

І. Чорнобиль

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Досліджено досвід зарубіжних країн у питанні розвитку кадрового потенціалу в системі регіональної кадрової політики. Здійснено аналіз та оцінку регіональної кадрової політики на сучасному етапі реформування державного управління. Визначено особливості розвитку кадрового потенціалу в регіонах, зокрема в процесі адаптації персоналу в органах публічної влади, на прикладі зарубіжних країн. Запропоновано підхід до використання зарубіжного досвіду на рівні регіонів.

Ключові слова: кадровий потенціал, регіональна кадрова політика, розвиток персоналу, механізм державного управління, органи публічної влади.

Вирішення політичних, економічних, соціальних та інших завдань, які стоять перед громадянами України, більшою мірою залежать від ефективності влади, складовою якої є продумана кадрова політика. Незважаючи на той факт, що Україна є унітарною державою, роль регіонів та місцевого самоврядування завжди відіграє ключову роль у формуванні державної політики. Тому принципи кадрової політики в регіоні повинні бути зорієнтовані на високий професіоналізм та відповідальність державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а сама кадрова політика повинна включати систему механізмів мотивації та соціального захисту персоналу. Звичайно, на місцевому рівні складно міняти систему об'єктивних факторів та стимулів праці персоналу органів публічної влади. Більшою мірою вони визначаються та закріплюються на загальнодержавному рівні, однак можливості суб'єктивних факторів є великі. Це стосується підвищення кваліфікації, розвитку персоналу, введення методів контролю роботи з персоналом та підвищення престижу професії публічного службовця.

Враховуючи той факт, що державне управління не є інертною системою, а постійно змінюється і на сучасному етапі знаходиться в стадії становлення та апробації різних моделей, доречним є пілотна апробація таких моделей саме на регіональному рівні. Однією з таких моделей може стати модель розвитку кадрового потенціалу регіону, а первинною складовою – процес адаптації персоналу в органах публічної влади.

Мета статті полягає у дослідженні трансформації регіональної кадрової політики України з урахуванням кращого досвіду зарубіжних країн.

Основними завданнями статті є:

– аналіз та оцінка регіональної кадрової політики на сучасному етапі реформування державного управління;

– визначення особливостей розвитку кадрового потенціалу в регіонах, зокрема в процесі адаптації персоналу в органах публічної влади, на прикладі зарубіжних країн.

Розробці та висвітленню завдань регіональної кадрової політики та аспектів управління персоналом в органах публічної влади присвячено достатню кількість праць вітчизняних науковців: В. Венедіктова, С. Гайдученко, М. Іжі, В. Олуйка, С. Серьогіна, П. Сидоренка, Ю. Сурміна. Однак їх розробки, якщо і торкалися питання розвитку

кадрового потенціалу в регіонах, до них не належали аспекти застосування сучасного зарубіжного досвіду регіональної кадрової політики.

Стратегічний вибір України у сфері кадрової політики підтверджено Указами Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки”, “Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” та “Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації”, які відображають єдність інтересів та дій щодо реалізації першочергових завдань державної кадрової політики [1 – 3].

Усвідомлення на загальнодержавному рівні необхідності докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу повною мірою відображене на науково-практичній конференції за темою “Стратегія державно кадрової політики – основа модернізації країни” (31.05.2012 р., м. Київ), де було всебічно розглянуто проблемні аспекти кадрової політики в Україні на сучасному етапі. Так, основними недоліками сучасної державної кадрової політики учасники конференції визначили: відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців, відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики тощо [4].

У вітчизняній науці державна кадрова політика в регіонах України розглядається як складова єдиної державної кадрової політики, на рівні регіону конкретизується з урахуванням регіональних завдань, умов, можливостей [5]. А саме на регіони перекладаються зобов’язання в проведенні загальнодержавної кадрової політики, метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату [6].

