

**ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ**

ЗЕЛИНСЬКА Наталя Євгенівна



УДК 354:338.432

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Київ – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Донецькому державному університеті управління Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник – доктор наук з державного управління, професор **ДІДЕНКО Ніна Григорівна**,

Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості Міністерства соціальної політики України (м.Київ),
професор кафедри публічного управління та адміністрування

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор **ПОСПЄЛОВА Тетяна Вадимівна**,
професор кафедри управління,
Київський університет імені Бориса Грінченка

кандидат наук з державного управління,
МАЛОГОЛОВА Тетяна Миколаївна,
керуюча справами виконавчого комітету
Прилуцької міської ради Чернігівської області

Захист відбудеться 27 грудня 2018 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.891.02 Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України Міністерства соціальної політики України за адресою: 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України за адресою: 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17.

Автореферат розісланий 26 листопада 2018 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Я.В. Мельник

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

Модернізація системи регіональної влади є необхідною умовою збалансованого просторового соціально-економічного розвитку регіону та надання управлінських послуг населенню на рівні європейських стандартів, забезпечення ефективної координації дій центральних та регіональних органів виконавчої влади під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях, зокрема в особливих умовах Донецької та Луганської областей, які перебувають в зоні воєнного конфлікту.

Ефективне використання людських ресурсів у системі регіональної влади передбачає здійснення цілого комплексу заходів з використанням інструментів нормативно-правового, організаційного, мотиваційного, комунікативного механізмів державного 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 людськими ресурсами 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 людськими ресурсами досліджується в монографіях і статтях О.Амоші, Е.Лібанової, В.Садовського, Ю.Черняка, І.Бутенка, О.Гавриш, С.Чижової та інших. Проблема 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 механізмів державного управління людськими ресурсами для формування нової генерації фахівців, які мають стати опорою розбудови ефективного, зорієнтованого на потреби громадян регіонального управління, що зумовило мету та завдання дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики досліджень Донецького державного університету управління Міністерства освіти і науки України

“Філософсько-психологічні проблеми соціальної взаємодії в системі сучасного управління” (державний реєстраційний номер – 0111U007588, 2012-2017 рр.), у межах якої автором були проаналізовані сучасні концепції та підходи щодо управління людськими ресурсами, методологія дослідження механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади в процесі реформи державного управління, зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в системі регіональної влади та можливості його імплементації в Україні.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади у процесі реформи державного управління, розробка практичних рекомендацій для удосконалення діяльності органів влади у даній сфері.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

проаналізувати теоретичні засади механізмів державного управління людськими ресурсами, визначити ступінь дослідження проблеми;

визначити мету, принципи, функції, механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади та їх відповідність основним принципам європейського регіонального врядування;

узагальнити зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в системі регіональної влади та можливості його імплементації в Україні;

проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в органах регіональної влади, зокрема у військово-цивільних адміністраціях Донецької та Луганської областей;

дослідити інструменти забезпечення ефективності людських ресурсів в органах влади в регіоні та визначити шляхи оптимізації їх структури і функцій у процесі реформи державного управління;

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 процеси управління людськими ресурсами в системі регіональної влади.

Предмет дослідження – розвиток механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних учених, які охоплюють широкий спектр питань щодо управління людськими ресурсами 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 механізмів державного управління людськими ресурсами 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 та регіональної влади, статистичні й соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях і мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади у процесі реформи державного управління, розробці практичних рекомендацій для органів влади для удосконалення їх діяльності у даній сфері, що дало змогу сформулювати низку концептуальних і прикладних положень, які вирізняються науковою новизною та мають теоретичне і практичне значення, зокрема:

вперше:

розроблено комплексний механізм державного управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях Донецької та Луганської областей (далі – ВЦА), що передбачає: упорядкування прискореної процедури добору та просування персоналу для ВЦА як винятку щодо діючих норм права у зв'язку з особливими умовами функціонування регіональної та місцевої влади на територіях Донецької та Луганської областей; затвердження Порядку припинення повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових і службових осіб там, де утворюються військово-цивільні адміністрації; розмежування повноважень між обласною радою та обласною ВЦА на певний період і врегулювання механізму передавання та повернення повноважень після припинення діяльності ВЦА; застосування єдиного підходу до виконання повноважень місцевого самоврядування на регіональному рівні; проведення спеціальної професійної підготовки служб управління персоналом у складі ВЦА; розвиток служб управління персоналом як консультаційних центрів у зв'язку зі специфікою складу ВЦА; впровадження HR-аналітики в діяльності служб управління персоналом ВЦА;

удосконалено:

організаційно-правові засади управління людськими ресурсами у системі регіональної влади шляхом: оптимізації структури і функцій регіональних органів влади, застосування формульного підходу до розрахунку співвідношення чисельності населення та граничної чисельності штатних одиниць в обласних державних адміністраціях, посилення координації та взаємодії обласних державних адміністрацій з територіальними органами міністерств та інших ЦОВВ, упровадження на регіональному рівні стратегічного управління персоналом, реалізації Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах;

інструменти забезпечення ефективності людських ресурсів у системі регіональної влади шляхом: впровадження двокомпонентної моделі HR-менеджменту, аналітико-прогностичного підходу до добору персоналу, впровадження сучасних HR-технологій розвитку управлінських кадрів, реорганізації системи професійного навчання та підвищення кваліфікації в регіоні;

систему оцінювання діяльності органів регіональної влади шляхом використання внутрішньої системи оцінювання (метод колективного оцінювання, оцінка органу регіональної влади як команди, спільне створення результату) та зовнішньої системи оцінювання (створення незалежних інституцій експертної оцінки діяльності органів влади, громадський моніторинг, громадська оцінка, громадська експертиза);

набули подальшого розвитку:

аналіз теоретичних засад механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади, що дало можливість обґрунтувати необхідність імплементації сучасних концепцій управління людськими ресурсами, визначити ступінь дослідження проблеми та її актуальність для регіонального рівня влади;

напрями розвитку механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади відповідно до основних принципів європейського регіонального врядування;

імплементація зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в системі регіональної влади, що дало можливість запропонувати для впровадження в Україні такі інструменти управління персоналом як: HR-статистика, HR-аналітика, «agile - HR модель», нові стратегії навчання, використання «платформи досвіду» («experience platforms»), «платформ мікро-навчання» («micro-learning platforms»), систем управління навчанням (LMS systems).

