

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Діденко Олег Григорович\*, кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,  
Мирошниченко Аліна Іванівна\*\*, кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

\*ORCID 0009-0006-8622-4938

\*\*ORCID 0009-0004-5984-4731

© Діденко О.Г., 2023

© Мирошниченко А.І., 2023

*Стаття отримана редакцією 08.09.2023 р.*

*The article was received by editorial board on 08.09.2023*

**Вступ.** Модернізація системи влади на регіональному рівні є надважливою умовою збалансованого соціально-економічного розвитку регіону та надання управлінських послуг населенню відповідно до європейських стандартів, що забезпечить ефективну координацію дій центральних органів виконавчої влади під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях.

Без ефективного управління людськими ресурсами як на регіональному рівні так і національному неможливе досягнення поставлених цілей та позитивних результатів у діяльності будь якого органу влади. Для ефективного управління людськими ресурсами на регіональному рівні застосовується цілий комплекс заходів, а саме використання інструментів нормативно-правих, мотиваційних, комунікативних та організаційних механізмів публічного управління, що в подальшому дозволить забезпечити всі органи влади висококваліфікованими кадрами.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** В сучасній науковій літературі проблемам кадрової політики та управління людськими ресурсами в органах влади присвячені праці Василевської Т., Гончарук Н., Дубенко С., Липовської Н., Олуйка В., Пахомової Т., Пашко Л., Прудіус Л., Рачинського А., Сergyгіна С., Сурміна Ю., Хаджирадевої С. та ін. Дослідженню проблем модернізації та удосконалення підходів щодо ролі людських ресурсів на регіональному рівні присвячені роботи Бобровської О., Ворони П., Гейця В., Данилишина Б., Долішнього М., Йорданова А., Сивого Р., Сокур Н., Сушинського О., Якубовського О. та ін.

Незважаючи на досить велику кількість наукових досліджень на сьогодні залишається не вирішеним питання щодо проблем забезпечення людськими ресурсами та управління людським капіталом у системі публічного управління.

**Метою статті** є дослідження основних аспектів щодо управління людськими ресурсами на регіональному рівні. У межах цього дослідження важливо виявити основні чинники впливу на ефективність людського ресурсу в органах влади на регіональному рівні.

В процесі проведення дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, а саме методи: абстрагування; теоретичного узагальнення; системного аналізу; синтезу.

**Основний матеріал і результати.** Важливе значення сьогодні має раціональне використання кадрового потенціалу в організаціях всіх форм власності. Управління людськими ресурсами є одним із провідних напрямків діяльності організації та установ, що дозволяє значно підвищити їх ефективність та результативність. Вирішення питання формування системи кадрової політики на регіональному рівні може стати вирішальним фактором подолання негативних процесів, що відбуваються в суспільному житті та економіці країни в цілому та її регіонів в динамічних умовах реформування економічних ін-

ститутів в Україні, оскільки здатність ефективно здійснювати управлінську діяльність безпосередньо залежить від кваліфікації керівників і службовців держави.

Термін «людські ресурси» (англ. human resources (HR)) як наукова категорія сформувався в 70-80-х роках ХХ столітті в американському менеджменті і отримав подальший розвиток в теорії і практиці менеджменту, що враховує людські ресурси. категорично, як люди, які володіють певними професійними навичками та знаннями, які можуть бути використані в трудовому процесі та професійній діяльності [2].

Людські ресурси є специфічними і найважливішими з усіх економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які володіють певними особистісними характеристиками, професійними навичками та знаннями і які можуть їх використовувати в процесі праці [2].

Термін «управління людськими ресурсами» має більш широке значення, ніж терміни «управління персоналом» або «менеджмент персоналу», тому що термін «управління людськими ресурсами» передбачає здійснення ряду дій, необхідних для створення продуктивних відносин. співпраця між працівниками організації [7].

Тривала тенденція переходу до HR-менеджменту супроводжується такими змінами в HR-службах:

– перехід від підбору та розстановки персоналу до участі в розробці стратегії управління та організаційних змін;

– надання допомоги лінійному керівництву;

– професіоналізація сфери управління персоналом і зменшення в ній ролі технічних виконавців;

– участь у розробці та реалізації політики соціального партнерства;

– орієнтація на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, забезпечення його кваліфікованими, всебічно розвиненими та освіченими працівниками.

Крім вищесказаного, управління персоналом приділяє велику увагу:

– розвиток організаційної (корпоративної) культури;

– навчання персоналу;

– мотивація співробітників [5].

Відмінності між термінами «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» можна спостерігати в кількох аспектах: система координат управління підлеглими, кадрове планування, цілепокладання.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим активом організації, а саме персоналом, який індивідуально та колективно сприяє досягненню цілей організації [4]. Важливу роль в успіху організацій відіграє відбір людських ресурсів, ефективне використання людських знань, навичок і талантів та їх розвиток, що вимагає існування управління персоналом і сучасних технологій управління персоналом.