Завдання регіональної кадрової політики полягає в регулюванні усіх сфер зайнятості, натомість більшість досліджень торкаються розвитку кадрового потенціалу працівників органів публічної влади, а проблеми інших сфер зайнятості оминаються [7–9]. Водночас дослідження, які торкаються регіональної кадрової політики, є узагальненими [10, 11]. У новій редакції Закону України “Про зайнятість населення” зазначено пріоритетність зайнятості жителів села та молоді, залученої до роботи в селах та селищах, а також розширення можливостей конкурентоспроможності молоді [12].

Розглянемо тепер як додали аналогічні виклики розвинені країни світу протягом останніх 30–40 років. Так, на рубежі 70–80 рр. XX ст. у більшості західних країн існувала усвідомлена необхідність реформування, докорінної модернізації публічної служби. Необхідність привести систему управління у відповідність до викликів часу змусила політиків виробити програми реформування публічної служби з метою її модернізації. Основою реформування публічної служби в більшості країн були такі принципи:

- 1) демократизація державного управління і служби в органах публічної влади;
- 2) орієнтація на пересічного громадянина, який, як клієнт органів публічної влади, є споживачем державних послуг;
- 3) орієнтація на кінцевий результат;
- 4) рентабельність управління;
- 5) простота управління [13].

Саме починаючи із 80-х рр. XX ст. розпочинається поступовий процес виділення адаптації персоналу в одну з обов’язкових функцій управління персоналом органів публічної влади різних країн світу [14].

Б. Гурне на початку 90-х рр. ХХ ст. відзначав, що у Франції питання введення новопризначеного службовця в курс його обов'язків набирає особливої ваги. Він звертав увагу на те, що більшість французьких керівників не приділяють достатньої уваги тому, яким саме чином залучаються до своїх нових обов'язків їх працівники. Керівники забули про труднощі, які їм самим довелося долати на початку своєї службової діяльності; прагнучи якнайскоріше мати користь із наданих у їхнє розпорядження кадрів, вони схильні негайно доручати їм певну ділянку роботи, потрібної, але часто зовсім нецікавої для нового працівника. Новачка ніхто не береться вчити, і його, як правило, закликають виплутуватися самотужки. Тому не дивно, що за подібних обставин чимало службовців – на щастя, їх не більшість – зберігають досить невеселий спогад про свої перші кроки на ниві адміністративної діяльності.

Організувати належний прийом новообраних працівників, зацікавити їх роботою, полегшити їхнє вrostання в середовище, в якому їм відтепер жити, на думку Б. Гурне, не лише становить неабиякий інтерес у чисто особистому плані, а й украй необхідно у контексті забезпечення максимальної продуктивності адміністративної праці. Водночас пануючим залишається підхід, за яким період, протягом якого індивід адаптується до своїх нових обов'язків, “в інтересах справи має бути якомога коротшим”. Цей підхід було розвинуто у багатьох органах державного управління Франції, де було розроблено спеціальні методи адаптації персоналу – опитування, шефство досвідчених працівників, візити до відділів, де виконується базова робота, спеціальні лекції для початківців, які читають фахівці-практики, кількадедне стажування на різних посадах [15].

На початку ХХІ ст. майже в усьому світі структури державного управління експериментують з ідеями нового публічного менеджменту (New Public Management), що припускає широке використання в органах публічної влади методів роботи, що застосовуються у приватному секторі. Серед них доцільно зазначити методи стратегічного планування, бригадного типу роботи в процесі ухвалення рішення, оцінки якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, приведення заробітку службовців у відповідність до кількості, якості, складності праці. За оцінкою тогочасних керівників органів публічної влади різних країн світу, усі ці заходи безсумнівно сприяли підвищенню якості роботи державного апарату. Унаслідок перетворення було створено якісно нову модель державної служби, яка поступово почала змінювати модель, створену в багатьох країнах під впливом теорії раціональної бюрократії М. Вебера. Якісними параметрами раціональної моделі публічної служби стали порядок, відносна структура, визначена стратегія, підготовлені кадри, цілеспрямоване управління. Нова модель, яку часто називають поведінковою, характеризується якісно відмінними параметрами, що виражаються в таких категоріях, як: творчість, новаторство, емоційна атмосфера, суб'єктивний фактор [16]. На нашу думку, одним із результатів таких перетворень стали включення до нормативно-правових актів із питань публічної служби різних країн світу норм, які регулюють питання адаптації персоналу. Розглянемо кілька типових прикладів.