Практичне значення одержаних результатів. Одержані наукові результати знайшли практичне впровадження у діяльності Донецької обласної військово-цивільної адміністрації (довідка від 30.08.2018 № 08/19д/1667/0/2-18); Донецького національного медичного університету Міністерства охорони здоров'я України (довідка від 30.08.2018 № 1238), Донецького державного університету управління (довідка від 11.09.2018 № 02-11/93).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Усі наукові результати та науково-практичні рекомендації, отримані під час дослідження та наведені в роботі, є авторським надбанням, відображають авторський підхід до вирішення проблеми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади. У спільній статті [5] особистий внесок автора полягає в аналізі наукових теорій управління людськими ресурсами та методології їх використання в Україні.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові результати дисертаційного дослідження апробовано на таких науково-комунікативних заходах: Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий простір Європи – 2011» (Польща, 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка і управління: досягнення та перспективи» (м. Одеса, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Дні науки – 2012» (Польща, 2012 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Регіональний розвиток – основа розбудови української держави» (м. Донецьк, 2013 р.); VI Міжнародній науковій Інтернет-конференції аспірантів та докторантів з державного управління «Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи» (м. Одеса, 2015 р.); XI Міжнародній науково-практичній конференції «Динаміка наукових досліджень – 2015» (Польща, 2015 р.);

Всеукраїнській науково-практичній конференції «Державне управління в контексті адміністративної реформи» (м. Маріуполь, 2015 р.); III Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні» (м. Полтава, 2016 р.); VII Міжнародній науковій Інтернет-конференції аспірантів та докторантів з державного управління «Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи» (м. Одеса, 2016 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Центри освіти «третього віку» - реальність та перспективи в Україні та ЄС» (м. Київ, 2016 р.); Інтернет-конференції в рамках проекту «Кафедра Жана Моне «Аналіз та застосування європейського досвіду демократії та належного врядування в Україні» «Україна та ЄС: можливості та перспективи співпраці» (м. Маріуполь, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (м. Маріуполь, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях» (м. Маріуполь, 2018 р.); науково-практичній конференції, присвяченій 100-річчю державної служби України «Публічна служба в модерній державі» (м. Київ, 2018 р.); круглому столі в рамках проекту «Кафедра Жана Моне «Аналіз та застосування європейського досвіду демократії та належного врядування в Україні» «Європейський вимір соціальної безпеки: інструменти, проблеми, практика» (м. Маріуполь, 2018 р.).

Публікації. Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи викладено в 19 наукових публікаціях, з них: 5 статей у наукових фахових виданнях з державного управління; 1 публікація у зарубіжному науковому періодичному виданні; 13 - у матеріалах науково-комунікативних заходів.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації налічує 228 сторінок. Обсяг основного тексту становить 194 сторінки, список використаних джерел містить 229 найменувань. Матеріали дисертації вміщують 8 рисунків, 11 таблиць, які наведено на 17 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, її зв'язок з науковими темами, визначено мету й завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, окреслено теоретичні засади та ступінь наукової розробки проблеми, охарактеризовано наукову новизну одержаних результатів, їх теоретичне й практичне значення, наведено дані про впровадження, апробацію результатів дослідження й публікації, структуру та обсяг дисертації.

У **першому розділі** – *«Теоретичні засади механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади»* - розглянуто сучасні концепції та підходи щодо управління людськими ресурсами, методологію дослідження механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади у процесі реформи державного управління, проаналізовано зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в системі регіональної влади та можливості його імплементації в Україні.

На основі аналізу сучасних концепцій управління людськими ресурсами доведена необхідність їх імплементації в системі влади та наведено визначення поняття управління людськими ресурсами в системі державного управління як системного, організованого процесу ефективного використання персоналу, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Базуючись на компетентністному підході, управління людськими ресурсами в системі регіональної влади передбачає паритет між кількістю службовців та обсягом виконуваних функцій; нові підходи до кадрового забезпечення органів влади; вступ на посади державної служби лише за конкурсом на основі особистих якостей та досягнень кандидатів на посади; виключення будь-яких корупційних механізмів при вступі та проходженні державної служби; кар'єрну мотивацію; підвищення кваліфікаційних вимог та об'єктивне оцінювання результатів роботи державних службовців.

Визначено функції управління людськими ресурсами в системі регіональної влади, до яких зараховані: планування, добір (рекрутинг), професійний та кар'єрний розвиток, оцінювання показників діяльності, мотивація, підтримка робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Доведено, що управління людськими ресурсами має бути зорієнтоване на місію організації, відповідати стану зовнішнього середовища, організаційній культурі органу влади, забезпечувати участь керівництва та колективу у створенні сприятливих умов для діяльності. Як показує досвід демократичних держав, важливою умовою розвитку регіонального управління стає громадський контроль за діяльністю органів влади, що сприяє процесу децентралізації, підвищує якість управлінських рішень, запобігає корупційним ризикам.

Встановлена необхідність упровадження в системі регіональної влади нової моделі управління людськими ресурсами, 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.

