роботи з персоналом», у країнах з розвинутою демократичною системою прагнуть виробити науково обґрунтовані уявлення про роль, місце, принципи функціонування, підбір і навчання кадрів державної служби, їх кар'єрний розвиток і соціальне забезпечення [25]. У світі не існує єдиного кадрового менеджменту державної служби, готового для всіх часів і народів. Є лише загальні принципи управління персоналом, що реалізуються на місцях і складають американську, європейську чи японську системи кадрового менеджменту зі своїми особливостями, оскільки спираються на національні цінності, характерні риси національної психології, менталітету тощо. Усі три системи мають багато спільного: усі вони роблять наголос на активізації людського чинника (але використовують при цьому різні форми і методи) і постійні інновації, орієнтуються на розробку і реалізацію довгострокових стратегічних планів розвитку кадрів. Разом з тим, ці три управлінські системи мають свої особливості, обумовлені, як уже зазначалося, специфікою соціально-економічного розвитку даних країн [25, с.15].

Реформа державного управління передбачає використання позитивного зарубіжного досвіду, який може бути адаптованим в системі управління кадровим потенціалом. Найбільш близьким до українських реалій та затребуваним є досвід європейських країн, де ще у ХІХ-ХХ ст. були розроблені базові принципи державної служби, визнані як передумова для працездатної системи державного управління. До них належать: неупередженість,

професіоналізм, лояльність, професійна етика (зокрема, відсутність корупції), принцип оцінювання службовців за результатами їх роботи, чітко визначені права та обов'язки, належна оплата праці.

Правовий статус управлінців регулюється конституціями, законодавством про державну службу та додатковими нормативними актами, положеннями загального трудового законодавства та тарифними угодами, узгодженими відповідними державними установами-роботодавцями з профспілками. Зазначені законодавчі норми у різних країнах Європи відрізняються між собою у деталях, можуть змінюватися, зокрема у процесі реформ.

В системі європейського врядування для управління кадровим потенціалом використовуються, як правило, схожі інструменти, зокрема: підбір персоналу (відкрита конкурсна процедура з порівнянням якостей кандидатів) та розвиток персоналу з акцентом на продуктивність роботи (регулярне оцінювання результатів роботи, мотивація та стимулювання, прозорість рішень про підвищення по службі, належна оплата праці, тощо).

Європейська комісія визначає основною умовою для політики в області людських ресурсів в державному секторі розробку, здійснення та захист закону або кодексу державної служби (в залежності від правової системи), який встановлює основні права і цінності незалежного, добре функціонуючого державного управління [75].

Належне врядування означає наявність системи управління кадровим потенціалом відповідно до міжнародних стандартів та практик ЄС, які рекомендують: ефективну інституційну структуру з чітко визначеними ролями та обов'язками; політику і стратегію в області людських ресурсів, які справедливо і послідовно застосовуються; залучення та заохочення на основі заслуг, прозору і справедливую винагороду і систему професійного розвитку державних службовців; політичний нейтралітет [75].

Основні елементи управління людським ресурсом, такі як стратегічна інтеграція менеджменту людських ресурсів, управлінська відповідальність за людський ресурс і загальні цінності співробітників, фокусуються на збільшенні

потенціалу державної служби, поліпшенні розвитку державних службовців та підкреслюють важливість встановлення загальних цінностей і цілей. Окрім цього, принципи публічного адміністрування вимагають ставлення до державного службовця як до головного активу і ключового ресурсу ефективної роботи державного органу.

Реформування державного управління в нових європейських демократіях полягає в тому, щоб розширити HRM приватного сектора до контексту публічної служби. При цьому до традиційних цінностей державного сектора щодо нейтралітету, справедливості, представництва, відповідальності та чесності додаються професіоналізм, командна робота, інновації та якість.

Досвід європейських країн в галузі управління кадровим потенціалом в публічній службі свідчить про наявність певних проблем, для вирішення яких реалізуються проекти SIGMA, TAIEХ, TWINNING та інші.

Проект SIGMA допомагає країнам-кандидатам в ЄС, потенційним кандидатам і сусіднім країнам у створенні інститутів державної служби, реформуванні державних адміністрацій та зміцненні адміністративно-правової бази [75]. Ділячись професійним досвідом з боку держав-членів ЄС, цей процес допомагає іншим країнам проводити реформи і покращувати їх роботу. Допомога програми SIGMA у сфері модернізації системи державної адміністрації може надаватися наступним чином: здійснення аналізу запропонованих законопроектів та програм; організація навчання та обміну інформацією; проведення аналізу адміністративних структур; розробка та впровадження реформ адміністративної системи; підготовка планів технічної допомоги [75].

Рекомендації (стандарти) SIGMA направлені на дотримання основних прав і цінностей незалежного, добре функціонуючого державного управління, які покладаються в основу правових норм законодавства про державну службу багатьох країн, в тому числі України [76].

За інформацією Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, що створений з метою підвищення результативності

подальшої реалізації Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, ТАІЕХ – це інструмент зовнішньої допомоги, що надається Європейською Комісією для обміну інформацією з метою розбудови інституціональної спроможності, необхідної для адаптації національного законодавства. Завдання ТАІЕХ полягає в спрощеному механізмі передачі та обміні передовим досвідом між країнами-бенефіціарами й країнами – членами Європейського союзу. Визначальними рисами інструменту ТАІЕХ є сфокусованість на розв’язанні конкретних проблем розвитку та інтеграції, що вимагає ініціативного підходу, визначення потреб, мобільності, що дає змогу використовувати його для вирішення термінових питань.

Поглиблене співробітництво між Україною та ЄС у сфері державної служби та державного управління, покликане на удосконалення механізму «координації інституціонального забезпечення та адаптації до стандартів ЄС» шляхом організації роботи з ефективного використання в Україні окрім таких інструментів інституціональної розбудови ЄС як ТАІЕХ, SIGMA інституційного інструменту Twinning.

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу характеризує Twinning як можливість підвищення професійного рівня державних службовців та поліпшення роботи з інформування суспільства з питань європейської інтеграції. На їх думку Twinning – це інструмент інституціональної розбудови і нова форма безпосереднього технічного співробітництва. Twinning має на меті допомагати країнам покращувати та підсилювати адміністративне функціонування органів державної влади, їх структуру, людські ресурси, управлінський потенціал. Інструмент Twinning містить в собі рамки, які регулюють співпрацю між державним органом та країнами – членами ЄС, що разом розробляють та впроваджують проект Twinning. Визначальною рисою проекту Twinning є безпосередній обмін специфічним досвідом у окремо взятій сфері державного регулювання з метою впровадження норм та стандартів ЄС, передачу передової практики між державними органами країн – членів ЄС та їхніми партнерами, напрацювання

унікального національного досвіду. На відміну від інших видів технічної допомоги, проекти Twinning не є класичною технічною допомогою, яка передбачає односторонню підтримку. Проекти Twinning мають бути спрямованими на вирішення конкретної проблеми і має завершитися досягненням обов'язкових результатів, за що несуть відповідальність керівники проекту – державні службовці високого рівня.

