

на інформацію про діяльність державної влади; створення ефективних механізмів громадянського контролю.

Перспективи подальшого розвитку у даному напрямі. На сучасному етапі реформування системи державного управління в Україні стан законодавчої та нормативно-правової бази не забезпечує належної реалізації принципу прозорості. Вивчення недоліків чинного законодавства, визначення напрямів його вдосконалення в контексті впровадження принципу прозорості мають як теоретичне, так і практичне значення. Проте у вітчизняній науковій літературі поки що цим питанням приділяється недостатня увага. Виходячи з цього системні та комплексні дослідження згаданих проблем є актуальними та зумовлені необхідністю подальших демократичних перетворень у системі державного управління України.

Список використаних джерел

1. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні / Н. Гудима // Вісн. НАДУ. - 2005. - № 3. - С. 77-85.
2. Чуклинов А. Е. Прозрачная государственная политика: некоторые проблемы теории и практики / А. Е. Чуклинов // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. - 2006. - № 8. - С. 44-50.
3. Комаровський В. С. Конфлікти громадян із чиновниками: чому й навіщо? / В. С. Комаровський, Л. Н. Тимофеева // Держава й право. - 1997. - № 10. - С. 14.
4. Антикорупційні стратегії для країн з перехідною економікою. - К. : [б.в.], 2002.
5. Боротьба з корупцією в посткомуністичних суспільствах. - Братислава : [б.в.], 2002.

Анатолій Рачинський,

*кандидат наук з державного управління, доцент,
докторант кафедри державного управління
і менеджменту НАДУ*

Стратегічні підходи до оптимізації структур органів державної влади в сучасних умовах суспільного розвитку

З метою пошуку результативних методів оптимізації функціонування служб управління персоналом у процесах забезпечення ефективності державного управління проаналізовано сучасні тенденції розвитку служб управління персоналом. Розглянуто сутність та специфіку формування нових стратегічних підходів до оптимізації структур органів державної влади.

Окреслено напрями, за якими має відбуватися перебудова діяльності кадрових служб щодо становлення й розвитку системи стратегічного управління персоналом. Визначено складові процесу розробки і реалізації стратегічної технології роботи з персоналом органів державної влади.

Ключові слова: стратегія, служби управління персоналом, органи державної влади, керівник, оптимізація, технологія роботи з персоналом.

In order to find effective methods to optimize the operation of personnel management services in the process of ensuring the effectiveness of government: of contemporary trends in service management has been analyzed. The nature and specificity of the formation of new strategic approaches to optimizing the structure of government has been analyzed.

Outlined the directions, according to which should be the restructuring of personnel services in the direction and development of strategic management. Components of development process and implementation of strategic technologies work with the staff of government has been detected.

Key words: strategy, personnel management services, public authorities, leader, optimization, technologies work with the staff.

Постановка проблеми. Оптимізація державної кадрової політики вимагає вдосконалення функціонування служб управління персоналом, розширення функціональних обов'язків керівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом в органах державної влади. При цьому формування стратегічно нового підходу до оптимізації державної кадрової політики передусім потребує вдосконалення її методологічного та практико-прикладного рівнів. Це, зокрема, вказує на доцільність розробки нової кадрової стратегії у системі державного управління. У такому контексті це також ставить питання про створення нової моделі кадрової політики, яка б максимально відповідала сучасним суспільно-політичним та ментальним умовам розвитку Української держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначає у своєму дослідженні В.Олуйко, саме "державна кадрова політика, її система взаємопов'язаних цілей, пріоритетів, принципів, стандартів може надати системі кадрового забезпечення державної служби цілісність, сутнісну визначеність, більш чітку професійну цілеспрямованість... державна кадрова політика при цьому повинна стати багаторівневою і охоплювати всі рівні: центральний, регіональний, місцевий (муніципальний) для вираження специфіки потреб і можливостей органів влади цих рівнів... відповідно, мета і завдання кадрового забезпечення державної служби повинні стати основою для вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій роботи з персоналом державної і муніципальної служби" [9].

Враховуючи дослідження Л.Кращенко, основу сучасного підходу до стратегічного управління персоналом мають становити зростаюча роль особи службовця, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, поставлених перед організацією [7].