З'ясовано, що регіональний рівень акумулює трансформаційні процеси держави, забезпечує комунікації та міжмуніципальне співробітництво, що значною мірою впливає на оцінку населенням стану реалізації реформ та спроможності влади забезпечувати виконання управлінських функцій. Це актуалізує на регіональному рівні влади пошук шляхів реформування регіональних економічних комплексів, визначення перспектив диверсифікації регіональної економіки, підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг, розбудову безпечного суспільства. Від успішного вирішення цих питань залежать перспективи створення нових робочих місць, рівень та динаміка заробітної плати, доходи місцевих бюджетів, а в кінцевому підсумку – соціально-економічна стабільність у регіоні. Саме тому, управління людськими ресурсами 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-комунікаційних технологій управління людськими ресурсами.

Наведено аналіз нормативно-правового, організаційного, мотиваційного та комунікативного механізмів державного управління людськими ресурсами для реалізації цих завдань, зокрема визначено, що охарактеризовані механізми реалізуються як за ознаками впливу, так і за рівнем впровадження: досягнення поставлених цілей на загальнодержавному рівні має аналогічне запровадження на регіональному рівні і може розглядатися за схемою: мета – рішення – впливи – дії – результати.

Для досягнення цілей регіонального рівня при застосуванні механізмів 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.

Визначено, що окремого вирішення потребують сьогодні проблеми управління та організації діяльності військово-цивільних адміністрацій у Донецькій та Луганській областях, які забезпечують на цих територіях дію Конституції України та законів України, безпеку і нормалізацію життєдіяльності населення, правопорядок, протидію актам збройної агресії та терористичним актам, надають гуманітарну допомогу населенню.

Доведено, що з досвіду зарубіжної практики управління людськими ресурсами в системі регіональної влади для імплементації в Україні можна запропонувати впровадження таких методів як: HR-статистика, HR-аналітика, «agile - HR модель», нові стратегії навчання, «платформи досвіду» («experience platforms»), «платформи мікро-навчання» («micro-learning platforms»), системи управління навчанням (LMS systems).

Обґрунтовано важливість реалізації в Україні міжнародних проектів та програм підтримки реформи державного управління (SIGMA, TAIEX, TWINNING, U-LEAD з Європою, EUAM, EU4PAR, MATRA, EDGE), які мають важливе значення для удосконалення управлінської діяльності та її відповідності принципам належного врядування.

Політика європейських країн щодо ключових сфер менеджменту людськими ресурсами (відбір персоналу, кар'єра, оплата праці) послугувала орієнтиром для Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р.

У **другому розділі** – *«Аналіз організаційно-правових засад управління людськими ресурсами в системі регіональної влади в Україні»* – досліджено нормативно-правове та організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в системі регіональної влади, проаналізовано особливості управління людськими ресурсами в системі регіональної влади у військово-цивільних адміністраціях Донецької та Луганської областей, розглянуто інструменти

забезпечення ефективності використання людських ресурсів в органах регіональної влади.

На основі аналізу нормативно-правового та організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в системі регіональної влади визначено необхідність 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.

Визначено складність трансформації традиційної кадрової роботи в управління людськими ресурсами, управління персоналом, яке є ширшим (і складнішим), ніж зміни на інших напрямках реформи державного управління. Пріоритетний напрям «Державна служба та управління людськими ресурсами» серед нормативно-правових актів, розроблених у рамках реформування державного управління, має найбільший показник – 73% від загальної кількості державних рішень за всіма напрямками, що свідчить про важливість законодавчого врегулювання сфери управління людськими ресурсами на державній службі.

Зокрема, організаційна діяльність служб управління персоналом вимагає розуміння цього процесу як постійного вивчення кадрової ситуації, планування кадрових процесів, оцінки змін, які здійснюються з метою передавання знань і навичок для підвищення кадрового потенціалу організацій. Запропоновано конкретизувати організаційно-правову форму служб управління персоналом та концепцію їх організаційного розвитку.

Встановлено, що функціонування регіональної влади передбачає запровадження ефективних механізмів адміністративного управління для кожної окремої території, що наразі особливо актуально у Донецькій та Луганській областях. Запропоновано комплексний механізм державного управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях Донецької та Луганської областей, що передбачає: упорядкування прискореної процедури добору та просування персоналу для ВЦА як винятку щодо діючих норм права у зв'язку з особливими умовами функціонування регіональної та місцевої влади на територіях Донецької та Луганської областей; затвердження Порядку припинення повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових і службових осіб там, де утворюються військово-цивільні адміністрації; розмежування повноважень між обласною радою та обласною ВЦА на певний період та врегулювання механізму передавання та повернення повноважень після припинення діяльності ВЦА; застосування єдиного підходу до виконання повноважень місцевого самоврядування на регіональному рівні; проведення спеціальної професійної підготовки служб управління персоналом у складі ВЦА; розвиток служб управління персоналом як консультаційних центрів у зв'язку зі специфікою складу ВЦА; впровадження HR-аналітики в діяльності служб управління персоналом ВЦА (див.рис.1).