Серед проектів ЄС, спрямованих на розвиток людських ресурсів в системі управління в Україні, виділимо проект U-LEAD з Європою. Це програма з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку, яка розрахована на 2016-2020 роки. Компоненти наповнення:

1. Координація та посилення спроможностей на вертикальному і горизонтальному рівнях на всій території України – від рівня громад до районного, обласного та центрального рівнів; за реалізацію відповідає GIZ.

2. Створення ефективних центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). Наголос – на щойно об'єднаних громадах і роз'яснювальній роботі на національному рівні.

З метою протидії корупції, зміцнення верховенства права, побудови в Україні стабільних та ефективних безпекових органів у грудні 2014 р. була створена Консультативна місія ЄС у сфері реформування сектору цивільної безпеки (EUAM).

З Україною активно співпрацює Європейська комісія за демократію через право (Венеціанська комісія) як загальновизнаний європейський та світовий консультативний юридичний орган, до якого Україна зверталася щодо висновків про відповідність проектів законодавчих актів європейським стандартам та цінностям.

В рамках проекту EU4PAR в Україні, який фінансується Європейським Союзом, проведено конкурс кандидатів для визначення та відбору кваліфікованих та досвідчених фахівців як експертів проекту з реформи державного управління. Проект спрямований на підтримку побудови відповідального, ефективного та результативного державного управління в

Україні шляхом надання допомоги уряду України в реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 рр., а також інших пов'язаних з цим політичних документів та планів їх реалізації відповідно до принципів публічного управління ОЕСР/SIGMA [76]. П'ять основних компонентів реформи державного управління, охоплених протягом реалізації Проекту, це – управління, координація, моніторинг, звітність, комунікація.

Універсальним інструментом для урядів закордонних країн, який дозволяє ефективно планувати, втілювати, оцінювати та комунікувати реформи на національному та регіональному рівнях є Методика Управління, орієнтована на результат (анг. Results-Based Management) (RBM). Компонентне наповнення в Україні здійснюється через ознайомлення державних службовців з методологією управління, орієнтованого на результат, для забезпечення розуміння єдиного стратегічного підходу до державного планування та досягнення стійких якісно-позитивних змін у діяльності державних інституцій та реформах в Україні в цілому. Розробка RBM дозволяє враховувати потреби та інтереси різних суспільних груп на всіх етапах розробки та реалізації державного управління у рамках визначення основного поняття гендерної рівності, методом GBA.

Проект MATRA «Належне врядування та доброчесність у публічному секторі в Україні», що впроваджується за підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Нідерланди, має на меті зміцнення спроможності державних органів щодо належного врядування, доброчесності, підзвітності та протидії корупції шляхом підготовки тренерів та поширення кращих практик стосовно впровадження політики доброчесності на державній службі.

Окрім цього, варто вказати на досвід у рамках проекту EDGE («Expert Deployment for Governance and Economic Growth»), який є спільним українсько-канадським проектом технічної допомоги, що сприяє реалізації зобов'язань Уряду України щодо запровадження комплексних реформ у країні відповідно до державних програм, національних та міжнародних угод. Метою проекту є допомога Україні у створенні більш ефективної та прозорої системи влади, що відповідає вимогам українських громадян до якісного урядування, та досягнення

процвітання через економічний розвиток.

Реалізація проектів і програм, маючи визначену мету, передбачає наявність певного результату, Результативність виконання проектів та програм за напрямом належного врядування, зведена в таблиці 3.1. (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результативність виконання проектів
та програм за напрямом належного врядування

Пріоритетні напрями розвитку в Україні	Партнери/ Проекти	Результати
Місцеве урядування та регіональний розвиток	Міністерство регіонального розвитку U-LEAD GIZ/SIDA; Місцевий розвиток, орієнтований на громаду (СВА) – ПРООН; приклади місцевої влади	Регіональний фонд державного розвитку; формування громад; створення регіональних офісів; Центральний офіс реформ
Реформа державного управління	Кабінет Міністрів; Національне агентство з питань державної служби SIGMA EU4PAR	Стратегія – 2020; впровадження реформи державної служби
Управління державними фінансами	Міністерство фінансів; Державна фіскальна служба; Рахункова палата	Стратегія управління державними фінансами; поліпшені бюджетні процедури; ProZorro
Верховенство права і боротьба проти корупції	Міністерства юстиції та внутрішніх справ; судова система; Генеральна прокуратура; національна поліція; антикорупційні інституції; Антикорупційна ініціатива ЄС (EUACI); програма реформування сфери юстиції	Оновлення суддів і прокурорів; дієве НАБУ; декларація статків посадовців
Виборча та Парламентська реформи	Верховна Рада; Рада за Європу/ПРООН	Місія Європарламенту з оцінки потреб
Реагування на кризу у східній Україні	організації громадянського суспільства; ОБСЄ; ПРООН, ООНЖінки; Рада ООН з прав людини; Міжнародна організація з міграції	Соціальні права внутрішньо переміщених осіб; ERASMUS+; Horizon 2020

Значну роль у впровадженні реформи державної служби відіграє співробітництво НАДС як уповноваженого державного органу, відповідального за реалізацію реформи, із міжнародними партнерами: програма «U-LEAD з Європою», USAID/DOBRE Program; фонд «Східна Європа»; проєкт «Гендерна рівність у центрі реформ, миру та безпеки» («Жінки ООН» в Україні); Democracy Reporting International в Україні, проєкт ЄС «Association4U» – «Асоціація для України й для тебе» та інші.

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку управлінських кадрів в органах влади свідчить, що серед нових технологій управління кадровим потенціалом, які стають популярними у провідних країнах світу, для України є актуальним застосування методу «agile - HR», який означає гнучке управління персоналом, що замінює управління, засноване на правилах і плануванні, на більш просту і швидку модель, засновану на відгуках учасників. Цей новий метод застосовується в галузі управління ефективністю і в опитуванні Deloitte, проведеному в 2017 р., 79% світових керівників оцінили agile-управління продуктивністю як високий організаційний пріоритет.

