

УДК 353:[35.08:005.95]

Олексій Якубовський*професор кафедри регіональної політики та публічного адміністрування
ОРИДУ НАДУ при Президентіві України, к.і.н., професор*

СУЧАСНА РЕГІОНАЛЬНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА НОВА МОДЕЛЬ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено сутність сучасної регіональної кадрової політики, яка полягає в забезпеченні оптимального кількісного та якісного складу органів місцевої влади в умовах принципово нової системи місцевого самоврядування. За результатами децентралізації місцевої влади належить самостійно забезпечувати стабільний розвиток регіону, його конкурентоспроможність, зростання добробуту населення.

Автором викладене цілісне і оновлене уявлення про ключові завдання сучасної регіональної кадрової політики. Пріоритетними є завдання: формування прозорої та відкритої системи розробки та оцінки ефективності кадрової роботи; утворення умов для розвитку регіональної кадрової еліти, лідерів змін; визначення цілей і принципів кадрової політики, які впливають з концепції соціально-економічного розвитку регіону, унікальності матеріальних, природничих і трудових ресурсів; організація професійної орієнтації молоді для роботи в органах місцевої влади; запровадження дієвих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності працівників.

Запропонована нова модель розробки і формування кадрової політики регіонального рівня, виокремлені чотири основні етапи: розробка концепції регіональної кадрової політики; визначення змісту; проектування конкретних кадрових програм; ефективних технологій їх реалізації. Запропоновані рекомендації щодо організаційно-методичного забезпечення всіх етапів на практиці.

Ключові слова: кадрова політика; децентралізація влади; місцеве самоврядування; регіональне управління; регіональні лідери; регіональні кадри.

Oleksii Yakubovsky*Professor of the Department of Regional Policy and Public Administration,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Historical Sciences, Full Professor*

CONTEMPORARY REGIONAL CADRES' POLICY AND A NEW MODEL OF ITS IMPLEMENTATION

The article examines the essence of modern regional cadres' policy, which is to ensure optimal quantitative and qualitative composition of local authorities in the context of a fundamentally new system of local self-government. According to the results of decentralization of local authorities, it is necessary to independently ensure a sustainability of regions, their competitive capacity, and increase of population welfare.

The author outlines a complex and updated view of the key tasks of contemporary regional cadres' policy. The priorities are:

creating of transparent and open system for developing and evaluating effective staffing;

creating of conditions for development of regional cadres' elite, change leaders; defining of the goals and principles of cadres policy, which are from the concept of socio-economic development of the region, the uniqueness of material, natural and labor resources; involving of youth to work in local authorities;

introducing effective incentives, social protection and increased responsibility of employees.

A new model of development and formation of regional cadres policy is proposed, four main stages are distinguished: development of the concept of regional cadres policy, definition of its

content, design of specific personnel programs, effective technologies for their implementation. Recommendations on organizational and methodological support of all stages in practice are offered.

Key words: cadres policy; decentralization of power; local self-government; regional government; regional leaders; regional cadres.

Постановка проблеми. На даному етапі активізується процес становлення нової державної регіональної політики, головна суть якої полягає в трансформації владних повноважень з центру на рівень місцевого самоврядування, а разом з цим підвищену відповідальність місцевої влади за вирішення всіх питань соціально-економічного і культурного розвитку території, якості життя населення.

Переорієнтація державного управління з жорсткої вертикалі на нижчі щаблі, нові завдання, які належить вирішувати місцевій владі, зумовлює потребу в забезпеченні високого професійного рівня управлінських кадрів на місцях, принципово нового ставлення до питання формування та розвитку кадрового потенціалу регіону.

Аналіз останніх досліджень. Проблема регіональної кадрової політики не є абсолютно новою. Вона глибоко досліджувалась С. Г. Білорусовим, М. М. Іжою, В. І. Луговим, Г. І. Мостовим, Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, С. М. Серьогіним та іншими науковцями. У нашому випадку мова йде про регіональну кадрову політику, яку належить розробляти і здійснювати в умовах принципово нової системи місцевого самоврядування, при якій місцевій владі належить самостійно, передусім за рахунок внутрішніх резервів, забезпечувати стабільний розвиток регіону, його конкурентоспроможність. Майже без втручання зверху вирішувати усі кадрові питання регіонального та місцевого рівня.

