

Павло КНИШ

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти й газу*

## СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Розглядається концепція управління людськими ресурсами, що виникла у 80-ті рр. XX ст. – HR-менеджмент. Висвітлюються загальні принципи організації державного управління в межах моделі HR-менеджменту. Особлива увага приділяється ефективності використання технік визначення компетентності службовців у сфері державного управління.

**Ключові слова:** людський ресурс, професійна компетентність, державний службовець, державне управління.

*Павел Книш. Современные концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами*

Рассматривается концепция управления человеческими ресурсами, которая возникла в 80-е гг. XX в. – HR-менеджмент. Освещаются общие принципы организации государственного управления в рамках модели HR-менеджмента. Особое внимание уделяется эффективности использования техник определения компетентности служащих в сфере государственного управления.

**Ключевые слова:** человеческий ресурс, профессиональная компетентность, государственный служащий, государственное управление.

*Pavlo Knysk. The modern conceptual approaches to human resource management*

The concept of human resources management, appeared in 80-s of XX century – HR-management is considered. Outlines the General principles of organization of state control in the framework of the model of HR-management. Special attention is paid to the efficiency of the use of techniques of definition of the competence of employees in public administration.

**Key words:** human resources, professional competence, a civil servant, public administration.

До основних системоутворюючих факторів у технологіях управління більшість учених відносять «людський ресурс», або людину з її постійно зростаючими потребами. Саме «людський фактор», його зміни й ускладнення зв'язків з біологічним та технічним середовищем насамперед породили глобальні проблеми. При вирішенні глобальних проблем повинна використовуватися вся сукупність наукових методів. Державна цільова програма розвитку державної служби формує нові засади управління людськими

ресурсами. Сьогодні Україна в процесі поступової інтеграції до правового простору ЄС наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин.

Філософія та методологія управління демократичною державою, створення єдиної системи управлінських структур у сучасній Україні передбачають реалізацію ефективної кадрової політики та вирішення проблем професійної компетентності державних службовців. З позицій розуміння професійної компетентності на даному етапі, насамперед управлінського професіоналізму керівних кадрів і працівників органів державного управління, слід зазначити, що вона має включати певну сукупність суспільних вимог до суто професійних знань та вмінь відповідно до вимог HR-менеджменту.

Теорії державного управління й регулюванню найважливіших суспільних процесів приділяли значну увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Бакуменко, Т. Бутирська, І. Онищук, В. Панкратов, В. Патрушев, П. Петровський, М. Пірен, Л. Приходченко, О. Руденко та ін.

Дослідженню теоретико-методологічних засад та вдосконаленню практики застосування управлінських технологій у сучасних умовах розвитку суспільства присвячені роботи таких українських та зарубіжних учених: Г. Бертуччі, А. Зайцева, В. Іванова, І. Калачева, М. Кляйманна, О. Крутій, К. Манхейма, К. Оганяна, С. Онищук, Д. Осборна, Ю. Сурміна, В. Толкованова та ін.

Основним завданням, поставленим у науковому дослідженні, є розгляд концептуальних підходів до управління людськими ресурсами. Доцільно застосовувати комплексний підхід до управління персоналом – урахувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, соціально-психологічні, правові та інші фактори в усій сукупності, які впливають на поведінку працівників у процесі трудової діяльності [6, с. 37].

Розглянемо концепцію управління людськими ресурсами, що виникла у 80-ті рр. XX ст. – HRM (Human Resource Management), або HR-менеджмент. У 90-ті рр. XX ст. відбувся перегляд концепції управління персоналом. По-перше, на зміну складним взаємовідносинам між працедавцем та найманими працівниками середини XX ст., за яких у робочій обстановці організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, основу якої утворюють невеликі робочі групи, орієнтовані на задоволення споживачів і навчання на робочому місці. Ключові аспекти нової концепції такі: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення корпоративних завдань – таких як лояльність споживачів, економія витрат та висока рентабельність,

тобто більше уваги тепер приділяється бізнес-цілям. По-друге, важливим процесом стало залучення персоналу у послідовне досягнення цих цілей. Централізація втрачає свою актуальність, відбувається істотне розшарування організаційних ієрархічних структур, відповідальність делегується лідерам робочих груп. Одночасно зовнішнє середовище організації стає все більш конкурентним. Тому значення набувають не лише потреби клієнтів, але й дії конкурентів.