Американським законодавством передбачається так зване умовно-постійне зарахування на державну службу. Воно здійснюється державними структурами згідно з наявними у них вакансіями після успішного складання кандидатом іспитів і діє протягом 3 років. Це, по суті, випробовування працівника щодо відповідності займаній посаді. У перший рік перебування на посаді здійснюється стажування працівника під керівництвом спеціально виділеного службовця, який після закінчення стажування надає рекомендацію

про продовження роботи стажиста чи про доцільність його звільнення. Після успішних 3-х років роботи на посаді, цю особу переводять на постійну посаду державного службовця [17]. На нашу думку, в американській практиці адаптації в органах публічної влади на сьогодні функціонує один із найбільш комплексних підходів до організації процесу адаптації персоналу через навчання у процесі роботи.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду встановлено, що в більшості країн Західної Європи існує розподіл державних посад на політичні і посади державної служби. З цієї точки зору, європейський погляд на підготовку управлінських кадрів передбачає розмежування політики та адміністрування. Державні службовці розробляють та виконують урядові рішення, у той час як політики визначають урядову політику. Це означає, що службовці приймають нейтральні технократичні рішення, керуючись рівнем своєї кваліфікації, досвідом та обізнаністю у відповідних питаннях, у той час як політики приймають рішення урядової політики на підставі політичних пріоритетів.

У публічній службі зарубіжних країн розвивається тенденція вдосконалення й підвищення рівня професійної підготовки державних службовців відповідно до сучасних умов життя. Так, федеральний уряд Канади враховує значення професійних інтересів та здібностей студентів для майбутньої кар'єри державного службовця. Головний висновок полягає у тому, що кількість і якість груп державних службовців повинні залежати від кількості і якості клієнтів, яких вони повинні обслуговувати [18].

Зі вступом до Європейського Союзу однією із визначальних для Польщі проблем стала потреба в кадрах зі знанням іноземної мови, міжнародного досвіду, етичних норм міжнародного спілкування. Створено банк даних для урядових та самоврядних структур, де враховується досвід, індивідуальні особливості та знання про людину, яка претендує на державну посаду.

У Республіці Польща з особами, які вперше приступають до роботи на державній службі, укладається угода на чітко визначений термін (не довший ніж три роки). У процесі виконання угоди ці особи зобов'язані пройти 6-місячне стажування ("підготовчу службу"), яке має на меті теоретичну і практичну підготовку працівника, яка забезпечить належний рівень виконання ним службових обов'язків. Стажування організовує генеральний директор установи згідно з програмою, запропонованою Шефом державної служби і погодженою Національною школою державного управління та опублікованою у Бюлетені цивільної служби. Програма стажування може бути розширена генеральним директором установи в спеціальній частині, що необхідна з точки зору завдань установи. Підготовча служба завершується іспитом з практичного використання знань, набутих під час стажування. Екзаменаційну комісію, що оцінює вміння кандидата, формує генеральний директор установи. У випадку, якщо оцінка комісії позитивна, відбувається підписання безтермінової угоди із службовцем [19].

У Словацькій Республіці перше призначення провадиться на підготовчу службу. Відповідно до ст. 19 Закону "Про державну службу та зміни і доповнення до деяких законів" від 02.07.2001 р. підготовча державна служба є підготовкою до виконання постійної державної служби у відповідному підрозділі державної служби. Особи, які працюють у цьому виді державної служби, називаються стажистами. Підготовча служба триває від 6 місяців до 2 років і закінчується кваліфікаційним іспитом. Метою такого іспиту є перевірка знань стажиста та вміння використовувати Конституцію, закони, інші нормативно-правові акти, необхідні для виконання державної служби у відповідному відділі. Іспит складається з двох частин: письмової і усної, які проводяться в один день. Стажист складає його в

період останніх трьох місяців перед завершенням підготовчої служби. День успішного виконання кваліфікаційного іспиту вважається останнім днем перебування на підготовчій службі. Після його успішного складання стажист призначається на постійну державну службу [20].