Перехід до моделі agile-HR стає швидким там, де є необхідність впровадження управління ефективністю, скорочення фінансових інструментів і можливість управляти проєктами в міру розвитку потреб [73].

Інноваційні практики управління кадровим потенціалом тісно пов'язані з інформаційними технологіями, пропонуючи такі нові технології управління як HR-статистика і HR-аналітика, які використовуються для кращого найму, управління, збереження та оптимізації робочої сили.

За Deloitte, аналітична активність в управлінні кадровим потенціалом пояснюється наступним чином:

1. Зростає акцент на найважливіших проблемах персоналу, таких як продуктивність і залученість співробітників, а також на соціальних питаннях, таких як різноманітність і гендерна рівність, піднімається питання про те, як найкраще управляти людьми і вести їх за собою.

2. Великі інвестиції в аналітику людей приносять багато нових джерел

даних. Понад 70% респондентів перебувають у центрі великих проектів для аналізу та інтеграції даних в процес прийняття рішень.

3. Підвищення наміру та здатності організацій захищати дані про співробітників (тільки 10% респондентів вважають, що їх компанії «дуже готові» впоратися із захистом даних) [73].

Ключові дані HRMS (плинність, стаж, оцінка продуктивності), дані відносин (з ким ви знайомі, з ким ви проводите час, в яких командах), дані добробуту (ваша активність, енергія, благополуччя) і дані про почуття (зворотний зв'язок, настрої, почуття приналежності) зосереджуються в рамках аналітики організаційної мережі і стають більш прозорими щодо аналізу, який проводять служби HR.

Швидкому зростанню інноваційних проектів в командах HR сприяють експерименти з новими стратегіями навчання, новими шляхами боротьби з упередженістю та новими технологіями рекрутингу та коучингу.

Разом з тим, при різкій активізації застосування HR-статистики та HR-аналітики обробка великих масивів даних є проблемою і багато HR-департаментів не готові до такої роботи. При перегляді старих систем управління персоналом та переході до сучасних виникають проблеми, пов'язані з тим, що HR-служби перевантажені даними, якісна аналітика вимагає підготовчої роботи. Отже, при впровадженні цих технологій необхідна суттєва реорганізація служб управління персоналом та відповідна підготовча робота.

В зарубіжних країнах (особливо в країнах англосаксонської моделі управління, таких як США, Канада тощо) важливу роль в організації навчання державних службовців та місцевих депутатів відіграють професійні асоціації. Так, у Сполучених Штатах Америки професійні асоціації працівників місцевого самоврядування формують критерії до відповідних професій. Згідно з цими критеріями асоціації замовляють для навчальних закладів і консалтингових установ розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації службовців. Після відвідування таких тренінгів службовець отримує сертифікат (чи сертифікацію, якщо це – глибоке фахове навчання), який випускається

декількома стратегічними партнерами – відповідними асоціаціями та навчальною чи консалтинговою установою. Такі навчальні програми є широко визнаними і дають змогу їх учасникам просуватися по службі.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду управління кадровим потенціалом свідчить про суттєві зміни, які відбуваються у цій сфері в провідних країнах світу. Це актуалізує питання про впровадження в управлінні кадровим потенціалом в системі влади в Україні як провідних принципів публічної служби, так і нових HR-технологій, створення мережі навчальних закладів для публічних службовців, що об'єднує вищі навчальні заклади, тренінгові центри, неурядові організації та їхні асоціації, органи державної служби та місцевого самоврядування з інтерактивною базою, що містить детальну інформацію про членів асоціації, найсучасніші розробки в галузі навчання управлінців, передбачає створення навчальних буклетів з проблемних питань здійснення реформ в державному управлінні.

Важливим напрямом розвитку людських ресурсів стає використання «платформи досвіду» («experience platforms»), «платформ мікро-навчання» («micro-learning platforms»), систем управління навчанням (LMS systems), які здатні рекомендувати навчання, знаходити курси і проводити навчання.

Аналіз систем освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів європейських держав показав, що формування ефективної системи добору кадрів, їх високого морально-етичного рівня з високим соціальним статусом та постійним підвищенням кваліфікації з моменту початку і до завершення кар'єри створюють умови для ефективної праці на будь-яких відповідальних посадах, з досить гнучкими функціональними можливостями на місцях та достатнім рівнем децентралізації.

Одним з головних компонентів, що має вирішальне значення для підвищення дієздатності системи регіонального управління та її пристосування до вимог європейської інтеграції як стратегічного напрямку розвитку країни, є адміністративна спроможність, що передбачає наявність високого рівня знань, вмінь та навичок державних службовців, диференційованих залежно від рівня,

посади, функціональних обов'язків та сфери діяльності службовця, які в сукупності гарантують дієздатність управління.

Для процесів європейської інтеграції актуальності набувають знання, вміння та навички, які на регіональному рівні влади дозволяють, сприяють і допомагають: 1) здійснювати адаптацію управлінських процедур до норм ЄС, забезпечувати їх виконання і дотримання; 2) мати необхідні фахові, експертні чи технічні знання у своїх сферах діяльності, які є затребуваними з точки зору виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, або для управління транскордонним співробітництвом; 3) узгоджувати політику європейської інтеграції із регіональними інтересами.

Впровадження європейського менеджменту управління кадровим потенціалом передбачає визначення компетенцій, якими мають володіти управлінці для того, щоб добре виконувати свої роботи, визначення їх рамок та використання як основи для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації. Це робиться задля визначення того, як повинен поводитись виконавець для того, щоб бути ефективним, і як він не повинен поводити себе, якщо не хоче бути неефективним. У результаті, можна відстежити певний набір важливих елементів виконання роботи, які визначають різницю між успіхом і провалом.

Важливими для європейської інтеграції є: вміння і навички стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання і розвиток); розвинуті комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися розв'язання проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо).

Впровадження цього досвіду в управлінській практиці регіональної влади в Україні сприятиме розвитку персоналу, його адміністративній спроможності управляти розвитком регіону.