Існують різноманітні визначення HR-менеджменту та його основних завдань. Н. Корнеліус наводить, наприклад, такі визначення, запропоновані сучасними західними дослідниками:

1. З метою підтримки стратегічних цілей організації основним завданням HR-менеджменту є приведення у відповідність формальної структури і систем трудових ресурсів (відбір, оцінка, винагорода і розвиток) – Фобрум, Тиші (1984 р.) та ін.

2. Основні виміри HR-менеджменту пов'язані з поняттями інтеграції, прихильності персоналу, забезпечення гнучкості та якості – Гест (1987 р.).

3. HR-менеджмент головним чином спрямований на забезпечення і використання управлінських потреб у сфері трудових ресурсів (не обов'язково – потреб персоналу). Акцентується передусім на плануванні, моніторингу, контролі – Торрінгтон і Холл (1987 р.).

4. Діапазон значень терміна (за Джоном Сторі):

– HR-менеджмент як стратегічна ініціатива спрямована на забезпечення відданості співробітників і розвиток їх потенціалу;

– HR-менеджмент як стратегічна ініціатива покликана забезпечити повне використання трудових ресурсів;

– HR-менеджмент як ще один термін для позначення управління персоналом [4, с. 11].

HR-менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації [8, с. 14].

Загальні принципи організації державного управління в межах моделі HR-менеджменту були сформульовані відомими ідеологами і практиками Д. Осборном і Т. Геблером, які назвали їх принципами оновлення сучасних систем державного управління, а саме:

– розвиток конкуренції між провайдерами (виробниками, постачальниками) управлінських послуг;

– розширення прав громадян шляхом передачі контролю за діяльністю урядових установ із рук чиновників-бюрократів безпосередньо громадам;

– оцінювання роботи установ не за витратами, а за результатами;

– керування цілями (місією), а не законами і правилами;

– перетворення клієнтів на вільних споживачів, надаючи їм вибір – між школами, навчальними програмами, варіантами надання житла тощо. Переосмислення самого поняття «клієнт державної організації»;

– запобігання виникненню проблем;

– досягнення переваги прибутку над витратами;

– децентралізація управління, внесення в роботу духу співпраці та взаємодопомоги;

– надання переваги ринковим механізмам перед бюрократичними;

– зосередження не стільки на наданні послуг, скільки на стимулюванні (каталізі) вирішення проблем, що виникають у суспільстві, усіма секторами – державним, приватним і некомерційним [12, с. 318].

HR-менеджмент орієнтований на реалізацію профілів професійної компетентності, досягнення максимального внеску працівників у продуктивність організації, тому підвищення ефективності та мотивації за допомогою різних форм залучення є пріоритетним напрямом діяльності. Делегування повноважень працівникам вимагає від керівників вироблення певних навичок, більшої гнучкості, ніж застосування звичайних командних методів управління. Але, зрештою, це позитивно позначається на ефективності діяльності організації.

За висновками експертів сфери державного управління, у межах еволюційного процесу уряди ряду країн сьогодні ведуть пошук нового синтезу принципів щодо управління персоналом на державній службі. Цей еволюційний ланцюжок створюють: доктрини, побудовані на традиційній «теорії бюрократії за Вебером»; парадигми «нового державного менеджменту» та принципи «теорії чутливого врядування». Експерти констатують, що сучасні уряди надають перевагу такій стратегії управління людськими ресурсами, яка поєднує старі й нові підходи. «Розвиваючись в умовах поміркованого традиціоналізму й нового бачення лідерства з боку урядів і вищих посадовців, управління людськими ресурсами в державному секторі наразі набуває таких ознак:

– відбір персоналу на основі професійних заслуг, знань і досвіду;

– запровадження заходів, що забезпечили б відповідність персоналу державної служби демографічному складу суспільства, з обов'язковим дотриманням принципу призначень за професійними заслугами;

– визнання необхідного існування правил та інституційної пам'яті;

– зосередженість на дієвості, впливовості та результатах роботи державної служби;

- заохочення лояльності та розширення бази підзвітності;
- нове формування цінностей та етики державної служби;
- інвестування в розвиток людських ресурсів» [1, с. 146].