Постановка завдання. На підставі викладеного можна зробити висновок про необхідність вироблення реальної, науково обґрунтованої державної кадрової політики в регіонах, як це передбачено Стратегією державної регіональної політики, ефективної моделі підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для потреб регіонального розвитку [1]. Значимість і вага розробки оновленої регіональної кадрової політики значно зростає і у зв'язку з тим, що зі здійсненням конституційної реформи у частині децентралізації, майже дві третини чиновників країни стануть службовцями органів місцевого самоврядування [2]. І дуже важливо, хто буде обраний мерами та депутатами місцевих рад, хто прийде на роботу у виконавчі комітети. Адже саме вони будуть практично впроваджувати задуми реформ, реалізовувати розширені повноваження, формувати проекти розвитку територій.

Мова йде про кадрову політику, яка б максимально враховувала принципово інші умови, в яких їй належить здійснюватися, а саме: нову загальнодержавну політику регіонального розвитку, принципово нову систему місцевого самоврядування, підвищення відповідальності кадрів за розвиток регіонів та прийняття управлінських рішень, а також поки ще недостатню розробленість теоретико-методологічних основ кадрової політики в межах регіональної специфіки.

Виклад основного матеріалу. При розробці та здійсненні сучасної регіональної кадрової політики в умовах децентралізації влади, пошуку найважливіших її пріоритетів, шляхів раціонального використання людських ресурсів регіону бажано було б дотримуватися ряду вимог, які посилять її ефективність, дієвість та змістовність, складуть в певній мірі її теоретико-методологічну базу. До таких вимог, а також застережень пропонується віднести наступне.

По-перше, в умовах унітарної держави, якою є Україна, необхідно дотримуватися правильного співвідношення державної і регіональної кадрової політики. Кадрова політика регіону повинна бути, разом з тим, державною за своєю суттю, цілями, принципами, розроблятися в загальноукраїнському правовому просторі. Однак, вона повинна враховувати локальні відмінності регіонів, соціально-культурні, демографічні, історичні та інші регіональні та місцеві особливості, потреби територіальних громад, наявні ресурси тощо.

Тобто, регіональна кадрова політика є своєрідним продовженням державної з урахуванням територіальних особливостей. Досвід багатьох регіонів свідчить про те, що поєднання державних і регіональних інтересів у кадровій політиці підвищує її результативність та соціальну значимість.

Навпаки, при відсутності такого взаєморозуміння з'являються протиріччя, які можуть призвести до негативних наслідків, деструктивних відцентрових тенденцій в діяльності місцевих органів влади. Тому перший, основоположний принцип регіональної кадрової політики повинен сформулюватися як збалансоване поєднання кадрової політики регіону і держави, що гарантуватиме забезпечення територіальної цілісності регіонів, єдність держави, а також прагнення регіонів реалізувати власний потенціал, отримати суспільно значимі результати.

По друге, регіональна кадрова політика повинна бути науково обґрунтованою, відповідати суспільним вимогам і рівню сучасних знань; розробка її має здійснюватися на базі новітніх наукових досягнень, критичного осмислення й творчого використання накопичених знань у галузі управління та кадрової діяльності.

По-третє, регіональна кадрова політика повинна дотримуватися цінностей та філософії гуманізму, які орієнтують діяльність у цій сфері на сприяння всебічному розвитку та самореалізації людини, захист її конституційних прав та свобод, вільний вибір роду діяльності й професії, участь в управлінні справами держави та регіону. Необхідно виходити також з того, що послідовно гуманний характер кадрової політики засновується на індивідуальному підході, сприйнятті персоналу як головного здобутку організації, а кожного працівника – як унікальної особистості з великим потенціалом.

По-четверте, регіональна кадрова політика повинна бути системною, комплексною, яка базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з кадрами. Кадрові проблеми повинні розглядатися всебічно, а не тільки з організаційно-політичної точки зору. Важливо бачити економічні, соціальні, управлінські, правові, психологічні та інші аспекти.