3.2. Організаційні та мотиваційні аспекти впровадження сучасних технологій розвитку управлінських кадрів в органах регіональної влади

У інформаційно-аналітичному звіті, присвяченому аналізу ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищенню кваліфікації державних службовців в Україні, зазначається, що «актуальність реформування державної кадрової політики визначається послідовною реалізацією в Україні курсу демократичних реформ, які вимагають оновлення всіх управлінських ланок, формування кадрового корпусу управлінців, здатних вирішувати складні соціально-економічні проблеми перехідного періоду» [77, с.5]. У цих умовах необхідним є глибокий аналіз нових кадрових процесів і відносин, підвищення, наукової обґрунтованості роботи з персоналом, вибір ефективних кадрових технологій, розроблення та використання дієвих механізмів формування й реалізації державної кадрової політики в регіонах [77]. На кадрові процеси впливають як зовнішні фактори (потреби держави, її стратегія, розвиток соціально-економічних основ суспільства, соціально-демографічних процесів тощо), так і внутрішні ресурси та фактори розвитку суб'єктів соціально-економічної системи (організації, підприємства, власники, керівники, наймані працівники та службовці).

За дослідженнями авторів наукової розробки «Сучасні технології роботи з персоналом», якість управлінської діяльності – це чітко визначені, науково обґрунтовані «мета і завдання, об'єктивна визначеність функціонально-структурної побудови управлінських органів; сучасні форми і методи діяльності; демократизм; технічна оснащеність і особистісні характеристики службовців апарату управління (почуття обов'язку, компетентність, діловитість, творчість, суворе дотримання законності, дисциплінованість, принциповість і непримиренність до недоліків, чіткість, тактовність у спілкуванні та ін.)». На їх думку, зміщення центру ваги системи управління на регіональний рівень, оновлення змісту діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зміцнення їх авторитету – ось ті ключові орієнтири, від

досягнення яких залежить ефективність демократичної, децентралізованої влади [25, с.8].

Одним з напрямів удосконалення діяльності управлінських кадрів є розвиток кар'єри державних службовців. В науковій літературі розрізняють різні види кар'єри, зокрема за характером динаміки віділяють:

- звичайна кар'єра – це професійний розвиток із проходженням основних етапів професійного життя (вибір професії, етапи розвідки й випробування своїх сил у різних сферах, оволодіння професією, зміцнення в ній, збереження і підвищення кваліфікації, застосування професійних знань, спад та ін.);

- стабільна кар'єра – це пряме просування від професійного навчання до єдиного постійного типу роботи;

- нестабільна кар'єра, у якій після етапів проб і зміцнення виникають нові проби. Ці нові проби можуть бути вимушеними (у випадку втрати роботи, працездатності), добровільними (зміна інтересів) чи викликаними переорієнтацією інтересів. Нові проби можуть мати множинний характер;

- комбінована кар'єра – це шлях, коли короткі періоди стабільного професійного життя і зайнятості змінюються етапами вимушеного безробіття або зміною професії, переорієнтації, доучування [25, с.15].

Управління кар'єрою тісно пов'язане з мотивацією персоналу, оскільки мотивація є процесом стимулювання державного службовця, яке має матеріальну та нематеріальну форму, залежить від інтересів конкретного управлінця, тому знання мотиваційних дій та поведінки дає можливість впливати на них, домагатися ефективного використання, здатності фахівця.

В органах регіональної влади, як правило, використовують матеріальну, психологічну, соціальну, політичну й адміністративну мотивацію [25, с.16]. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, розподіл матеріальних благ та ін. Соціальна мотивація полягає у використанні моральних стимулів, спирається на існуючі в суспільстві цінності й норми, визнані особою цінності. Політична мотивація включає вплив на державного службовця

політичними ідеями, програмами. Адміністративна мотивація ґрунтується на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання функціональних обов'язків, виконання правил трудової діяльності. Засоби адміністративної мотивації: зауваження, догана, звільнення. Включення мотивів працівника в трудовий процес служить засобом його активізації, підвищення ефективності його праці [25, с.16].

Серед факторів мотивації та демотивації людських ресурсів в процесі державного управління окремо визначається психологічна мотивація, адже є необхідність впроваджувати додаткові заходи для залучення і утримання найкращих співробітників. В ході проведених на регіональному рівні досліджень, визначено, що у контексті управління, нагородна політика є цілеспрямованим впливом, який є трансформаційним по відношенню до об'єкту впливу. Нагороди, як засіб мотивації, задовольняють дві обставини: забезпечення індивідуальних потреб та досягнення організаційних цілей.

Крім збільшення розміру заробітних плат і премій, комплексного перегляду підходів до системи винагород, що забезпечує її прозорість, гнучкість та унікальність, застосовується креативний підхід до розробки пільгових, пенсійних та компенсаційних пакетів. В системі мотивації державних службовців, відповідно до глобальних трендів пропонується така форма стимулювання, як програми добробуту що мають на меті створення здорової та благополучної атмосфери на робочому місці для компенсації або уникнення стресу під час роботи. Увага приділяється не тільки професійному розвитку й самореалізації, а й фізичному, фінансовому та сімейному добробуту. Програми добробуту спрямовуються на гнучкий графік роботи, дистанційну роботу, відшкодування витрат на підтримку здоров'я, наявність в офісі приміщень для оздоровчих цілей та ін.

На даний час на мотиваційні дії державних службовців впливає відкритість та прозорість їх діяльності, що забезпечується доступом громадян до публічної інформації (соціальні мережі, профілі державних службовців, які активно досліджується у Twitter, Facebook, LinkedIn та ін., що зумовлює їх належну

поведінку та інше).

Для розвитку службової кар'єри важливо використовувати методи професійної діагностики виявлення особистісних і ділових характеристик (якостей), спеціальних знань і вмінь співробітника, персоналу, а також мотивації їх кар'єрного просування.

Кар'єрне зростання залишається ключовим чинником при виборі місця роботи, а також головним фактором при намірі розширення свого досвіду досвідченими кандидатами, які надають перевагу більш комплексному розвитку, зокрема горизонтальному. У зв'язку з цим, є потреба застосування в структурі державних органів та переходу до так званих «пласких» організаційних структур, завдяки яким відбувається горизонтальна ротація персоналу, та можливість активно долучатися до крос-функціональних проектів. Завдання HR-фахівців у цьому напрямку повинно полягати у створенні умов, за яких співробітники зможуть активно розвиватися і відповідати поточним і майбутнім вимогам управління.

Таким чином, управління кар'єрою державного службовця, передбачає вивчення професійної діяльності, мотиваційних дій, здібностей, кваліфікаційних можливостей, державних службовців. Для удосконалення механізму управління кар'єрою вважаємо доцільним:

- посилення відкритості системи управління та контролю за діяльністю фахівців у разі зниження ефективності їх роботи;
- активний громадський контроль за діяльністю державних службовців; подолання бюрократизму в системі публічної влади, підтримка
- компетентних, відповідальних працівників;
- зміна якісних кількісних характеристик корпусу службовців та розширення й ускладнення завдань, які виникають у сфері управління.