Стратегічне управління персоналом у цьому контексті набуває особливої значущості, воно дає змогу узагальнити і реалізувати цілий спектр питань щодо адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора у побудові системи управління персоналом. Відповідно до вказаного підходу служби управління персоналом мають перетворитись на партнерів керівників структурних підрозділів та вищих керівних кадрів щодо

реалізації стратегії діяльності органу. На думку В.Гапоненко, вони мають виступати в ролі "експерта в питаннях, пов'язаних із організацією та виконанням роботи, ефективного адміністратора щодо зниження витрат на діяльність органу; захисника працівників, представника їх інтересів перед керівництвом; активного учасника реформування та модернізації органу державної влади" [5, с. 38].

Саме тому служби управління персоналом органів державної влади мають стати експертом у питаннях, пов'язаних з організацією виконання функціональних обов'язків, забезпечувати ефективне адміністрування персоналу, що дає змогу зменшити затрати при збереженні якості діяльності. При цьому особлива увага має приділятися захисту і представленню персоналу перед вищим керівництвом у напрямі збільшення його внеску в отримання результату [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах суспільного розвитку служби управління персоналом мають стати учасником постійних перетворень, формуючи нову культуру державно-управлінської діяльності, сприяти позитивним організаційним змінам. Відтак це ставить питання про необхідність досягнення високої якості діяльності служб управління персоналом, передусім шляхом встановлення партнерських відносин між вищими керівними кадрами і керівниками структурних підрозділів, насамперед у питаннях, що стосуються реалізації загальноорганізаційної стратегії, удосконалення процесів планування діяльності персоналу.

Аналізуючи сутність та специфіку формування нових стратегічних підходів до оптимізації структур органів державної влади, доцільно особливо увагу приділити розгляду сучасних тенденцій наукового менеджменту, які вимагають використання нетрадиційних підходів у напрямі підвищення економічної і управлінської культури персоналу. Виходячи із цього слід зосередити увагу на вивченні сучасних тенденцій змін систем управління установ і організацій. Однією із таких тенденцій, на думку А.Татарнікова, виступає спроба встановити "пріоритети розвитку" установ і організацій, тобто визначити спонукальні мотиви і дії керівників, що привели до високих результатів [11].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На сучасному етапі реформування системи державного управління гостро постає завдання пошуку результативних *методів оптимізації функціонування служб управління персоналом* у процесах забезпечення ефективності державного управління, що має супроводжуватися розробкою ефективних *стратегічних рішень* щодо розвитку систем управління персоналом і організації в цілому. Одним із методологічних завдань при цьому визначається необхідність *обґрунтування кваліфікаційних вимог до керівників стосовно оволодіння ними*

сучасними методами програмно-цільового, інформаційно-аналітичного, прогностного, проектного управління в системах управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Узагальнення досвіду функціонування вітчизняних і зарубіжних служб управління персоналом дає змогу сформулювати головну мету системи стратегічного управління персоналом - організація ефективного використання персоналу, його професійний і соціальний розвиток. Доцільність формування нового стратегічного підходу до управління персоналом в органах державної влади зумовлена ще й тим, що сьогодні служби управління персоналом мають досить низький організаційний статус, а відтак є слабкими в професійному відношенні. Саме тому вони не виконують низку завдань з управління персоналом і забезпечення нормативних умов його діяльності.

Відповідно до цього сучасні підходи до стратегічного управління персоналом набувають особливої значущості й передусім тим, що дозволяють узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації персоналу до зовнішніх умов; врахувати особистісний чинник у побудові системи управління персоналом організації. У даному аспекті дослідження слід класифікувати основні чинники, що безпосередньо впливають на ефективність процесів стратегічного управління персоналом в органах державної влади. До таких чинників К.Боумен відносить такі три основних рівні.

Перший - ієрархічна структура організації, де основний засіб дії - це відносини "влада - підпорядкування", тиск на людину зверху за допомогою примусу, контроль над розподілом соціальних і матеріальних благ. Другий - культура, тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, що регламентують відповідну поведінку особи, без видимого примусу. Третій - ринок послуг/товарів як мережа рівноправних відносин, заснованих на рівновазі інтересів учасників державно-управлінського процесу [4, с. 11].