Метою управління персоналом є забезпечення якомога більшої відповідності між організацією та професійною увагою співробітників.

Методи управління людськими ресурсами – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних цілей. Як правило, їх поділяють на такі групи:

Економічні методи, спрямовані на матеріальне стимулювання ефективної діяльності чиновника (винагорода, оклад, «соціальний пакет» тощо).

Адміністративні методи роботи з персоналом – це комплекс прямого впливу на працівників, адаптований до почуття обов'язку, формування усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення людини навчитися культурі праці (створення структури управління, затвердження адміністративних норм, дотримання принципів культури праці). видання наказів і розпоряджень, підбір і розподіл кадрів, розробка робочих інструкцій і завдань) [8].

У соціально-педагогічних методах використовується соціальний механізм управління, який включає врахування соціальних потреб, орієнтацій і очікувань працівника, вплив на систему міжособистісного, групового, внутрішньогрупового спілкування в організації, задоволення духовних потреб, соціальних. стимулювання розвитку колективу, створення творчої атмосфери в колективі, формування продуктивності, згуртованості, управління конфліктами та стресами в ньому.

Управління персоналом у системі регіонального управління розглядається окремо від теорії та практики державного управління, оскільки на регіональному рівні вирішуються як загальнодержавні, так і специфічні управлінські завдання, що необхідно враховувати при організації діяльності. районна влада.

Першочерговим завданням обґрунтування особливостей управління персоналом у державних установах є розкриття певної теоретичної основи, а саме: принципів, методів та інструментів управління

персоналом. Слід зазначити, що дотримання загальних умов господарювання як основних положень управлінської діяльності публічної адміністрації забезпечує врахування чинних норм, які відображають зміст і закономірності законів, закріплених у нормативно-правових документах [1].

Саме за рівнем здійснення влади в регіоні, на основі оцінки професіоналізму та якості роботи керівників, суспільство має уявлення про державне управління, державу та здатність до впровадження реформ органам влади для забезпечення виконання державних обов'язків.

Дослідники обґрунтували зв'язки пріоритетних напрямів регіональної політики та управління персоналом:

- оптимальне поєднання державних і регіональних інтересів у державному управлінні;
- наукова обґрунтованість, відповідність суспільним вимогам і рівню сучасних знань;
- прихильність цінностям і філософії гуманізму; системність, складність; система реалізації;
- зосередження на пріоритетах соціально-економічного розвитку регіону, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності, проведення реформ.

Як показує досвід демократичних країн, важливою умовою розвитку управління персоналом в державному управлінні є розвиток громадянського суспільства, що дозволяє встановити громадський контроль за діяльністю органів державної влади, що сприяє процесу децентралізації, підвищує якість управлінських рішень та запобігає корупційним ризикам.

Розробка нових методологічних підходів до вдосконалення управління персоналом та реформування державної служби в Україні в контексті євроінтеграції передбачає посилення ролі регіональних органів виконавчої влади, зокрема:

- розроблення та реалізація програми підготовки керівних кадрів та їх підвищення кваліфікації, яка є основою для всіх видів діяльності державної служби;
- здійснення планування підготовки менеджерів, які реагують на зміни та приймають рішення в нестандартних ситуаціях на регіональному рівні;
- розробка моделі державної кар'єри державних службовців у регіональній виборчій системі;
- визначення всіх зацікавлених сторін управління персоналом на регіональному рівні для чіткого визначення функцій, відповідальності та відповідальності регіональних структур управління [6].

Управління людськими ресурсами є конкурентоспроможною рисою будь-якого органу влади, яка потребує постійного оновлення та вдосконалення під впливом фактору часу, що відкриває нові ефективні методи, підходи та сучасні технології управління людськими ресурсами, виводить з ладу застарілі та непродуктивні концепції минулого. Пошук нових підходів до управління розвитком людських ресурсів як необхідної умови успішного функціонування організації неможливий без переходу до інновацій.

Функції управління людськими ресурсами в системі регіональних адміністративних установ: планування, відбір (наймання), соціалізація, професійний і кар'єрний розвиток, оцінка показників ефективності, мотивація, підтримка трудових відносин для максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Відповідно до вищезазначених функцій, завданнями служб управління та управління персоналом регіональних органів влади можна вважати такі:

- забезпечення всіма працівниками рівних можливостей для виконання своїх обов'язків і створення для цього належних умов;
- набір персоналу, який відповідає потребам організації з подальшим процесом професіоналізації працівників;
- розробка системи оцінки персоналу та допомога в плануванні кар'єри;
- розробка та впровадження оздоровчих програм, спрямованих на створення здорової та процвітаючої атмосфери на робочому місці, а також допомогу працівникам у вирішенні проблем, пов'язаних з роботою, самореалізацією та особистим (фізичним, фінансовим, сімейним благополуччям), що може вплинути на якість роботи [7].