Виникнення нових потреб у певному професійному досвіді, знаннях, які виникають у зв'язку із змінами суспільно-політичної ситуації в Україні, актуалізують потребу в кадрах, які мають порядність, професіоналізм, патріотизм, що є основою для формування нової корпоративної культури.

Ефективність діяльності управлінських кадрів в системі регіональної влади значною мірою визначається особливостями розвитку потенціалу організації, системи управління людських ресурсами, станом їх використання розвитку, структурою керівного персоналу, освітнім рівнем управлінців, їх досвідом, стажем роботи та ін. Управління ефективністю персоналу – одне з ключових завдань HR, оскільки тільки стратегічний та інтегрований підхід до управління ефективністю співробітників може забезпечити стабільну діяльність в управлінні. Забезпечення розвитку управлінських людських ресурсів пов'язане з особливостями системи менеджменту організації, реалізацією інноваційно-орієнтованої кадрової політики, наявністю конкурентоспроможного кадрового потенціалу, ефективних механізмів його реалізації.

Сучасний етап управління персоналом організації є сукупністю принципів, процедур, методів роботи з персоналом, які конкретизовані щодо специфіки конкретного органу влади, її організаційного розвитку та кадрової політики. Як правило, для розробки HR стратегії служб управління персоналом необхідні наступні дії: внутрішній аудит людських ресурсів, аналіз процесів їх діяльності, визначення слабких та сильних сторін у сфері управління персоналом, встановлення відсутніх елементів в системі управління персоналом, визначення завдань і пріоритетних заходів щодо оптимізації управлінських ресурсів та їх відповідності виконанню завдань регіонального розвитку.

Таким чином, управління кадровим потенціалом є стратегічно орієнтованим процесом, реалізація якого передбачає встановлення цілей кадрової стратегії, здійснення стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що здійснюють відповідний вплив на формування та реалізацію кадрового потенціалу органів влади, розробку кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за виконанням стратегії. За дослідженнями О.Гавриш, стратегії управління персоналом в органах влади залежать не лише від структури служб управління персоналом, але службово-професійного складу фахівців цього підрозділу та взаємозв'язків з іншими органами влади [78, с.35].

Для розвитку управлінських кадрів важливе значення має певна

організаційна культура, яка формується в органах влади зокрема розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури; оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах організаційної культури; розробка критеріїв професійного та кар'єрного розвитку; поліпшення системи розподілу роботи, технологій діяльності, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

Орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення до наявності конкретних індикаторів оцінки процесу, змін, позитивно впливає на організаційний розвиток органів влади та стимулює управлінців до більш ефективної діяльності.

Вважаємо, що впровадження безперервного навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимог до високої результативності управлінської діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), підтримка оволодіння новими навичками, оцінка досвіду і широкого кругозору, є необхідними умовами сприйняття психологічного клімату в органах влади.

Однією з управлінських технологій, яку варто запроваджувати в системі регіональної влади, є коучинг, розвитку якого сприяли роботи Дж. Уитмара, Тима Гелви, Томаса Дж. Ліонарда та ін. Коучинг, на думку О.Гавриш, як особливий вид підтримки фахівця, або робочого колективу дає можливість встановлювати чіткі цілі, оптимально їх досягати, виявляти складні ситуації та знаходити нестандартні рішення, підвищувати продуктивність діяльності та будувати нові стратегії досягнення результату [78, с.92].

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення цілей підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього

потенціалу; створення творчої атмосфери в колективі; підвищення ініціативи співробітників; формування лідерів в колективі; формування та розвитку команд; створення сильної організаційної культури; розвитку нематеріальної мотивації персоналу; оптимізації систем розвитку персоналу; створення організації, що навчається [78, с.104].

Важливо, щоб професійні програми навчання управлінських кадрів були ефективними, бо, якщо вони не побудовані на основі результатів дослідження диференційованих і спеціалізованих форм процесу управлінської діяльності, то навчання носить лише загальний характер і не відповідає управлінським потребам, актуальним для конкретних посад у системи регіональної влади.

Знання певних специфічних форм управлінської діяльності, їх структурне і функціональне наповнення, їх професійна адекватність, майбутній посадовій позиції управлінця повинні повною мірою визначатися модульними програмами навчання. Це дає можливість вибудовувати процес професійного розвитку як поєднання за рівнями складності та функціональної спрямованості, теоретичне навчання, коучинг, стажування, з урахуванням попередньої підготовки управлінського персоналу та їх результативної практичної діяльності на попередніх посадових позиціях.

Враховуючи, що кожен державний службовець має граничні рівні професійної компетенції, слід розраховувати набуття ними когнитивних навичок, їх інтелектуальні можливості, здатність до подальшого кар'єрного росту, вміння працювати в команді і швидко навчатися новим інноваційним технологіям.

Хорошим прикладом для удосконалення професійної компетентності управлінців є діяльність регіональних навчальних центрів Програми партнерства громад. Починаючи з 1997 року, ця Програма діє для поширення досвіду місцевого самоврядування і складалася з трьох основних компонентів: партнерська співпраця українських і американських міст, проведення семінарів у мережі регіональних навчальних центрів та інформаційна підтримка місцевого самоврядування з боку видань програми.

Найбільш цікавими елементами реалізації цієї програми варто визначити такі: залучення досвідчених іноземних партнерів, розроблення нових навчальних матеріалів і навчальних програм (модулів); впровадження нових інтерактивних форм навчання, проведення виїзних семінарів та навчальних курсів на всій території України; підготовка тренерів, проведення тренінгів для тренерів, а також організація щорічної всеукраїнської тренерської науково-методичної конференції [77].

Корисним для професійного розвитку управлінців є діяльність Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку (РЕГІОНЕТ), яку було створено за ініціативи та фінансового сприяння проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» [79]. Місією РЕГІОНЕТ, як неформальної й політично незаангажованої професійної спільноти, задекларовано формування системи ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для впровадження в Україні європейських стандартів життя.

Як уже було зазначено, РЕГІОНЕТ є спільнотою провідних фахівців і практиків у сфері регіонального та місцевого розвитку з усіх регіонів України, що взаємодіють з метою професійного розвитку, залучення до формування й реалізації політики регіонального розвитку, а також для забезпечення органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади всіх рівнів та інших суб'єктів розвитку територій і громад передовою практикою регіонального й місцевого розвитку.