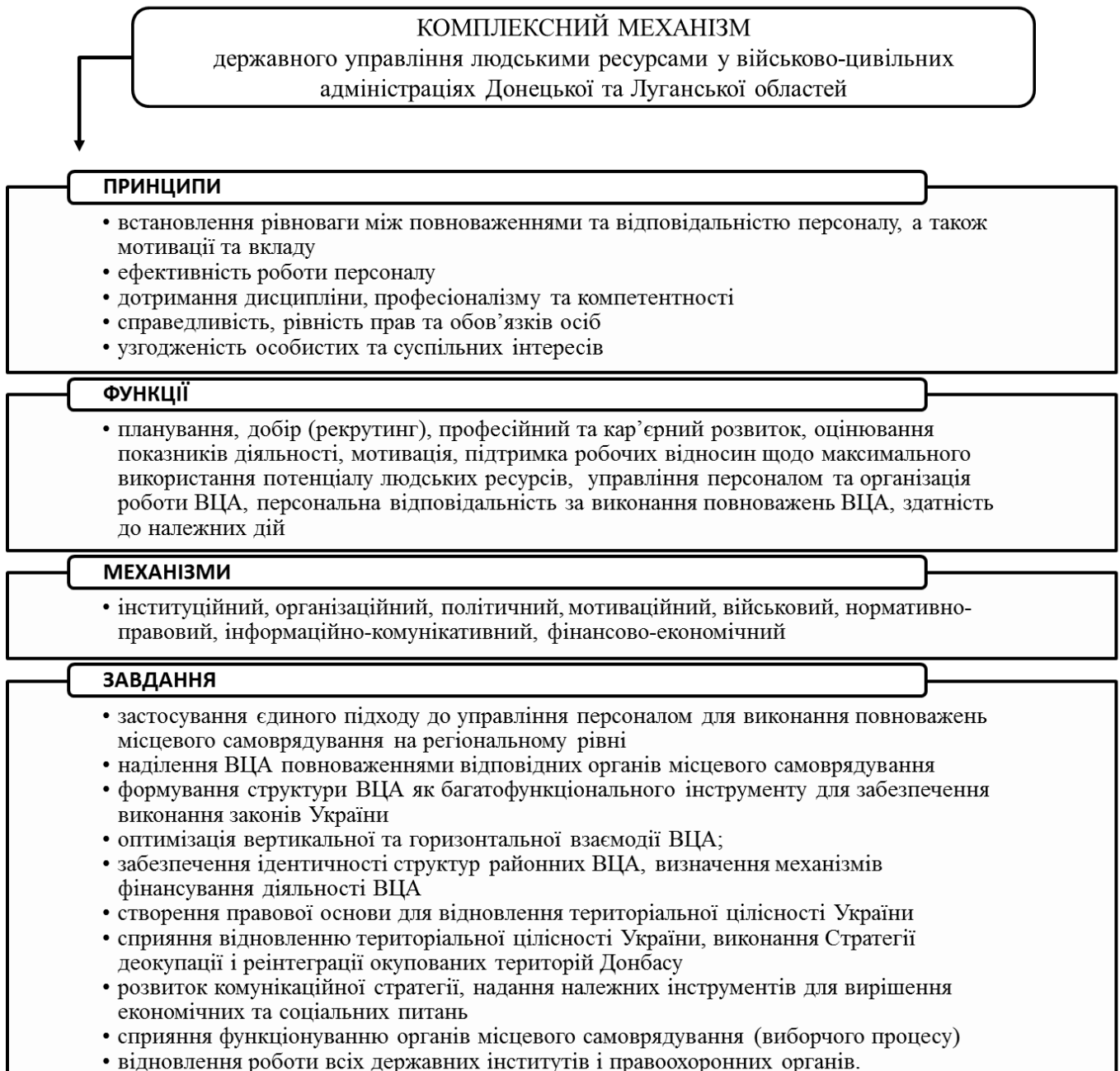


Рис. 1 Комплексний механізм державного управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях Донецької та Луганської областей

Визначено, що формування обласних ВЦА потребує також застосування єдиного підходу до управління персоналом для виконання повноважень місцевого самоврядування на регіональному рівні. Забезпечення правопорядку, безпеки та життєдіяльності населення не може здійснюватися без наділення ВЦА повноваженнями відповідних органів місцевого самоврядування, відповідної підготовки управлінців до належних дій, оскільки зазначені функції мають виконуватись на необхідному рівні та за наявності відповідних матеріально-технічних, фінансових (кошти відповідних місцевих бюджетів), людських ресурсів, у тому числі з оперативно організованою взаємодією підприємств, установ та організацій, які перебувають у власності відповідних територіальних громад або спільній власності територіальних громад області, саме для забезпечення життєдіяльності населення відповідної території.

Для вирішення конкретних проблем діяльності військово-цивільних адміністрацій пропонується: забезпечення загального керівництва діяльністю всіх військово-цивільних адміністрацій на території адміністративної одиниці; формування структури ВЦА як багатофункціонального інструменту для забезпечення виконання Законів України «Про військово-цивільні адміністрації», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні»; оптимізація вертикальної та горизонтальної взаємодії ВЦА; визначення механізмів фінансування діяльності військово-цивільних адміністрацій із виконання повноважень органів місцевого самоврядування за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів, виконання повноважень органів місцевого самоврядування за рахунок коштів районного бюджету, функціонування виконавчого апарату районної ради; забезпечення ідентичності структур районних військово-цивільних адміністрацій; створення правової основи для відновлення територіальної цілісності України в межах міжнародно визнаного кордону; забезпечення виконання пакету законодавчих актів, що сприятимуть відновленню територіальної цілісності України та виконанню Стратегії деокупації і реінтеграції окупованих територій Донбасу; розвиток комунікаційної стратегії як партнерської програми дій громадянського суспільства та влади; надання органам влади належних інструментів для вирішення економічних та соціальних питань; проведення заходів, спрямованих на розвиток спроможності правоохоронних органів у сфері забезпечення дотримання міжнародного гуманітарного права та зобов'язань у сфері прав людини; реалізація заходів, спрямованих на запровадження системи соціального партнерства між поліцією, населенням та органами місцевого самоврядування; проведення підготовчих дій до функціонування органів місцевого самоврядування (виборчого процесу і подальших місцевих виборів відповідно до українського законодавства); проведення організаційних заходів щодо відновлення роботи всіх державних інститутів і правоохоронних органів України.

Доведено, що для забезпечення ефективності використання людських ресурсів у системі регіональної влади доцільними є: впровадження аналітико-прогностичного підходу, який передбачає використання HR-аналітики, інформаційної системи управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного управління персоналом, контролю зайнятості управлінців, прозорості витрат на персонал тощо.