Ідея професійної компетентності посади державної служби найбільше розвинулась у Великій Британії. Там взяли на озброєння компетентнісний підхід як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками. У 2003 р. був затверджений комплекс PSG (Professional Skills for Government), який визначає перелік навичок державних службовців усіх рівнів — від міністрів до рядових чиновників на місцях. Саме він є основоположним як для кадрових служб державних органів, так і для самих державних службовців, дає змогу визначити не лише систему вимог до конкретної посади, а й індивідуальний потенціал кар'єрного просування. Цей комплекс включає такі кластери навичок: управління іншими людьми (підлеглими, персоналом), фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне мислення; особлива роль належить навичкам у сфері роботи з інформацією. Сюди віднесені такі кластери, як ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, IT-навички [7].

Аналіз наукових джерел свідчить, що нове формування цінностей та етики державної служби та інвестування в розвиток людських ресурсів – два основних аспекти компетенцій – виявляються як опис робочих завдань або очікуваних результатів (походять від національних систем навчання: National Scottish Vocational Qualifications і Management Charter Initiative) та як опис поведінки (спеціалізація у сфері ефективного управління). Перші визначають компетенції як здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації, а другі – різні варіації визначення компетенції як основної характеристики особистості, здатної досягти високих результатів у роботі [10, с. 3].

Компетенції розрізняють за видами: загальні, ключові (однаково важливі для всіх); специфічні (вирізняються за посадою та стосуються технічних аспектів роботи). Перелік видів компетенцій досить великий: власні, професійні, універсальні, базові, особистісні, корпоративні, спільні, виключні, стрижневі, традиційні, унікальні, випереджальні, технічні, необхідні, надлишкові, інформаційні, комунікативні, маркетингові, організаційні, управлінські/менеджерські тощо.

Еволюційним кроком у застосуванні компетенцій стали профілі. Наприклад, профілі компетенцій лідерства в системі державної служби України, розроблені відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою, є інструментом, який:

- фіксує відмінності між політичними й адміністративними посадами шляхом визначення очікуваних вимог до державних службовців на адміністративних посадах;
- розподіляється за рівнями керівників (вищий, середній, базовий);
- свідчить про наявність ключових, однаково важливих для всіх груп, компетенцій лідерства – аналітичне мислення, досягнення результатів – орієнтація на результат, управління людськими ресурсами, ефективна комунікація [9].

У зарубіжних країнах з метою підвищення ефективності діяльності корпусу державних службовців було запроваджено так звані рамкові компетенції. Рамкові компетенції являють собою набір компетенцій, які відіграють важливу роль для відомства в цілому, але також можуть використовуватись як інструмент для оцінювання та вимірювання компетенцій керівництва відомства.

Одним з ефективних підходів до визначення компетентності службовців системи органів державного управління є застосування сучасних технологій відбору та підготовки. Проте їх застосування має бути всебічно обґрунтованим, ретельно підготовленим і професійно здійснюваним. Це передбачає дотримання принципу системності кадрової політики, згідно з яким ці методи та технології повинні застосовуватись не як самоціль, а як один із компонентів цілісної системи добору, розстановки і використання кадрів. Ця політика має включати також ретельне вивчення можливостей і особистісного потенціалу кожного працівника, створення належних умов для успішної реалізації цього потенціалу, зокрема шляхом створення розвиненої системи заходів з організації кадрового замовлення у вищих закладах освіти, системи цільової підготовки та перепідготовки кадрів і регулярного підвищення їх професійної, загальнокультурної та управлінської кваліфікації. Водночас вона повинна враховувати якість професійної підготовки працівника, рівень розвитку його особистісних рис, їх характеристики та відповідність вимогам тієї посади, яку той посідає, та функцій, які йому доводиться виконувати [5].

Ефективність використання технік визначення компетентності службовців у сфері державного управління (тести, опитування, експеримент) залежить від двох важливих моментів: наявності спеціалістів-психологів, що будуть займатися діагностикою, та дотримання ними етики психодіагностування. У дослідженнях зарубіжних авторів розглядаються окремі етичні проблеми психодіагностування:

1. Хоча сьогодні існує значна кількість психодіагностичних тестів, усі вони обов'язково повинні відповідати вимогам, чітко

визначеним «Стандартами для психологічних та освітніх тестів» і досить повно описаним у цих стандартах.