По-п'яте, необхідно враховувати, що тільки гласна, прозора, конкурентна, демократична за цілями, механізмами та соціальною базою регіональна кадрова політика може бути об'єктивною та справедливою при вирішенні кадрових питань.

По-шосте, важлива увага має приділятися зміцненню інтелектуального потенціалу кадрового ресурсу, інвестиціям у розвиток людини. Кадровий склад регіону і, в першу чергу, керівні кадри, повинен формуватися і виховуватися на засадах «економіки знань». Бути високо інтелектуальним та високопрофесійним ресурсом, відкритим до впровадження різних форм новацій.

По-сьоме, регіональна кадрова політика повинна бути зорієнтована на пріоритети соціально-економічного розвитку регіону, забезпечувати його стабільність та конкурентоспроможність, проведення реформ, достойний рівень життя населення, надання йому якісних послуг. Відбір, навчання, просування, штатна структура органу – все повинно погоджуватися з розумінням цілей і завдань регіону.

По-восьме, формування нової регіональної кадрової політики в країні, визначення її стратегічних пріоритетів в умовах євроінтеграції має бути узгоджено з сучасними підходами ЄС щодо практики ефективного використання людських ресурсів [3; 4].

Децентралізація, якщо вона відбудеться, передбачає надання більших політичних повноважень регіонам. Зокрема, політичні партії отримують значні можливості впливу на формування складу виконкомів та інших управлінських структур. В таких умовах дуже важливим моментом має стати чітке відокремлення суб'єктів законодавчої та виконавчої влади. В органах виконавчої влади повинні працювати не політики, а фахівці конкретного напрямку діяльності. Політики ж переважно залишаються працювати в законодавчій владі.

До ключових завдань, які покладаються на державну кадрову політику при здійсненні децентралізації влади, можна віднести наступне.

Головне завдання – наповнення усіх управлінських структур місцевої влади висококваліфікованими і порядними людьми, які розуміють потребу в реформуванні місцевого самоврядування, вірять в успіх цього реформування і здатні його реалізувати. Депутатські місця і адміністративні посади повинні зайняти люди з необхідними знаннями в економічній, правовій та соціально-гуманітарній сферах, навичками та вміннями застосовувати їх на практиці. Посадові особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад мають володіти й іншими численними управлінськими на комунікативними навичками, зокрема, у сфері запровадження інформаційних технологій, користування інформативною системою «Електронний уряд», принципом «Єдиного вікна» тощо.

Важливо також врахувати, що при розробці та здійсненні сучасної регіональної кадрової політики особливим пріоритетом постає формування нових лідерів на місцях, «лідерів змін», які зобов'язані відіграти ключову роль здійсненні реформ на місцевому рівні й стати головними ініціаторами й зацікавленими суб'єктами демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними лідерами своїх команд, об'єднаних загальними цілями, цінностями, відповідальністю, і які здатні забезпечити активний розвиток територій та громадян.

Сьогодні в органах місцевої влади вже недостатньо бути дисциплінованим керівником, – необхідно мати чітке лідерство, вміння обґрунтовано визначати ціль, а також напрями руху регіону та пріоритети, вміння донести їх до жителів громад, своїм прикладом привабити їх до спільної праці для досягнення намічених цілей. Зазначимо, що науковцями, які займаються дослідженнями проблем лідерства у системі місцевого самоврядування, достатньо глибоко і всебічно розкрита сучасна філософія, логіка підходів до визначення і трактування поняттєвого поля лідерства та його реалізації в системі місцевих органів влади [5].

Для виконання зазначених завдань необхідно забезпечити:

- реалізацію в місцевих органах влади правильного співвідношення державної і регіональної кадрової політики, узгодження регіональних орієнтирів розвитку з загальнонаціональними;
- формування цілей, завдань і принципів системи кадрової політики, які впливають з концепції соціально-економічного розвитку регіону, унікальності матеріальних природничих і трудових ресурсів;
- утворення умов для розвитку регіональної кадрової еліти, формування її відповідності з суспільними вимогами;
- адаптацію регіональних кадрів до інформаційного суспільства, впровадження інформаційних технологій на усіх рівнях кадрової системи;
- приведення кадрової системи і кадрової роботи у відповідність зі стандартами ЄС;
- утворення системи залучення, професійної орієнтації молоді до роботи в регіональних державних органах влади та органах місцевого самоврядування;
- розробку системи управління трудовими ресурсами на основі соціального діалогу і партнерства державних органів і суб'єктів підприємницької діяльності;
- стимулювання творчості у всіх видах управлінської діяльності.