Варто зазначити, що основними завданнями служб управління персоналом у даному напрямі має стати забезпечення ефективної роботи керівництва в усіх сферах, пов'язаних із працевлаштуванням, розвитком персоналу і встановленням системи взаємовідносин між керівництвом і персоналом. Важлива функція служб управління персоналом має полягати у створенні середовища, де персоналу надається можливість для реалізації потенціалу його власних здібностей. Переважно сьогодні мова має йти не лише про кадрові служби, а й про систему управління персоналом загалом. Основними напрямками формування та розвитку системи стратегічного управління персоналом мають виступати: оформлення і ведення обліку персоналу; формування відповідних умов праці; встановлення нових державно-службових відносин - етики ділової взаємодії; розвиток соціальної інфраструктури; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичні й психологічні консультації, у тому числі проведення оцінки профорієнтації [3, с. 38].

Виходячи з основ функціонування сучасної служби управління персоналом ключові ролі в системі стратегічного управління персоналом мають відігравати: персонал-стратегії; організація роботи служб управління персоналом (розробка структур); персонал-технології (спеціальні і професійні знання); персонал-інноватори (розробники інвестиційних проектів); виконавець - службовець, який здійснюватиме оперативну кадрову політику; кадровий консультант - фахівець з панорамним баченням можливостей удосконалення організаційної діяльності.

Таким чином, виходячи з основ поняття кадрової служби, її призначення і тенденції удосконалення під службами управління персоналом слід розуміти сукупність спеціалізованих структур, підрозділів разом із зайнятими на них посадовими особами, покликаними управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики. При цьому слід враховувати також, що служба управління персоналом є основним структурним підрозділом, на який покладені функції з прийому і звільнення працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки.

При визначенні основних функціональних завдань служб управління персоналом органів державної влади та оптимізації їх діяльності в сучасних умовах суспільного розвитку України слід чітко ідентифікувати покладені на них завдання. Окреслюючи перелік таких завдань, фахівці умовно виділяють основні і додаткові завдання [2]. Передусім серед основних завдань можна виділити такі як: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і міжособистісних взаємин, відносини керівника і підлеглих; управління конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; регулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології, ергономіки і естетики праці.

З урахуванням визначених у межах даного дослідження особливостей створення і функціонування служб управління персоналом слід виділити такі стійкі тенденції в їх розвитку.

1. Виокремлення і врахування практично всіх функціональних напрямів, що охоплює комплекс проблем управління персоналом у діяльності організацій недержавного сектору.

2. Широкий розвиток зовнішніх консультативних, посередницьких агентств, що працюють з організаціями на договірній, інтеграційній основі, а також достатньо активна інтеграція між організаціями з реалізації завдань управління персоналом.

3. Делегування повноважень і відповідальності з виконання функцій управління персоналом керівникам структурних підрозділів і досвідче-

ним фахівцям з одночасною організацією їх глибокого, безперервного навчання.

4. Інтернаціоналізація управління персоналом, що виражається в розвитку міжнародних контрактів у діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб, і формування на цій основі єдиної міжнародної служби управління персоналом [1, с. 54].

Слід також зазначити, що наведені вище тенденції свідчать про високий рівень розвитку стратегічного управління персоналом, загальної культури управління в діяльності організацій. Вітчизняна практика протягом останнього часу зробила значні кроки у напрямі становлення ефективної системи стратегічного управління персоналом і поступового включення цієї системи в загальну світову інтеграцію.

Водночас на сучасному етапі оптимізації системи державного управління України одним із стратегічних підходів має стати підвищення результативності сучасних управлінських систем. Однією із методологічних проблем при цьому є відсутність кваліфікаційних вимог до керівників стосовно володіння ними сучасними методами програмно-цільового, інформаційно-аналітичного, прогнозного, проектного управління персоналом.