На основі досліджень Центру економічної стратегії можна виділити три основні моделі управління людськими ресурсами у сфері публічного управління:

- конкурентна (відхилення від ієрархії: відбір на всі посади на основі відкритого конкурсу; строкові договори; неможливість позаконкурсного трансферу. Прозора, з високим ступенем децентралізації);
- кар'єрна (традиційна ієрархічна модель: підвищення керівництва з нижчих рівнів ієрархії; відкритий конкурс на початковому етапі відбору; просування по службі відбувається за результатами внутрішнього конкурсу. Менш прозора, централізований і забезпечує високий рівень захисту від безробіття);

– гібридна (використання елементів кар’єрно-конкурсної моделі: конкурсної – до вищих рангів державних службовців; кар’єрні – для нижчого та середнього начальницького складу).

Сьогодні в Україні впроваджується гібридна модель, тому є сенс промоніторити необхідність певних змін в управлінні персоналом у майбутньому, щоб переконатися в доцільності майбутньої такої моделі чи іншого варіанту.

Сучасний світ стрімко розвивається, новітні технології та інновації розвиваються в різних сферах життя суспільства. Цифрові технології все більше впроваджуються в діяльність організацій та органів влади, які, в свою чергу, повинні адаптуватися до глобального контексту змін. У найближчі роки лідери зіткнуться з новими методами і технологіями відбору персоналу, пошуку талантів у сфері цифрових технологій, їх лобювання, впровадження яких дозволить вирішити завдання кадрового забезпечення стратегії розвитку [4].

Проведений системний аналіз особливостей системи управління персоналом державних установ та існуючих проблем на регіональному рівні дозволяє визначити такі першочергові заходи, як розробка відповідної системи оцінки діяльності персоналу, що включає: обґрунтування, відповідні основи та неупереджені методи збору інформації, створення моделі оцінки діяльності робочого персоналу, розмежування повноважень між суб’єктами державного управління, підготовка рекомендацій щодо розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційного складу, інноваційність та креативність функцій здійснюється за рахунок інвестицій, методика створення системи преміювання, проектування диференційованої системи мотивації персоналу, встановлення гарантій і пільгових умов для працівників; забезпечення престижності роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження ефективних та прозорих механізмів соціального захисту, стимулювання та підвищення відповідальності персоналу.

Тому ефективність роботи державних органів у сучасних умовах залежить від складу кадрів, якості підготовки їх кадрів, кваліфікації та професіоналізму. Тому кадрова проблема на регіональному – обласному, субрегіональному – районному та муніципальному рівнях (територіальній громаді, самоврядній одиниці) зараз актуальна як ніколи. Необхідно розробити національну кадрову політику з урахуванням регіональної специфіки, метою якої є залучення, закріплення та адекватне використання висококваліфікованих спеціалістів на посадах місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях, створення умов для реалізації працівниками своєї професійної діяльності. потенціал. за успішне виконання покладених обов’язків [1].

Пріоритетними завданнями держави є: створення ефективних та надійних антикорупційних механізмів, створення належних умов, що дозволяють поширювати єдину культуру управління на всіх рівнях влади, забезпечення успішності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення їх мотивації до певних досягнень, стилю життя, побудови.

**Висновки.** Для успішного управління людськими ресурсами необхідні такі умови: орієнтація на місію організації; відповідність стану зовнішнього середовища; відповідність організаційній культурі; підтримка керівництва організації; наявність кваліфікованих спеціалістів та ін.

Як показує досвід демократичних країн, важливою умовою розвитку управління персоналом в державному управлінні є розвиток громадянського суспільства, що дозволяє встановити громадський контроль за діяльністю органів державної влади, що сприяє процесу децентралізації, підвищує якість управлінських рішень та запобігає корупційним ризикам.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf) (дата звернення: 12.09.2023).
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
3. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. Інститут сцинтиляційних матеріалів. Харків, 2018. № 14(3). С. 15–30.
4. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.
5. Іжа М.М., Приходченко Л.Л., Саханенко С.С. Регіональне управління: навч. посіб. / за заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса : ОРДУ НАДУ, 2020. 652 с.



6. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
7. Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В. Управління персоналом в органах публічної влади : навчальний посібник. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 144 с.
8. Щокіна Є.Ю., Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. № 43. С. 338–342.