Мережа має на меті підвищення спроможностей системи управління у сфері регіонального та місцевого розвитку за допомогою таких заходів:

- відбір, згуртування та цільова промоція фахівців і практиків;
- постійне підвищення професійного рівня учасників – через навчання, обмін досвідом між учасниками та професійне наставництво;
- спрощення комунікації між носіями знань і навичок та споживачами їхніх продуктів і послуг – через каталогізацію продуктів та відкритий доступ до каталогу користувачів [79].

РЕГІОНЕТ складається з учасників мережі – фізичних осіб, відібраних за професійними критеріями та правилами, що встановлюються окремим Положенням про відбір учасників мережі РЕГІОНЕТ. Положення та інші документи про цю мережу є доступними на сайті: <http://www.regionet.org.ua>.

Головним критерієм відбору є наявність у кандидата конкретного продукту (послуги) – передової практики, яку він, як автор ідеї та/ або носій досвіду готовий далі втілювати в життя сам, чи сприяти її реалізації іншими. При цьому професійний соціальний статус кандидата не має значення – претендент може бути експертом, службовцем, громадським активістом, науковцем тощо. На сьогодні діяльність РЕГІОНЕТ ведеться в співпраці з Українською асоціацією районних та обласних рад [79].

Для розвитку управлінських кадрів в органах регіональної влади доцільно використовувати HR-технології приватного сектору, які мають високу результативність, більш гнучку структуру та оптимізують функціональність організації. Впровадження таких нових технологій управління кадровим потенціалом як «agile- HR» (гнучке управління персоналом), HR-статистика і HR - аналітика, нові стратегії навчання, рекрутингу та коучингу та інші, стають все більш важливим в підвищенні організаційної ефективності органів влади.

Серед сучасних технологій розвитку управлінських кадрів можна запропонувати впровадження так званого «додаткового» HR – підходу або управління талантами (анг. Talent Management), який сприяє розвитку людського капіталу, дозволяє збільшити короткострокові і довгострокові результати, створюючи культуру, взаємодію, можливості і потенціал за рахунок інтегрованих процесів придбання і розвитку талантів, спрямованих на досягнення управлінських цілей.

Управління талантами передбачає комплексний підхід в HR; інтеграцію людських процесів в стандартні процеси управління; підвищення відповідальності лінійних керівників; вимірювання успіху і продуктивності кожного працівника. Застосування цієї технології передбачає виділення серед співробітників талановитих фахівців, які забезпечують високі результати

діяльності або здатні робити це в майбутньому завдяки особистісному потенціалу. Використання технології управління талантами в органах регіональної влади можна розглядати як процес розвитку лідерських талантів управлінських кадрів.

У ситуації гострого дефіциту талановитих управлінців може бути застосовано два види стратегії – залучення співробітників з інших сфер або формування, або «виращування» талантів, що здійснюється шляхом виконання певних етапів. Перш за все, це стосується проведення аудиту талантів в організації. Для цього застосовується використання HR – аналітики, яка використовує дані, що відстежують "історії руху співробітників і пов'язані з ними робочі місця", щоб допомогти визначити їх потенційні нові можливості. Такий аудит талантів має сенс, коли необхідно провести зміни у роботі з персоналом, запобігти плинності персоналу. Для цього вводяться нові вимоги до персоналу, проводиться зміна структури організації, функції управлінців, створюються нові позиції, забезпечується підготовка резерву управлінців, тощо.

Залежно від мети, аудит може бути локальним, коли вивчаються інтелектуальний рівень та поведінка конкретного фахівця на відповідній посаді та визначаються його можливості для зміни посади кар'єрного розвитку. При проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад, в середньому, не рекомендується залучати зі сторони більш 10-25% співробітників, щоб зберегти корпоративну культуру, досвід роботи і спадкоємність персоналу.

Сучасний рекрутинг рекомендує відбір тих кандидатів, які готові інтегруватися до організаційної культури органів влади. Це дозволить зменшити плинність кадрів, ефективність найму, оскільки майбутня ефективність кандидата лише наполовину залежить від його відповідності вимогам посади в частині знань, навичок і досвіду, а друга складова – це його відповідність організаційній культурі і організаційним відносинам.

У подальшому, для розвитку управлінського персоналу доцільно побудувати карту талантів, визначити критичні посади, на які потрібно підготувати фахівців, що володіють потенціалом для виконання певних функцій.

Застосування управління талантами передбачає використання таких компонентів:

1. «Талант – показники», як набір даних для вимірювання таланту успішної діяльності.
2. Аналітична звітність, яка використовує дані вимірювання таланту та успішної діяльності, за допомогою певних аналітичних методів і використовується для прийняття конкретних рішень необхідних для того, щоб впливати на талант-показники.
3. Компетентнісні моделі – це складова управління талантами, які використовуються для опису поведінки, пов’язаної з успіхом будь-якої даної позиції в організації.

На регіональному рівні пропонується наступна система етапів управління талантами (див. таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи управління талантами в органах регіональної влади

Нумерація етапів	Етапи	Результат
I	Визначення ключових позицій і вимог до них	Складання індивідуального плану розвитку талановитого співробітника
II	Визначення кандидатів, які можуть зайняти ключові позиції	
III	Оцінка потенціалу і відбір кандидатів (інтерв’ю, кейс, тест, тощо)	
IV	Обговорення та затвердження кандидатів, які потрапили в категорію «талант»	

Визначення кандидатів, які демонструють високі результати роботи і потенційно могли б зайняти ту чи іншу ключову позицію здійснюється за допомогою різних оціночних інструментів, як, наприклад, особистісних опитувальників, рішення інноваційного кейса та інтерв’ю за компетенціями.

Однією із проблем розвитку персоналу є ідентичність навчання управлінського персоналу базовим управлінським навичкам (планування та

організації робіт, постановці завдань, контролю виконання, мотивації персоналу) незалежно від освіти, досвіду, посади, тощо.

Впровадження індивідуального підходу та індивідуальних програм розвитку залежить від якості професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Прийнята у грудні 2017 року Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад передбачає визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування [80].

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретичні підходи до дослідження механізмів державного управління кадровим потенціалом, доведено необхідність імплементації сучасних концепцій управління кадровим потенціалом в системі влади, визначено актуальні проблеми розвитку людських ресурсів на регіональному рівні управління, вирішення яких потребує розроблення адекватних управлінських механізмів, вибору раціональних інструментів підвищення ефективності управлінських кадрів, компетентнісного підходу та стратегічного управління персоналом.