У **третьому розділі** – *«Шляхи удосконалення механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади»* – проаналізовано удосконалення структури та функцій органів регіональної влади, досліджено впровадження сучасних технологій розвитку управлінських кадрів, обґрунтовано удосконалення системи оцінювання діяльності органів регіональної влади із залученням незалежних інституцій експертної оцінки та громадськості.

Визначено, що пошук нового синтезу традиційних та сучасних принципів і методів державного управління людськими ресурсами на рівні регіональної влади є пріоритетним у рамках проведення державної регіональної політики та процесів децентралізації. Модель управління людськими ресурсами може формуватися шляхом поєднання традиційної моделі, яка спирається на цінності законності, заслуг і неупередженості; нового публічного управління (ефективність, орієнтація

на клієнта, професіоналізм) і моделі чутливого (перспективного) управління з акцентом на більшій відкритості та налагодженні партнерства з громадянським суспільством і приватним сектором, Відповідна стратегічна система управління персоналом в регіоні, яка використовує фундаментальні цінності неупередженості, професіоналізму і чутливості, більш дієво формує потенціал регіональних структур, здатних забезпечити задоволення потреб громадян, яким вони служать, і сприяє досягненню високих стандартів надання публічних послуг.

Запропоновано на регіональному рівні застосовувати двокомпонентну модель HRM (менеджмент людських ресурсів), в якій поєднується стратегічна інтеграція HRM, роль публічних осіб і вплив HRM на організаційну продуктивність (див.рис.2).

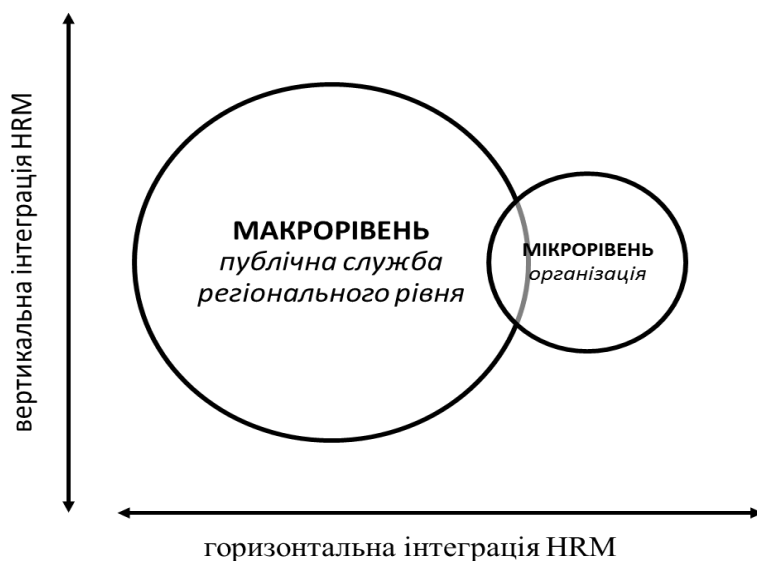


Рис. 2. Двокомпонентна модель HRM у системі регіональної влади

Очікуваним результатом застосування двокомпонентної моделі є подолання проблем, пов'язаних з різним рівнем HRM на регіональному рівні та відсутністю або недостатнім застосуванням HR-стратегій.

Встановлено, що для оптимізації структури і функцій обласних державних адміністрацій (ОДА) доцільно запровадити формульний підхід розрахунку граничної чисельності штатних одиниць ОДА в залежності від чисельності населення в регіонах та управлінського навантаження на працівників. Розрахунок коефіцієнту пропорційності здійснюється за показником чисельності наявного населення за регіонами, яке є одержувачем публічних послуг.

Розраховане співвідношення дає підстави для розгляду питання щодо оптимізації управлінського апарату та корегування у бік пропорційності граничної чисельності працівників, економії фонду оплати праці органу влади, структури, видатків на утримання обласних державних адміністрацій (див. табл.1).

Таблиця 1

Показники управлінського навантаження на працівників обласних державних адміністрацій в залежності від чисельності населення в регіонах

Рівень навантаження на працівників ОДА	Коефіцієнт навантаження (тисяч осіб населення на 1 штатну одиницю)	Назва області	Показник
Дуже високий	3,5 – 4	Донецька	4,0
Високий	3 – 3,4	Дніпропетровська	3,2
		Львівська	3,2
		Одеська	3,0
		Харківська	3,0
Середній	2,5 – 2,9	Луганська	2,9
		Запорізька	2,7
		Івано-Франківська	2,5
Низький	2 – 2,4	Закарпатська	2,4
		Київська	2,4
		Вінницька	2,3
		Хмельницька	2,3
		Полтавська	2,1
		Рівненська	2,1
		Тернопільська	2,0
		Черкаська	2,0
Дуже низький	1,5 – 1,9	Миколаївська	1,9
		Волинська	1,9
		Чернівецька	1,8
		Сумська	1,8
		Житомирська	1,7
		Херсонська	1,6
		Чернігівська	1,6
		Кіровоградська	1,5

Розроблено автором.

Застосування формульного підходу допоможе у проведенні аналізу функцій, повноважень, структури та чисельності працівників органів регіональної влади та, за результатами узагальнення інформації, дозволить розробити пропозиції щодо оптимізації діяльності органів регіонального управління.

Визначено, що на удосконалення кадрового складу органів регіональної влади впливають такі політичні фактори як: формування нової регіональної еліти, здатної очолити процеси децентралізації та модернізації регіонального розвитку; своєчасність призначення на посади відповідальних, компетентних працівників; прискорення процедури погодження кадрових призначень; для Донецької та Луганської областей, АР Крим – деокупація територій, готовність і здатність управлінських кадрів до реінтеграції деокупованих територій.