У Німеччині підготовча служба та випробувальний термін є двома послідовними етапами допуску до довічної кар'єри чиновника. Підготовча служба для кар'єр підвищеної категорії складається з двох частин: фахового навчання та професійного практичного часу навчання. Професійне практичне навчання охоплює навчання, наближене до вибраного фаху із нахилом до завдань службової кар'єри [21].

Практика випробувального періоду, який завершується іспитом-конкурсом, існує також у Люксембурзі [22]. В КНР випробувальний термін для новопризначених державних службовців становить один рік [23]. Випробувальні терміни для державних службовців передбачені законодавством Болгарії (також один рік), Естонії, Латвії та інших держав [24].

У Великобританії, Чехії і Литві призначені на посаду державні службовці проходять обов'язковий курс початкової підготовки протягом 1 – 2 місяців за програмою адаптації державних службовців [25].

Важливим напрямком державної кадрової політики є робота з підбором, підготовкою та раціональним використанням кадрового потенціалу у Російській Федерації. Ці завдання обумовлені необхідністю організації системи державного кадрового прогнозування, планування та забезпечення кадрової роботи на постійній та системній основі.

У пострадянській Росії початок формування державної кадрової політики було закладено в 1993 р., коли було затверджено "Положення про федеральну державну службу Російської Федерації". Положення указу було розвинене в 1995 р. Указом Президента Російської Федерації "Про реєстр федеральних державних посад Російської Федерації", а також прийнято Закон "Про основи державної служби Російської Федерації", який регулює загальні положення та розкриває конституційні принципи побудови державної служби.

Формування високопрофесійного кадрового складу базується на визначенні базового комплексу, за допомогою якого здійснюється призначення, організація створення та використання кадрових резервів на державній службі; розвиток професійних якостей державних службовців; оцінка їх професійної службової діяльності під час проведення атестації чи складання кваліфікаційного іспиту; створення умов для професійного зростання; використання сучасних кадрових технологій, навчальних програм та державних освітніх стандартів.

Особливості реалізації державної кадрової політики відображені в федеральних законах та регіональних правових актах. Саме спеціальні закони надають обов'язковість всім кадровим процесам, що, без сумніву, стабілізує саму кадрову роботу в державних установах. У 2008 р. керівництво РФ прийняло рішення про створення кадрового резерву як для заміщення на федеральному рівні, так і на регіональному, це дозволило просигналізувати політичній еліті про необхідність підвищення ефективності управлінської діяльності. Нові тенденції кадрової політики з'явилися в російській політичній системі з початком президентства Д. Медведєва [26].

Організаційне забезпечення державної кадрової політики найчастіше здійснюється через кадрові ради, які відіграють значну роль як на рівні федеральних округів, так і на рівні суб'єктів федерації. До прикладу, в семи федеральних округах створено дані такі,

які є органами при повноважних представниках Президента Росії, які реалізують методичні, координаційні, дорадчі та консультативні функції. Вони призначені забезпечувати проведення єдиної державної кадрової політики на території федерального округу. Позитивним досвідом діяльності рад є об'єднання зусиль територіальних органів федеральних органів виконавчої влади, державних органів суб'єктів федерації, органів місцевого самоврядування, а також наукових та освітніх закладів.

Найчастіше саме вони проводять оцінку стану та ефективності державної служби, розробляють пропозиції щодо удосконалення її реформування та розвитку, сприяють втіленню нових кадрових технологій у діяльності органів влади. Вивчається регіональний досвід, який розповсюджується як позитивна практика в інших суб'єктах федерації відповідного округу. Треба відзначити, що подібний досвід діяльності кадрових рад на регіональному рівні затребуваний далеко не у всіх федеральних округах.