2. Практична діяльність кожного психолога має регулюватися спеціальними етичними стандартами і кодексом поведінки психолога.

3. Кожний користувач будь-якого тесту повинен володіти інформацією стосовно його валідності, надійності і обмежень, пов'язаних із його застосуванням.

4. Кожен психолог повинен приділяти значну увагу відбору психодіагностичних тестів, а також інтерпретації отриманих за його допомогою результатів. При цьому будь-який із використовуваних тестів має відповідати цілям дослідження і своєму призначенню.

5. Професійні психологічні інструменти повинні бути недоступними для будь-кого з непрофесіоналів, які б бажали їх використовувати. Вільне поширення психодіагностичного інструментарію і можливість його застосування будь-якою особою призводить до втрати цим інструментарієм своєї валідності.

6. За кордоном, насамперед у США, особливі вимоги висуваються до роботи з комп'ютеризованими тестами, оскільки тут завжди є ризик отримання неточних, а то й недостовірних результатів. Тому кожен практичний фахівець повинен пам'ятати, що комп'ютерне психодіагностичне тестування не може розглядатися як цілком автоматизована процедура. Іншими словами, воно ніколи не може здійснюватися безпосередньо самими досліджуваними, без участі професійного психолога.

7. Одним із найважливіших положень етичних стандартів і кодексів поведінки психолога вважається збереження конфіденційності результатів психодіагностування [2, с. 201].

У сучасних умовах розвитку ринку праці, підвищення вимог роботодавців до компетенцій працівників, демографічного старіння робочої сили і зростання частки осіб, які здобули професійну освіту кілька десятиліть тому, унаслідок чого їх компетенції не відповідають сучасним вимогам, розвитку існуючих і появи нових технологій, що потребує нових знань та вмінь працівників, кадрова політика в країні повинна зазнати значних змін. Кадрові процеси і служби мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку організації, галузі та відповідні цільові кадрові програми, що враховують короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах, розвитку кадрової ситуації; володіти засобами для впливу на неї.

Подальше реформування державного управління може бути успішним лише в тому разі, якщо воно буде реалізовуватися комплексно, таким чином, щоб перетворення в одній сфері,

наприклад економічній, стимулювали перетворення в соціальній сфері, а вони, у свою чергу, – у політичній сфері й навпаки. Комплексні перетворення неможливі без застосування комунікативних технологій. Держава без вироблення певного образу майбутнього, а також схваленій суспільством стратегічної моделі поведінки приречена на кризи [11].

Ураховуючи вищевикладене, можна зробити певні висновки. Кадрова робота і процеси мають набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління персоналом, її безперервність.

На сучасному етапі розвитку державної служби важливо уникнути тільки технічного, ресурсного підходу до кадрів як до важливого фактору виробництва, а ставитись як до соціальної складової діяльності організації, оскільки повноцінне формування й відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища. Тому здійснюючи стратегічне планування кадрової роботи, важливо: визначити реальну потребу в кадрах за етапами стратегічного періоду; установити наявність кадрів у розрізі якісних параметрів та можливі прогнозовані їх зміни в стратегічному періоді (вихід на пенсію, вибуття на службу до лав армії, на навчання, міграційне вибуття тощо); виявити нестачу кадрів в аспекті їх якісних параметрів за етапами стратегічного періоду, у тому числі з урахуванням потреби в нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін на підприємстві (в організації); визначити джерела покриття дефіциту кадрів за роками стратегічного періоду і в аспекті якісно-кваліфікаційних груп (як внутрішні, так і зовнішні джерела).

Докорінної перебудови потребує робота кадрових служб відповідно до вимог ринкової економіки і конкретної кадрової стратегії. Менеджери з персоналу мають пройти спеціальну перепідготовку. А на майбутнє слід підготувати фахівців з управління трудовими ресурсами. Працівники кадрових служб мають добиратися за критеріями наявності задовільних знань принаймні з таких дисциплін, як управління персоналом, економіка і організація виробництва, психологія, соціологія, правознавство, педагогіка; володіти навиками тестування, роботи на комп'ютері тощо. Добір, розстановку і виховання керівних кадрів та спеціалістів слід здійснювати з обов'язковим дотриманням таких принципів: добирати кадри за діловими (компетентність, професіоналізм, організаторські здібності), морально-психологічними і політичними якостями, на демократичній основі, з поєднанням досвідчених і молодих працівників, систематично оновлювати і закріплювати кадри, працювати з резервом.