Доведено, що недопущення ускладнення суспільно-політичного, соціально-економічного становища на території регіону потребує прийняття відповідних нормативно-правових актів, оперативного та всебічного розгляду кадрових питань з активним залученням громадськості. Не менш важливо посилити на законодавчому рівні координацію та взаємодію місцевих державних адміністрацій з територіальними органами міністерств та інших ЦОВВ, у тому числі з Міністерством внутрішніх справ України, Міністерством юстиції України, ЦОВВ, що реалізують державну політику у сферах статистики, державного фінансового контролю. Це має бути забезпечене шляхом внесення змін у чинне законодавство, а саме: у ст. 31 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» - доповнення після частини третьої новою частиною, в якій передбачити погодження головами місцевих державних адміністрацій призначення на посади керівників територіальних органів міністерств та інших ЦОВВ, за винятком керівників територіальних органів Антимонопольного комітету України; у ст. 56 Закону України "Про запобігання корупції", Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171, в частині непоширення зазначених норм на Донецьку та Луганську області до завершення операції Об'єднаних сил, що упорядкує проблему неможливості обов'язкового дотримання вимог названого Закону України та Порядку через відсутність архівних документів, доступу до Єдиного державного реєстру осіб, що вчинили корупційні правопорушення, Головного управління юстиції у Донецькій області як органу, уповноваженого здійснювати перевірку відомостей щодо претендента на посаду.

Визначено, що на регіональному рівні для ефективного управління об'єднаними територіальними громадами є актуальним проведення навчальних та інформаційно-просвітницьких заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня управлінських кадрів, у тому числі для майбутніх об'єднаних територіальних громад.

Доведено, що впровадження нових технологій управління людськими ресурсами - «agile - HR» (гнучке управління персоналом), HR-статистика, HR-аналітика, рекрутинг, коучинг та інші - стають усе більш важливими для підвищення управлінської ефективності органів влади. Впровадження «додаткового» HR – підходу - управління талантами (анг. Talent Management) дозволяє збільшити коротко- і довгострокові результати розвитку персоналу.

Для удосконалення системи оцінювання показників діяльності органів регіональної влади запропоновано впровадження внутрішньої та зовнішньої системи оцінювання: внутрішня система оцінювання містить метод колективного оцінювання, оцінку органу регіональної влади як команди, спільне створення результату; зовнішнє оцінювання передбачає створення незалежних інституцій експертної оцінки діяльності органів влади, громадський моніторинг, громадську оцінку, громадську експертизу. Показником результативності запропонованих форм оцінювання є посилення гнучкості та прозорості системи управління, індивідуальна оцінка кожного посадовця, впровадження показника досягнення

ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI), який є індикатором продуктивності в певній діяльності або в досягненні певних цілей.

Визначено, що запровадження нових підходів до зовнішнього оцінювання діяльності органів виконавчої влади передбачає зворотний зв'язок як конструктивну комунікацію влади та незалежних інституцій експертної оцінки та громадськості. Доведено, що спроможність регіональної влади об'єднати зусилля на досягнення спільного управлінського результату всіх учасників діалогу - органи регіональної влади, місцевого самоврядування, бізнес, освітні та наукові установи, громадські організації, експертні інституції тощо - забезпечує підтримку реформ, позитивну оцінку ефективності влади, підвищення ролі громадськості у формуванні пріоритетних напрямів розвитку регіонів, їх реалізацію.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на теоретичному й практичному рівнях вирішене актуальне наукове завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади в процесі реформи державного управління, розробці практичних рекомендацій для удосконалення діяльності органів влади у даній сфері.

Отримані в процесі дослідження результати мають теоретичне та прикладне значення, а саме:

1. Узагальнено теоретичні підходи до дослідження механізмів державного управління людськими ресурсами, доведено необхідність імплементації сучасних концепцій управління людськими ресурсами 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 людськими ресурсами в системі влади, доведено, що в межах дослідження доцільно використовувати поняття управління людськими ресурсами в системі державного управління як системний, організований процес ефективного використання персоналу, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації. До функцій управління людськими ресурсами 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 людськими ресурсами, 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 людськими ресурсами в системі регіональної влади враховуються регіональна структура управління та регіональне самоврядування, виконавча вертикаль і децентралізація функцій

центральної 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.

Окремо, це стосується управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях, які створені як тимчасові державні органи у Донецькій та Луганській областях і призначені для забезпечення дії Конституції України та законів України, безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, протидії актам збройної агресії та терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі воєнного конфлікту.

4. Обґрунтовано використання позитивного зарубіжного досвіду, який може бути адаптований в системі управління людськими ресурсами, 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).

Визначено доцільність та результативність міжнародних проектів та програм підтримки в Україні реформи державного управління (SIGMA, TAIEX, TWINNING, U-LEAD з Європою, EUAM, EU4PAR, MATRA, EDGE), які сприяють розвитку управлінського персоналу в Україні.

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 людськими ресурсами; застосовувати двокомпонентну модель HR-менеджменту, нові технології управління людськими ресурсами.

6. Розроблено комплексний механізм державного управління людськими ресурсами у військово-цивільних адміністраціях Донецької та Луганської областей, що передбачає: упорядкування прискореної процедури добору та просування персоналу для ВЦА як виняток щодо діючих норм права у зв'язку з особливими умовами функціонування регіональної та місцевої влади на територіях Донецької та Луганської областей; затвердження Порядку припинення повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових і службових осіб там, де утворюються військово-цивільні адміністрації; розмежування повноважень між обласною радою та обласною ВЦА на певний період та врегулювання механізму передавання та повернення повноважень після припинення діяльності ВЦА; застосування єдиного підходу до виконання повноважень місцевого самоврядування на регіональному рівні; проведення спеціальної професійної підготовки служб управління персоналом у складі ВЦА; розвиток служб управління персоналом як консультаційних центрів у зв'язку зі

специфікою складу ВЦА; впровадження HR-аналітики в діяльності служб управління персоналом ВЦА.