Важливе місце в формуванні кадрової політики Російської Федерації відводиться також Комісії з питань реформування та розвитку державної служби [27], діяльність якої може стосуватися кадрових питань тільки відносно реформи самого інституту державної служби.

Водночас було б помилково вести мову про існування в сучасній Росії прозорої кадрової політики державних структур, в межах якої здійснювалась би цілеспрямована підготовка, моніторинг розвитку та просування управлінських кадрів як на федеральному, так і на муніципальному рівнях. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики на федеральному та регіональному рівнях свідчить про деяку розрізненість процесів координації та управління кадровими процесами. По суті, лише на рівні федеральних округів відбувається дійсне об'єднання організаційних зусиль з проведення єдиної кадрової політики, створено організаційний механізм з розробки кадрової стратегії на державній службі. На регіональному рівні управління кадровими процесами здебільшого здійснюється не послідовно.

На відміну від наведених вище прикладів, в Україні нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу органів публічної влади загалом і процесу адаптації персоналу в органах публічної влади зокрема перебувають у стадії формування. Загалом, у національному законодавстві відсутній термін “адаптація персоналу” або будь-який аналогічний за значенням, а в органах публічної влади відсутні будь-які спеціальні заходи, спрямовані на адаптацію. Суттєвим зрушенням у цьому є те, що у Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки передбачено створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва [28], однак відсутність навіть згадок про такий механізм у новій редакції Закону “Про державну службу”, а також у підзаконних актах, прийнятих з метою повноцінного впровадження цього закону [29 – 32], свідчить про несистемність і непослідовність правового забезпечення державної кадрової політики.

З іншого боку, що підтверджується відповідним зарубіжним досвідом, з метою сприяння реалізації державної кадрової політики доцільним є використання можливостей розвитку кадрового потенціалу на рівні регіонів. Ситуація, яка склалась, а саме визнання певних пріоритетів державної кадрової політики без подальшого їх закріплення на рівні загальнодержавних нормативно-правових актів, дає змогу регулювати певні кадрові процеси (розвиток персоналу, адаптація персоналу) та проводити до певної міри самостійну кадрову політику на рівні регіону без бюрократизації системи державного управління загалом.

Отже, можемо зробити висновок, що: по-перше, на сучасному етапі існує суттєва розбіжність між науковими підходами до регіональної кадрової політики, які передбачають вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату та регулювання усіх сфер зайнятості, і практикою державного управління, у якій регіональна кадрова політика перебуває на стадії становлення і позбавлена реальних інструментів і важелів; по-друге, сучасний зарубіжний досвід свідчить про широкі можливості до розвитку кадрового потенціалу регіонів за умови, зокрема, впровадження цілеспрямованої роботи з адаптації персоналу органі публічної влади.

Література

1. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 246/2012 від 05.04.2012 р. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 212/2012 від 24.03.2012 р. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua> <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (31 травня 2012 р., м. Київ) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://212.111.196.8:8081/upr_fundament_doslidzhen/conf2012.
5. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; НАДУ. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. кол. : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) [та ін.]. — С. 119.
6. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. — К. : НАДУ, 2010. — С. 144.
7. Олуйко В. Зарубіжний досвід організації державної служби / В. Олуйко, В. Сасенко // Вісник державної служби України [Електронний ресурс]. — 2004. — № 3. — Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37362&cat_id=37325.
8. Сидоренко П. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади / П. Сидоренко // Державне управління та місцеве самоврядування [Електронний ресурс]. — 2010. — Вип. 4(7). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_4/10spvovv.pdf.
9. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. Ковбасюк // Віче: Журнал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.viche.info/journal/2380>.
10. Богданова Н. О. Шляхи формування професійності кадрового потенціалу регіонів України / Н. О. Богданова // Наукові праці [Електронний ресурс] : наук.-метод. журн. — Т. 79. Вип. 66: Політологія. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Politology/2008_66/66-23.pdf.
11. Золотарьов В. Ф. Регіональні аспекти кадрових процесів в державному управлінні / Золотарьов В. Ф. // Держава та регіони [Електронний ресурс] : наук.-виробн.