Загалом система професійної освіти і навчання повинна мати відкритий характер і бути здатною до саморозвитку на основі нових принципів, орієнтованих на ринок праці, децентралізацію та соціальне партнерство. Патріотизм, професіоналізм, порядність – саме в такій послідовності принципів має здійснюватися підбір кадрів з урахуванням вимог та умов, що включають у себе послідовне здійснення ряду науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій. Зокрема, відбір і розстановка повинні впроваджуватись відповідно до зазначених вище принципів; відбір за діловими, політичними і морально-психологічними якостями має обов'язково доповнюватися оцінкою результатів роботи на попередній посаді, з урахуванням морально-психологічних характеристик; необхідно проводити відбір і розстановку таким чином, щоб тип особистості максимально відповідав типу середовища, яке очікується, більше враховуючи людський фактор; потрібно відпрацювати порядок просування по службі кадрів усіх категорій, у тому числі й масових професій, для стимулювання творчості, самовдосконалення, підвищення продуктивності і якості праці [3, с. 53].

Отже, розвиток людських ресурсів належить до такого типу технологій управління, як формування управлінської і соціально-технологічної культури сучасного зразка. Управлінська культура може бути представлена як єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин на даному етапі і творчої управлінської діяльності.

#### Список використаних джерел

1. **Бертуччі Г.** Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бертуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки: матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих держ. службовців, Україна, Київ, 15 – 17 черв. 2005 р. / уклад. С. В. Соколик. – К. : К.І.С., 2005. – С. 146.
2. **Бабаєв В. М.** Психодіагностика у системі державного управління і місцевого самоврядування / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, О. Г. Романовський. – Х. : Фоліо, 2006. – 416 с.
3. **Державна** кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – К. : НАДУ, 2012. – С. 53 – 54.
4. **Корнелиус Н.** HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика : пер. с англ. / Н. Корнелиус. – Д. : Баланс Бизнес-Бук, 2005. – 520 с.

5. **Крутії О. М.** Інноваційні технології підготовки державних службовців в Україні / О. М. Крутії // Державне управління та місцеве самоврядування: історія та сучасність : зб. тез наук.-практ. конф. за підсумками стажування слухачів, 21 верес. 2011 р. – Х. : Магістр, 2011. – С. 152 – 153.
6. **Никифорова В. Г.** Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – 2-ге вид., виправл. та доп. – О. : Атлант, 2013. – 275 с.
7. **Онищук С. В.** Профілі професійної компетентності: наукове забезпечення та кращі практики / С. В. Онищук. – Режим доступу : nads.gov.ua/sub/data/upload/publication/.../2012.pdf.
8. **Руденко О. М.** Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. / О. М. Руденко, Л. М. Усаченко, С. В. Штурхецький. – К. : Інтерсервіс, 2013. – 133 с.
9. **Сіоніхіна З. М.** Сутність і особливості професійної діяльності керівних кадрів ЦОВВ як джерело вимог до їхніх професійних компетенцій / З. М. Сіоніхіна. – Режим доступу : irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis\_64.exe?.
10. **Уиддет С.** Руководство по компетенциям : пер. с англ. / Стив Уиддет, Сара Холлифорд. – М. : Изд-во ГИППО, 2008. – 228 с.
11. **Юрченко В. Е.** Комунікативні технології як механізми взаємодії громадянського суспільства та державної влади / В. Е. Юрченко. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/4/06.pdf? .
12. **Osborne D.** Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / David Osborne, Ted Gaebler. — Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1992. – 405 p.