7. Для оптимізації структури і функцій регіональних органів влади, забезпечення ефективності використання управлінських кадрів обґрунтовано: прийняття відповідних нормативно-правових актів; оперативний та всебічний розгляд кадрових питань з активним залученням громадськості; координацію та взаємодію місцевих державних адміністрацій з територіальними органами міністерств та інших ЦОВВ; формульний підхід розрахунку граничної чисельності штатних одиниць ОДА в залежності від чисельності населення в регіонах та управлінського навантаження на працівників; врахування таких політичних факторів як формування нової регіональної еліти, своєчасність призначення на посади відповідальних, компетентних працівників, прискорення процедури погодження кадрових призначень; для Донецької та Луганської областей, АР Крим – готовності і здатності управлінських кадрів до реінтеграції деокупованих територій.

8. 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Зелінська Н.Є. Винагорода та визнання як відображення політики держави на регіональному рівні. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2012. № 4 (62). С. 188-194.

2. Зелінська Н.Є. Проблеми регіональної нагородної політики у сфері відзначення державними нагородами заслуг багатодітних жінок. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Державне управління*. Том. 13. Вип. 243. 2012. С. 142-151.

3. Зелінська Н.Є. Перспективи реформування кадрової політики в умовах модернізації державного управління. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2015. № 1(69). С. 155-168.

4. Зелінська Н.Є. Система професійного навчання в органах державного управління регіонального рівня. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін»*. Серія Державне управління. Том. XVI. Вип. 297. 2015. С. 109-122.

5. Діденко Н.Г. Зелинська Н.Є. Управління людськими ресурсами в органах державної влади в сучасному науковому дискурсі. *Економіка та держава. Серія Державне управління*. 2018. № 7. С. 38-43. *Особистий внесок автора полягає в аналізі наукових теорій управління людськими ресурсами та методології їх використання в Україні.*

Статті в зарубіжних виданнях

6. Зелинська Н.Є. Наука як покликання і професія // *Sp.zo.o. "Nauka I studia"* (Перемисьль, Польща). 2015. Том. 3. С. 61-64.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

7. Зелинська Н.Є. Актуальні питання підготовки кадрового резерву державної служби. *Науковий простір Європи - 2011*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Перемисьль, Польща, 2011 р.). URL: <http://www.rusnauka.com>

8. Зелинська Н.Є. Питання кількісного та якісного аналізу кадрового забезпечення державної служби. *Дні науки – 2012*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Перемисьль, Польща, 2012 р.). URL: <http://www.rusnauka.com>

9. Зелинська Н.Є. Напрямки удосконалення мотивації людських ресурсів в контексті регіональної нагородної політики. *Економіка і управління: досягнення та перспективи*: зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23-24 листопада 2012 р.). У 3-х частинах. О.: ЦЕДР, 2012. Ч. 3. С.42-44.

10. Зелинська Н.Є. Виконання та реалізація державної кадрової політики у Донецькій області. *Регіональний розвиток – основа розбудови української держави*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 9-10 квітня 2013 р.). Донецьк: ДонДУУ, 2013. С.47-49.

11. Зелинська Н.Є. Реалізація кадрової політики в регіоні в умовах модернізації державного управління. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*. Електронний зб. тез доповідей VI Міжнар. наук. Інтернет-конф. аспірантів та докторантів з держ. упр. (м. Одеса, 22 травня 2015 р.). URL: <http://www.oridu.odessa.ua>

12. Зелинська Н.Є. Закон України «Про державну службу» в контексті комплексного реформування державного управління. *Державне управління в контексті адміністративної реформи*: зб. матеріалів Всеук. наук.-практ. конф. Маріуполь: ДонДУУ; аналіт.-інформ. журнал «Схід», 2015. С.178-180.

13. Зелинська Н.Є. Державний бюджет України: визначення пріоритетних сфер управління. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні*: Матеріали III Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 20 квітня 2016 р.). ПолтНТУ, 2016. С. 35-38.

14. Зелинська Н.Є. Державне управління освітою. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*. Електронний зб. тез доповідей VII Міжнар. наук. Інтернет-конф. аспірантів та докторантів з державного управління (м. Одеса, 27 травня 2016 р.). URL: <http://www.oridu.odessa.ua> (0,1 друк. арк.).

15. Зелинська Н.Є. Демократичні принципи, як фундаментальна база європейського вибору . *Україна та ЄС: можливості та перспективи співпраці*: зб. матеріалів, доповідей Інтернет-конф. в рамках проекту «Кафедра Жана Моне «Аналіз та застосування європейського досвіду демократії та належного врядування в Україні» (м. Маріуполь, 18-19 травня 2017 р.). Маріуполь: ДонДУУ, 2017. С. 40-43.

16. Зелинська Н.Є. Формування понятійності державної кадрової політики, як окремого сегменту в політиці держави. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А.Козлов, 2017. С. 114-116.

17. Зелинська Н.Є. Політика людських ресурсів в публічному управлінні. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Маріуполь: Донецький державний університет управління; Український культурологічний центр, 2018. С. 53-55.

18. Зелинська Н.Є. Зарубіжний досвід публічної служби. *Публічна служба в модерній державі*: матеріали наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю державної служби України (м. Київ, 13 червня 2018 р.) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. К.: ІПК ДСЗУ, 2018. С. 43-47.