журн. — 2012. — № 1. — (Серія “Державне управління”). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2012_1/files/DU112_17.pdf.

12. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : Закон України № 5067-VI від 05.07.2012 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

13. Олуйко В. Зарубіжний досвід організації державної служби...

14. Marchington M. People management and development: human resource management at work [Text] / M. Marchington, A. Wilkinson. — 2nd ed. — [S. p.], 2002. — P. 411.

15. Гурне Б. Державне управління [Текст] / Б. Гурне. — К. : Основи, 1993. — С. 29, 30.

16. Олуйко В. Зарубіжний досвід організації державної служби...

17. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки / І. Корж // Вісник державної служби України [Електронний ресурс]. — 2003. — № 3. — Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=41725&cat_id=37325.

18. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни...

19. Нинюк І. Організаційно-правові особливості формування професіоналізму державних службовців: досвід Республіки Польща / І. Нинюк // Вісник державної служби України [Текст]. — 2005. — № 2. — С. 22.

20. Нижник Н. Реформування державної служби в Словачькій Республіці / Н. Нижник, В. Лемак, М. Задорожна // Вісник державної служби України [Електронний ресурс]. — 2002. — № 3. — Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=37612&cat_id=37402&ctime=1141127265250.

21. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління: теорія та практика [Електронний ресурс]. — 2010. — № 1. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10poikds.pdf>.

22. Пашко Л. М. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання [Текст] : монографія / Л. М. Пашко. — К. : Вид-во НАДУ, 2005. — С. 156.

23. Барциц И. Новое в законодательстве Китайской Народной Республики о государственной службе / И. Барциц // Государственная служба [Электронный ресурс]. — 2006. — № 5 (43). — Режим доступа : <http://www.rags.ru/files/g5/5-43.rar>.

24. Публічна служба: зарубіжний досвід та пропозиції для України [Текст] / А. В. Кірмач, В. К. Тимошук, М. В. Фігель [та ін.] / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. — К. : Конус-Ю, 2007. — С. 66, 67.

25. Гайдученко С. О. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу / С. О. Гайдученко // Державне управління та місцеве самоврядування [Електронний ресурс]. — 2009. — Вип. 3(3). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009_3/09gsokes.pdf.

26. Планы Президента Медведева. Ценности и цели первого Послания [Текст] : сборник / сост. : Павловский Г. О., Глазычев В. Л. — М. : Европа, 2009. — 200 с.

27. О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам реформирования и развития государственной службы [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ № 1775 от 15.12.2008 г. — Режим доступа : <http://state.kremlin.ru/commission/5/statute>.

28. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки...
29. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України № 4050-VI від 17.11.2011 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>
30. Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади АРК або їх апарату [Електронний ресурс] : Наказ Нацагентства з питань державної служби № 45 від 05.03.2012 р. — Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=581226&cat_id=581194.
31. Про затвердження порядку стажування державних службовців [Електронний ресурс] : Наказ Нацагентства з питань державної служби № 61 від 03.04.2012 р. — Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=581236&cat_id=581194.
32. Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [Електронний ресурс] : Наказ Нацагентства з питань державної служби № 65 від 06.04.2012 р. — Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=581238&cat_id=581194.

I. Chornobyl

THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL'S POTENTIAL IN THE SYSTEM OF REGIONAL PERSONNEL POLICY: INTERNATIONAL EXPERIENCE

The international experience in the sphere of the development of personnel's potential in the system of regional personnel policy is researched in the article. The analysis and evaluation of the regional personnel policy at the current stage of reform in public administration is conducted. The features of the development of personnel's potential at the regional level, in particular, in the process of personnel's adaptation in public authorities – by the example of international experience are defined. The approach to use the international experience at the regional level is introduced.

Key words: personnel's potential, regional personnel policy, development of personnel, mechanism of public administration, public authorities.