2. З'ясовано мету, принципи, механізми державного управління кадровим потенціалом в системі влади, доведено, що в межах дослідження доцільно використовувати поняття управління кадровим потенціалом в системі державного управління як системний, організований процес ефективного використання персоналу, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації. До функцій управління кадровим потенціалом зараховані: планування, добір (рекрутинг), професійний розвиток, оцінювання показників діяльності, мотивація, підтримка робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Обґрунтовано необхідність упровадження в системі регіональної влади нової моделі управління кадровим потенціалом, яка відповідає стандартам функціонування публічної служби в європейських державах, слугує принципам належного врядування, враховує специфіку поєднання на регіональному рівні вирішення як загальнодержавних, так і регіональних управлінських завдань.

3. Визначено, що для досягнення цілей управління кадровим потенціалом в системі регіональної влади враховуються регіональна структура управління та регіональне самоврядування, виконавча вертикаль і децентралізація функцій центральних органів виконавчої влади, самостійність та відповідальність регіональної влади у здійсненні своїх повноважень, прозорість і підзвітність процесу вироблення політики регіонального розвитку, чітка

ідентифікація функцій, відповідальності та підзвітності регіональних управлінських структур, участь мешканців регіону, територіальних громад, регіональних співтовариств у здійсненні управління.

4. Обґрунтовано використання позитивного зарубіжного досвіду, який може бути адаптований в системі управління кадровим потенціалом, до якого зараховані: принципи публічної служби в Європейському Союзі; ставлення до державного службовця, як до головного активу і ключового ресурсу ефективної роботи державного органу, інструменти управління персоналом – HR-статистика, HR-аналітика, «agile – HR модель», нові стратегії навчання, використання «платформи досвіду» («experience platforms»), «платформ мікро-навчання» («micro-learning platforms»), системи управління навчанням (LMS systems).

5. Для підвищення управлінської компетентності та професійного розвитку персоналу регіональних органів влади запропоновано здійснити конкретизацію організаційно-правової форми служб управління персоналом; впроваджувати стратегічну систему управління персоналом, аналітико-прогностичний підхід, який передбачає використання HR-аналітики, інформаційну систему управління кадровим потенціалом; застосовувати двокомпонентну модель HR-менеджменту, нові технології управління кадровим потенціалом.

6. Розроблено практичні рекомендації щодо внутрішнього та зовнішнього оцінювання діяльності органів регіональної влади шляхом використання внутрішньої системи оцінювання (метод колективного оцінювання, оцінка органу регіональної влади як команди, спільне створення результату) та зовнішнього оцінювання (створення незалежних інституцій експертної оцінки діяльності органів влади, громадський моніторинг, громадська оцінка, громадська експертиза), що сприятиме реалізації реформ, підвищенню ролі громадськості у прийнятті управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України №156-VIII (2015). <https://ips.ligazakon.net/document/JF4ZI00A>
2. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV (1999). <https://ips.ligazakon.net>
3. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України № 3166- VI (2011). <https://ips.ligazakon.net>
4. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України № 141-VIII (2015). <https://ips.ligazakon.net>
5. Global Competitiveness Index of World Economic Forum. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=EOSQ049>
6. Армстронг М. (2009). Практика управління людськими ресурсами. <https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-maykl-armstrong/>
7. Chia R., King I. (1998). The organizational structuring of novelty. *Organization*. Vol. 5. No. 4. Pp. 461-478
8. Рачинський А. П. (2009). Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. К.НАДУ, 316с. academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb2bc651.pdf
9. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. КНЕУ. 2013. 466.
10. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2010. 240
11. Мейбі К., Пью Д. (1998). Стратегії управління складними змінами. МІМ ЛІНК. 72.
12. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: кол. монографія: Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / За заг. ред. Г. В. Єльнікової. Чернівці. Технодрук. 2009. 572.

13. Ващенко К.О. (2017). Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ. 416.
14. Войтович Р. В. (2007). Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): монографія. За заг. ред. д-ра філос.наук, проф. В.М.Князева. К.: Вид-во НАДУ. 680.
15. Діденко Н.Г., Зелінська Н.Є. (2018). Управління людськими ресурсами в органах державної влади в сучасному науковому дискурсі. *Економіка та держава: Науково-практичний журнал*. Серія «Державне управління». № 7. 38-43.
16. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку (2008) : [монографія] / О. Ф. Новікова [та ін.] ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк: [б.в.]. 468.
17. Поспєлова Т.В. (2015). Методологічні основи державного регулювання у сфері людського розвитку в умовах трансформації українського суспільства. *Освітологія: українсько-польський щорічник*, IV, С. 21-26. <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13027>
18. Ульріх Д. (2007). Ефективне управління персоналом: нова роль HR-менеджера в організації. Видавництво. Хата. «Вільямс». 303.
19. Пашко Л.А. (2010). Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб'єкт-об'єктної взаємодії. *Електронне наукове фахове видання Національної академії державного управління при Президенті України «Державне управління: теорія та практика»*. 2. <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf>
20. Stewart T. A. (1997). *Intellectual capital: The new-wealth of organizations*. NY: Doubleday. 278.
21. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. (2012). Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології : монографія. *Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ*. 184.
22. Василевська Т. Е. (2016). Ціннісні виміри вироблення публічної політики. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім.*

І. Ф. Кураса НАН України. Вип. 1. С. 194-206.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2016_1_12.

23. Прудіус Л. В. (2012). *Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні: монографія; за заг. ред. С. Д. Дубенко. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : [б. в.]. 232.*
24. *Контури нового управлінського курсу трансформації України (2004) : наук. вид. / А. О. Гошко, Г. А. Дмитренко, В. М. Князєв. К. : [б. в.]. 175.*
25. *Сучасні технології роботи з персоналом (2010): наук. розробка / авт. кол.: С. Серьогін, І. Шпекторенко, Н. Липовська та ін. К. НАДУ. 48.*
26. *Державна кадрова політика: теоретико – методологічне забезпечення (2008): монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка. К. НАДУ. 418.*
27. Пахомова Т. І. (2002). *Державна служба: система і особистість : монографія Одеса : ОРІДУ НАДУ. 410.*
28. Рачинський А. П. (2009). *Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. К.:НАДУ, 316. academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/c3fb98ec-fca1-4c99-b9e5-f0e0bb 2bc651.pdf*
29. Хаджирадєва, С.К. Ніколаєв, В.О. (2014). *Сучасні підходи до навчання управлінців публічної сфери. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Сер.: Державне управління. Т.15, Вип. 291. 251-262.*
30. Бобровська О. (2017). *Формування та відтворення потенціалу сталого розвитку територій регіону. Державне управління та місцеве самоврядування. Вип. 1. 54-61. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_1_10.*
31. Ворона П. В., Гошовська В.А., Лопушинський І.П. (2016). *Місцева влада в країнах пострадянського простору: монографія. Полтава: ПП Шевченко. 528.*
32. Долішній М.І. (2006). *Регіональна політика на рубежі ХХ-ХХІ століть: нові пріоритети. К.: Наукова думка. 520.*
33. Іорданов А. Є. (2011). *Державне регулювання якості людських ресурсів на регіональному рівні : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02*

"Механізми держ. упр.". Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Х., 20.