#### **REFERENCES:**

1. Antonova L. V., Kozlova L. V. (2020) Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, no. 1. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf) (accessed September 12, 2023). (in Ukrainian)
2. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., Troian A. V. (2022) *Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity spetsialnosti 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia* [Personnel management: a study guide for students of higher education, specialty 281 Public management and administration]. Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V., 371 p. (in Ukrainian)
3. Danylenko Yu. A. (2018) Kharakterystyky ta klasyfikatsii innovatsii ta innovatsiinoho protsesu [Characteristics of the Classification and Innovation and the Innovation Process] *Institut stsyntyliatsiinykh materialiv – Institute of scintillation materials*. Kharkiv, no. 14(3), pp. 15–30. (in Ukrainian)
4. Zaichenko O. I., Kuznetsova V. I. (2015) *Upravlinnia liudskymy resursamy: navch. pos.* [Human resource management: tutorial]. In O.I. Zaichenko (eds.). Ivano-Frankivsk: "Lileia-NV", 232 p. (in Ukrainian)
5. Izha M. M., Prykhodchenko L. L., Sakhanenko S. Ie. (2020) *Rehionalne upravlinnia: navch. posib.* [Regional administration: tutorial]. In L. L. Prykhodchenko (eds.). Odesa: ORIDU NADU, 652 p. (in Ukrainian)
6. Novikova M. M., Mazhnyk L. O. (2012) *Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiia* [Personnel Management Technology: Theoretical and Methodological Aspects: monohrafiia]. Kharkiv: KhNAMH, 215 p. (in Ukrainian)
7. Serohin S. M., Borodin Ye. I., Komarova K. V. (2019) *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady: navchalnyi posibnyk* [Personnel management in public authorities: a study guide]. Dnipro: HRANI, 144 p. (in Ukrainian)
8. Shchokina Ye. Iu., Balaban L. Iu., Martynenko K. A. (2020) Suchasni tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy [Modern technologies of human resource management]. *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika – Development of productive forces and regional economy*, no. 43, pp. 338–342.

УДК 331.1

JEL R50

**Діденко Олег Григорович**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права. **Мирошниченко Аліна Іванівна**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні.**

У статті досліджено питання щодо управління людськими ресурсами на регіональному рівні, зокрема розкрито які моделі існують та яка саме модель управління людськими ресурсами у сфері публічного управління в Україні та її особливості. Проаналізовано залежність термінів «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» чи «менеджмент персоналу», зазначено, що «управління людськими ресурсами» значно ширше поняття. Також відзначено основні функції управління людськими ресурсами в системі регіональних адміністративних установ, а саме: планування, відбір (наймання), соціалізація, професійний і кар'єрний розвиток, оцінка показників ефективності, мотивація, підтримка трудових відносин для максимального використання потенціалу людських ресурсів. Наголошено на важливості управління людськими ресурсами для органів державної влади, зокрема, на регіональному рівні.

**Ключові слова:** людські ресурси, управління людськими ресурсами, управління персоналом, регіональний рівень, кадри.

УДК 331.1

JEL R50

**Oleh Didenko**, Ph.D. in Public Administration, Senior Lecturer at the Department of Public Administration and Law. **Alina Myroshnychenko**, Ph.D. in Public Administration, Senior Lecturer at the Department of Public Administration and Law, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Main aspects of human resources management at the regional level**

The article examines the issue of human resources management at the regional level, in particular, it reveals what models exist and what model of human resources management in the field of public administration in Ukraine and its features. The study of the evolution of human resources management shows that the study of this issue goes from the study of the use of labor resources through personnel administration to personnel management, and later – human resources management. The concept of "human resources management" conveys a broader meaning than the concepts of "personnel management" or "personnel management", because the concept of "human resources management" means the application of a series of actions that are required to create productive relations of cooperation between employees of the organization. In contrast to traditional approaches to personnel management, human resource management considers the issue of management in a broader sense, as the strategic development of the organization, the main goal of which is not only to increase work efficiency, but also to promote the self-realization of each employee. The effective use of human resources in the system of regional government involves the implementation of a whole set of measures using the tools of regulatory, organizational, motivational, and communication mechanisms of state administration, which will allow providing authorities with highly qualified personnel, creating a rational system of management of various structures in the context of coordinating their activities for implementation state regional policy and regional development. The main functions of human resources management in the system of regional administrative institutions were also noted, namely: planning, selection (hiring), socialization, professional and career development, evaluation of performance indicators, motivation, support of labor relations for maximum use of the potential of human resources. The importance of human resources management for state authorities, in particular, at the regional level, is emphasized. The management of human resources in the system of regional government has its own characteristics, problems and requires the provision of professional development of human resources in the public service under special programs, strategic management of human resources, project approach, application of modern technologies of personnel management, implementation of the latest information and communication technologies of human resources management.

**Key words:** human resources, human resources management, personnel management, regional level, personnel.