Передусім слід вказати на необхідність визначення головних вимог до керівників, якими мають стати високий професіоналізм, знання механізмів функціонування ринку в поєднанні з володінням сучасними управлінськими й інформаційними технологіями. При цьому критеріями оцінки мають бути: творчий склад розуму, стратегічний тип мислення, схильність до інновацій, вміння акумулювати енергію і здібності численних учасників того чи іншого процесу. Велике значення для успіху фахівця-управлінця органу державної влади має його інтелектуальна культура, яка включає здібність до методичного мислення як найважливішого чинника результативності управління.

Саме тому одним із стратегічних підходів до оптимізації структур органів державної влади в сучасних умовах суспільного розвитку мають стати розробка й оволодіння персоналом методологією системного менеджменту і практичними навичками її використання, що забезпечує "вміння завжди бачити взаємозв'язок, взаємовплив, взаємозалежність і взаємообумовленість явищ і процесів у багатовекторній управлінській практиці" [6].

Успіх при цьому переважно забезпечують не суто адміністративні здібності керівників, а оптимальна стратегія і ситуаційна тактика, що базується на системній методології. На думку А.Пригожина, перехід до нової наукової моделі ефективного управління має базуватись на таких положеннях [10].

1. Перехід від прибутковості як основного критерію оцінки діяльності установ і організацій до ступеня задоволення інтересів громадян.

2. Збільшення впливу на ефективність управління як інтеграційних процесів усередині системи менеджменту, так і її зв'язків із зовнішнім середовищем.

3. Скорочення і мінімізація ієрархічних рівнів в організаційних структурах установ і організацій, трансформація пірамідальних структур у структури горизонтального характеру.

4. Орієнтація горизонтальних структур на управління базовими процесами установ і організацій на відміну від традиційної функціональної організації системи управління в діяльності органів державної влади.

5. Перехід від великих самодостатніх організацій до мережі організацій, глибоко інтегрованих між собою, і поширення мережевого характеру їх функціонування як принципу звуження управлінської діяльності.

6. Залучення в нові структури кращих виконавців як реалізація принципу "елітаризації співпраці й керівництва".

7. Розповсюдження віртуального управління діяльністю, що не вимагає фізичної присутності виконавців.

Як уже було зазначено, однією із тенденцій наукового менеджменту, що потребує використання нетрадиційних підходів у напрямі підвищення економічної і управлінської культури персоналу, на думку А.Татарнікова [11], виступає спроба встановити "пріоритети розвитку" установ і організацій. Основними елементами такої технології мають виступати наступні: А) бачення керівником стратегічних перспектив своєї діяльності; Б) успішний керівник має орієнтуватись на власні сили, на ресурси, що є у нього в розпорядженні, і на власні резерви. Всі міркування керівників з приводу агресивності зовнішнього середовища зводяться до того, чи створює це для організації додаткові можливості - В) уміння перетворювати обставини в можливості виступає ще однією відмітною рисою успішного керівника [12].

Нічого такого, що не вписувалося б у класичні норми поведінки, успішні керівники традиційно не роблять, Г) вони орієнтовані на конкретні дії. При цьому можливість бачити перспективу дозволяє їм діяти без попереднього створення складних теоретичних схем.

Керівники, які очолюють успішні установи і організації, навчилися Д) концентруватися на головному. Вони володіють гнучкістю і тому уявляють собі майбутнє не у вигляді набору показників, а швидше у вигляді певного бачення. Те, що більшість успішних керівників не бачать у своїх діях серйозних помилок, не є ознакою відсутності самокритичності. Просто вони оцінюють те, що було зроблене, з погляду завдань, які були актуальні в той момент часу [11].

З огляду на сучасні стратегічні орієнтири розвитку персоналу органів державної влади основним завданням сучасної організаційної структури органів державної влади (крім пошуку талановитих, високопрофесійних працівників і включення їх у свій склад) мають стати створення системи

стимулів для навчання персоналу, розвиток інфраструктури навчання: навчальні центри, бази знань, викладачі, законодавча база та ін.