#### List of references

1. **Bertuchchi H.** Rozkryttia liudskoho potentsialu zadlia pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho sektoru: mirkuvannia shchodo holovnykh vysnovkiv Vsesvitnoi dopovidi UNDESAS 2005 pro stan derzhavnoho sektoru / H. Bertuchchi // Demokratychnyi rozvytok: vyshchi derzhavni sluzhbovtsi ta polityko-administratyvni stosunky: materialy XVIII Mizhnar. konhresu z pidhotovky vyshchykh derzh. sluzhbovtiv, Ukraina, Kyiv, 15 – 17 cherv. 2005 r. / uklad. S. V. Sokolyk. – K. : K.I.S., 2005. – S. 146.
2. **Babaiev V. M.** Psykhodiahnostyka u systemi derzhavnoho upravlinnia i mistvevoho samovriaduvannia / V. M. Babaiev, O. S. Ponomarov, O. H. Romanovskiy. – Kh. : Folio, 2006. – 416 s.
3. **Derzhavna** kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku : nauk. dop. / avt. kol. : Yu. V. Kovbasiuk, K. O. Vashchenko, Yu. P. Surmin [ta in.] ; za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka [ta in.]. – K. : NADU, 2012. – S. 53 – 54.
4. **Kornelius N.** HR-menedzhment: poisk, podbor, trening, adaptatsiya, motivatsiya, distsiplina, etika : per. s angl. / N. Kornelius. – D. : Balans Biznes-Buk, 2005. – 520 s.
5. **Krutii O. M.** Innovatsiini tekhnolohii pidhotovky derzhavnykh

sluzhbovtziv v Ukraini / O. M. Krutii // Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: istoriia ta suchasnist : zb. tez nauk.-prakt. konf. za pidsumkamy stazhuvannia slukhachiv, 21 veresnia 2011 r. – Kh. : Mahistr, 2011. – S. 152 – 153.

6. **Nykyforenko V. H.** Upravlinnia personalom : navch. posib. / V. H. Nykyforenko. – 2-he vyd., vypravl. ta dop. – O. : Atlant, 2013. – 275 c.

7. **Onyshchuk S. V.** Profili profesiinoi kompetentnosti : naukove zabezpechennia ta krashchi praktyky / S. V. Onyshchuk. – Rezhym dostupu : nads.gov.ua/sub/data/upload/publication/.../2012.pdf.

8. **Rudenko O. M.** Systema i stratehiia HR-menedzhmentu dlia derzhavnoho upravlinnia : navch. posib. / O. M. Rudenko, L. M. Usachenko, S. V. Shturkhettskyi. – K. : Interservis, 2013. – 133 c.

9. **Sionikhina Z. M.** Sutnist i osoblyvosti profesiinoi diialnosti kerivnykh kadriv TsOVV yak dzherelo vymoh do yikhnikh profesiinykh kompetentsii / Z. M. Sionikhina. – Rezhym dostupu : irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis\_64.exe?.

10. **Uiddet S.** Rukovodstvo po kompetentsiyam : per. s angl. / Stiv Uiddet, Sara Holliford. – M. : Izd-vo GIPPO, 2008. – 228 c.

11. **Yurchenko V. E.** Komunikatyvni tekhnolohii yak mekhanizmy vzaiemodii hromadianskoho suspilstva ta derzhavnoi vlady / V. E. Yurchenko. – Rezhym dostupu : www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/4/06.pdf?.

12. **Osborne D.** Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / David Osborne, Ted Gaebler. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1992. – 405 p.

*Ндійшла до редколегії 25.07.14*

## **МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ**

УДК 352.9:346.2: 332.02(330.15)

Ігор ГУРНЯК, Олександра ЯРЕМЧУК  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

### **ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Розглядаються погляди науковців на проблематику управління ресурсами групою людей. Досліджується функціонування територіальної громади як суб'єкта господарювання в Україні. Виявляються перешкоди та можливості розвитку спільного управління обмеженими ресурсами громади.**

**Ключові слова:** інституційна теорія, обмежений ресурс, розвиток, спільна власність, територіальна громада.

***Игорь Гурняк, Александра Яремчук. Территориальное общество как субъект хозяйствования***

Рассматриваются взгляды ученых на проблематику управления ресурсами группой людей. Исследуется функционирование территориального общества как субъекта хозяйствования в Украине. Выявляются препятствия и возможности развития совместного управления ограниченными ресурсами общины.

**Ключевые слова:** институциональная теория, ограниченный ресурс, развитие, общая собственность, территориальная община.

***Ihor Hurniak, Oleksandra Yaremchuk. Local community as a business entity***

The survey of the views of scholars on issues of resource management group of people was made. Based on institutional theory was studied the functioning of the community as the subject of a local entity in Ukraine. The barriers and

© Гурняк І. Л., Яремчук О. І., 2014