34. Сивий Р.П. (2014). Регіональні аспекти кадрових процесів у державному управлінні. *Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції* / За заг. ред. проф.-ів Ю.В.Ковбасюка і В.Л.Федоренка; матеріали круглого столу за міжнародною участю. м. Київ, 05 грудня 2014 р. К. : Вид – во Ліра-К. 71- 73.
35. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики (2013): наук. розробка / [О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць та ін.]. К. НАДУ. 64.
36. Becker Gary S. (1992) Fertility and Economy. *Journal of Population Economics*, Volume 5. Number 3. 185-201.
37. Уїтмор Дж. (2012). Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose. <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1284>
38. Гуманізація публічної служби в Україні: науково-практичні засади (2015). : колект. монографія. С. М. Серьогін, С. І. Бородін, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 254.
39. Гончарук, Н.Т., Прудіус, Л.В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. Том 6. № 1-2.
40. Байєрс Л. Л. Управління людськими ресурсами. *Інтернет-портал для управлінців*. <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.htm>
41. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (1992). Основи менеджменту. <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1284>
42. Кінан Т. (2008). Управління людськими ресурсами, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University. HM-A3-engb 1/2008 (1014). 9-10. <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/russian/pdf/hr-bk-taster.pdf>
43. Грехем Х.Т., Беннетт, Р. (2003). Управління людськими ресурсами: Нав. посіб для ЗВО. <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1284>

44. Чижова С. М. (2014). Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування на рівні міста. Дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ. 200.
45. Сардак С. Е. (2014). Глобальна регуляторна система розвитку людських ресурсів. Дис. д-ра екон. наук: 08.00.02, Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. 240.
46. Матвійшин Є.Г. (2011). Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 200.
47. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України № 45/2012 (2012). <https://ips.ligazakon.net>
48. Декларація МОП про соціальну справедливість в цілях справедливої глобалізації: прийнята Міжнар. конф. праці на її 97-й сесії 10 черв. 2008 р. (2008). *Праця за кордоном*. 4. С. 142-156.
49. Європейські принципи державного управління (1999). Публікація СІГМА № 27. http://www.sigmaweb.org/publications/Sergei_Rus_SP27_99Rev1.pdf
50. Енциклопедія державного управління (2011) : у 8 т. / Ю. В. Ковбасюк [та ін.] (Т. 5): Територіальне управління / Наук. ред. кол.: О.Ю. Амосов, О.С. Ігнатенко та ін. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр". 810.
51. Про Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р (2016). <https://ips.ligazakon.net>
52. Досвід децентралізації у країнах Європи (2015) : зб. док. пер. з іноз. мов / Заг. ред. В. Б. Гройсмана. К. : Інститут законодавства Верховної Ради України, 766.
53. Безверхнюк Т.М. (2011). Регіональна демократія: шлях до визнання. Публічне управління: теорія та практика: *збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління*. Х. : Вид-во "ДокНаукДержУпр", № 2(6). 230. 96-101.
54. Congress of Local and Regional Authorities Council of Europe. <http://www.coe.int/en/web/congress/home>
55. Пухкал О.Г. (2018). Модернізація публічного управління на засадах

децентралізації: європейський досвід для України. *Відкриті очі*. 25 січня 2018 року. http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2018/01/blog-post_25.html

56. Про державну службу: Закон України № 889-VIII (2015). <https://ips.ligazakon.net>
57. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства з питань державної служби України № 47 (2016). <https://ips.ligazakon.net>
58. Про відпустки: Закон України № 504/96-ВР (1996). URL: <https://ips.ligazakon.net>
59. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України № 1533-III (2000). <https://ips.ligazakon.net>
60. Про колективні договори і угоди: Закон України № 3356-XII (1993). <https://ips.ligazakon.net>
61. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР (1995). <https://ips.ligazakon.net>
62. Про охорону праці: Закон України № 2694-XII (1992). <https://ips.ligazakon.net>
63. Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України № 85 (2014). <https://ips.ligazakon.net>
64. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України № 442 (2014). <https://ips.ligazakon.net>
65. Про економію державних коштів та недопущення витрат бюджету: Постанова Кабінету Міністрів України № 65 (2014). <https://ips.ligazakon.net>
66. Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України № 91 (2014). <https://ips.ligazakon.net>
67. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких законодавчих актів України: Закон України № 76-VIII (2014). <https://ips.ligazakon.net>
68. Про структуру обласної державної адміністрації: Розпорядження голови обласної державної адміністрації № 437 (2014): <http://donoda.gov.ua/>
69. Про затвердження граничної чисельності працівників районних державних адміністрацій: Розпорядження голови обласної державної адміністрації № 438

- (2014). <http://donoda.gov.ua/>
- 70.Тютюнник І. (2017). Проблеми реформування публічного управління на регіональному рівні в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. випуск 1(32). 103 – 109
- 71.Зелінський С. Е. (2016). Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ. 296.
- 72.Стрілець М.І. (2010). Професійний рекрутинг у системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. 2016.
- 73.Deloitte "Global Human Capital Trends 2018". <http://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/>
74. ESCAP. <http://web.archive.org/web/20060428063306/http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>
- 75.SIGMA. A joint initiative of the OECD and the European Union. <http://www.sigmaweb.org/ouexpertise/public-service-human-resource-management.htm>
- 76.The Principles of Public Administration. SIGMA, 2014 (Chapter 3 «Public service and Human Resource Management»). <http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
- 77.Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» підготовлено в рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (2017). http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf
- 78.Гавриш О.А. (2017). Технології управління персоналом: монографія. Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528.
- 79.Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». <https://surdp.eu/>
- 80.Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання

державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 974-р (2017). <https://ips.ligazakon.net>