Для діяльності органів державної влади не менш важливим стратегічним завданням розвитку є встановлення комунікацій між співробітниками, вирішення якого вимагає формування нового стратегічного підходу до оптимізації форм комунікативної взаємодії між керівником та персоналом. Таке розширення контактів здебільшого має здійснюватись у будь-якому варіанті: через стажування, ротацію співробітників, розширення інформаційних каналів та ін., а відтак воно служить основою підвищення віддачі від персоналу і є необхідною умовою їх успішної роботи.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, перебудова діяльності кадрових служб з метою становлення і розвитку системи стратегічного управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників служб управління персоналом, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом має здійснюватися за такими напрямами:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського чинника;
- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для організації працівників;
- планомірна робота з корпусом вищих керівних кадрів, з резервом для висунення на керівні посади;
- активізація діяльності служб управління персоналом зі стабілізації функціонування організаційних структур; їх зміцнення кваліфікованими фахівцями, підвищення їх авторитету;
- забезпечення соціальних гарантій службовців у сфері зайнятості;
- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки персоналу, широкої гласності в кадровій роботі;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.

При цьому розробка і реалізація стратегічної технології роботи з персоналом органів державної влади мають передбачати: а) систему керівництва, технології і засоби управління цією діяльністю, необхідний вплив на зміну ситуації; б) методологічну базу формування політики і стратегії управління персоналом, єдиної команди управлінців; в) формування єдиної управлінської структури роботи з персоналом.

Оцінка ж реальних можливостей служби управління персоналом органів державної влади має впливати на персонал організації і розробку основ ефективної роботи цієї служби з урахуванням всіх інституційних особливостей служби, а саме: а) місця і ролі служби управління персоналом у

сучасних умовах роботи з людськими ресурсами; б) рівня професійності діяльності служби; в) готовності нести відповідальність за підсумки діяльності з управління персоналом та організаційну ефективність у цілому.

Як перспективи подальших досліджень у даному напрямі слід відзначити те, що менталітет сучасного державно-управлінського персоналу, змінюючись під впливом глобалізації управлінських систем, нових тенденцій у розвитку цивілізації, виступає могутнім чинником коригування роботи служб управління персоналом, керівників органів державної влади всіх рангів управління. Крім того, змінюються і самі організації, їх структура, система управління і можливості впливу на персонал. Виходячи із цього органи державної влади у запровадженні технологій стратегічного управління персоналом вже зобов'язані активно застосовувати технології "аутсорсингу" в політиці управління персоналом; лізингу персоналу; активно задіювати нові нестандартні мотиваційні програми, що мають стати предметом досліджень щодо можливості їх упровадження в практику діяльності органів державної влади.

Список використаних джерел

1. *Алехина О.* Служба персонала / О. Алехина, А. Павлуцкий // Упр. персоналом. - 2000. - № 11. - С. 50-59.
2. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления / Г. В. Атаманчук. - М. : Юрид. лит., 1997. - 470 с.
3. *Барциц И. Н.* Показатели эффективности государственного управления (субъективный взгляд на международные стандарты) / И. Н. Барциц // Теория и практика управления. - 2005. - № 3. - С. 34-58.
4. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. - 317 с.
5. *Гапоненко А. Л.* Стратегическое управление : учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент" / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М. : Омега-Л, 2004. - 465 с.
6. *Кравченко В. Ф.* Организационный инжиниринг : учеб. пособие / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. - М. : Изд-во "ПРИОР", 1999. - 256 с.
7. *Кращенко Л.* Противостояние. Карта российского консалтинга / Л. Кращенко // Эксперт. - 2004. - (7). - Режим доступа : <http://old.expert.ru/expert/ratings/consult/04-07-10/konsult.htm>
8. Менеджмент персоналу : навч. посіб. - К. : КНЕУ, 2003. - 317 с.
9. *Олуйко В. М.* Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Холуйко. - Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.
10. *Пригожин А. И.* Нововведения: Стимулы и препятствия / А. И. Пригожин. - М. : Изд-во полит. лит., 2007. - 403 с.
11. *Татарников А. А.* Содержание оценки персонала управления / А. А. Татарников // Кадры. - 2003. - № 12. - С. 15-19.
12. *Miller M.* Barbarians to Bureaucrats. Corporate Life Cycle Strategies. Lessons from the Rise and Fall of Civilisations / M. Miller. - Fawcett Columbine. - N-Y, 1991.