19. Зелинська Н.Є. Вирішення проблемних питань у діяльності органів місцевого самоврядування в Донецькій області в умовах утворення військово-цивільних адміністрацій. *Європейський вимір соціальної безпеки: інструменти, проблеми, практика*: зб. матеріалів, доповідей круглого столу в рамках проекту «Кафедра Жана Моне «Аналіз та застосування європейського досвіду демократії та належного врядування в Україні» (м. Маріуполь, 21 червня 2018 р.). Маріуполь: ДонДУУ, 2018. С. 30-34.

АНОТАЦІЯ

Зелінська Н.Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, спеціалізована вчена рада Д 26.891.02, Київ, 2018

Актуалізовано необхідність розвитку механізмів державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади в умовах реформи державного управління, сформульовано низку концептуальних і прикладних положень, що вирізняються науковою новизною та мають теоретичне й практичне значення.

Удосконалено організаційно-правові засади механізмів управління людськими ресурсами, інструменти забезпечення їх ефективності шляхом внесення змін до нормативно-правових актів, удосконалення функцій, структури та організаційних відносин служб персоналу; 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; створення незалежних інституцій експертної оцінки та залучення громадськості до оцінювання, удосконалення методики індивідуального професійного розвитку державних службовців.

Запропоновано заходи щодо удосконалення механізмів державного управління людськими ресурсами в органах влади в регіоні, серед яких: нормативно-правове врегулювання проблем діяльності військово-цивільних адміністрацій у Донецькій та Луганській областях, розробка та впровадження управління людськими ресурсами за компетентністним підходом, застосування новітніх технологій управління людськими ресурсами тощо.

Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів державного управління людськими ресурсами в органах регіональної влади в процесі реформи державного управління.

Ключові слова: механізми державного управління, управління людськими ресурсами, система регіональної влади, управління персоналом, менеджмент управління людськими ресурсами.

ANNOTATION

Zelinskaya N.E. Mechanisms of state management of human resources in the system of regional power. - As a manuscript.

A Thesis is presented for a Ph. D. (Candidate Degree) in Public Administration. Research Specialization: 25.00.02 - Mechanisms of Public Administration. - Institute of training of the State Employment Service of Ukraine, Specialized Academic Council D 26.891.02., Kyiv, 2018

The necessity of the development of mechanisms of state human resources management in the system of regional power in the context of the reform of government has been updated. A number of conceptual and applied provisions have been formulated, differing in scientific novelty and which have theoretical and practical significance.

The organizational and legal frameworks of human resources management mechanisms, tools to ensure their effectiveness by amending regulatory acts, improving the functions, structure and organizational relations of personnel services have been improved; The introduction of an analytical and prognostic approach to recruiting staff, career planning and organization to improve the professional competence of civil servants, the reorganization of the vocational training system has been proposed. The creation of independent institutions of expert evaluation and public involvement in the assessment, improvement of the methodology of individual professional development of public servants is substantiated.

Proposed measures to improve the mechanisms of human resource management in regional authorities, including: the legal regulation of the problems of the activity of civil-military administrations in the Donetsk and Lugansk regions, development and implementation of a human resources management program based on a competence-based approach; the use of modern human resources management, etc.

Practical recommendations have been developed for improving the mechanisms of human resources management in regional authorities in the context of public administration reform.

Key words: mechanisms of public administration, human resources management, regional power system, human resources, human resources management.

STRESZCZENIE

Zelinskaya N. E. Państwowe mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi w systemie władz regionalnych. - O prawach rękopisu.

Praca magisterska z zakresu administracji publicznej, specjalność 25.00.02 - Mechanizmy administracji publicznej. Instytut szkolenia Państwowej Służby Zatrudnienia Ukrainy, Specjalistyczna Rada Naukowa D 26.891.02. Kijów, 2018 r

Zmodyfikowano konieczność wypracowania mechanizmów zarządzania stanem zasobów ludzkich w administracji regionalnej w zakresie reformy administracji publicznej oraz decentralizacji władzy, sformułowano szereg koncepcyjnych i stosowanych przepisów obejmujących nowości naukowe które mają znaczenie teoretyczne i praktyczne.

Udoskonalono organizacyjne i prawne podstawy mechanizmów zarządzania zasobami ludzkimi, narzędzia służące zapewnieniu ich skuteczności poprzez wprowadzanie zmian w aktach prawnych, poprawę funkcji, struktury i relacji organizacyjnych służb kadrowych; wdrożenie analitycznego i prognostycznego podejścia do rekrutacji, planowanie i organizacja kariery oraz zwiększenie kompetencji zawodowych urzędników, reorganizacja kształcenia i szkolenia zawodowego w regionie; tworzenie niezależnych instytucji oceny eksperckiej i zaangażowanie społeczeństwa w ocenę, doskonalenie metodologii indywidualnego rozwoju zawodowego urzędników służby cywilnej.

Środki do poprawy mechanizmów zarządzania zasobami ludzkimi w agencjach rządowych w regionie, w tym: prawnych problemów regulacyjnych wojska i administracji cywilnej w regionach Doniecka i Ługańska, rozwój i wdrażanie zasobów ludzkich dla podejścia kompetencyjnego, wykorzystania nowych informacji i technologii zarządzania zasobami ludzkimi, itp.

Opracowano praktyczne zalecenia dotyczące usprawnienia mechanizmów państwowego zarządzania zasobami ludzkimi w organach władzy regionalnej w warunkach decentralizacji i reformy administracji publicznej.

Słowa kluczowe: państwowe mechanizmy administracji i państwowe zarządzanie zasobami ludzkimi, system władzy regionalnej, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Підписано до друку 26.11.2018.
Формат 148 x 210. Обл.-вид. арк. 1,41.
Тираж 100 прим.
Свідоцтво серії ДС 1805 від 25.05.2004

Надруковано з оригінал-макета в Інституті підготовки кадрів
Державної служби зайнятості України

03038, м.Київ, вул.Нововокзальна, 17, тел. (044) 536-14-85