Регіональна кадрова політика, як й інша сфера та наука, має свої принципи, тобто головні, корінні, вихідні положення, які у вирішальній мірі регулюють кадрові процеси. В рамках стратегічного курсу на децентралізацію такими принципами, на нашу думку, мають стати:

- провідний принцип – пріоритетність професіоналізму, патріотичності та моральності при підборі кадрів на основі комплексної об'єктивної оцінки їх діяльності;
- законність. Дотримання нормативно-правових вимог і процедур при вирішенні кадрових питань;
- прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, вчених, громадських діячів, профспілок тощо) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики в регіоні;

- постійна увага до розвитку кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- запобігання дискримінації за етичними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками, тобто забезпечення соціальної рівності у доступі громадян до служби в місцевих органах влади;
- обґрунтованість та стратегічність, врахування потреб і перспектив розвитку регіону, його особливостей, розвитку економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів;
- сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості;
- систематичне раціональне оновлення кадрів зі збереженням спадкоємності керівництва, якісного збагачення за рахунок постійного приросту свіжих, особливо молодих сил, використання можливостей кадрів різного віку;
- в умовах побудови демократичної держави, серед принципів регіональної кадрової політики особливого значення набуває принцип її демократизму, а також системності, перспективності кадрів, ефективність їх діяльності [6].

Існує загальнонаукова точка зору, відповідно до якої ефективність діяльності регіональної влади визначається взаємозв'язком суспільних реформ пріоритетними напрямками кадрової політики на місцях та якісним складом її кадрового потенціалу, оскільки від нього і правильної роботи з ним залежить успішність реалізації цілей і завдань регіонального розвитку.

В сучасних умовах до пріоритетних напрямів та першочергових кроків формування регіональної кадрової політики можна віднести наступне:

- розробка нової моделі кадрової політики регіону, яка б забезпечувала його соціально-економічний розвиток та конкурентоспроможність нині й в історичній перспективі;
- розробка конкретних кадрових програм регіону в цілому та за окремими галузями, які повинні бути спрямовані на формування кадрового потенціалу як найвищого інтелектуального ресурсу регіону;
- створення чіткої системи роботи з кадрами, яка будувалася б й діяла на основі виправданих практикою технологій та інноваційних прийомів, форм та методів роботи;
- створення системи прогнозування потреби в кадрах, оцінки їх діяльності, мотивів і умов для кар'єрного зростання працівників;
- розробка системи й технологій залучення інвестицій у людський розвиток виходячи з того, що інвестування в людину є найбільш прибутковими виправданими витратами капіталу;
- розробка і використання ефективної системи мотивації праці службовців, їх оцінки, просування і переміщення по службі;
- збереження фахівців, досвідчених й ініціативних працівників, здатних надійно забезпечувати доручену справу під час неминучих змін в структурах місцевої влади та функціях, а саме, під час скорочення штатів, появи нових посад тощо;
- трансформація кадрової політики у бік розвитку людських ресурсів, якості населення регіону; розробка та впровадження моніторингової системи людського розвитку, аналізу складу управлінського персоналу;
- впровадження автоматизації кадрової роботи в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування з метою полегшення документообігу, аналізу процесів і тенденцій у кадровій сфері [7].

Реалізація зазначених напрямів дасть змогу забезпечити високий професіоналізм управлінського процесу, комплектування усіх ділянок кваліфікованими, активними і моральними працівниками, які спроможні реалізувати свої творчі здібності в інтересах

людини, забезпечити сталий розвиток регіону, ефективно і якісно надавати адміністративні послуги населенню.

З урахуванням вимог, завдань, принципів та пріоритетів регіональної кадрової політики, які наведені вище, а також її невідосконаленості невідкладною є розробка і формування нової моделі кадрової політики, яка б відповідала сучасним потребам.

У процесі розробки цієї моделі можна виокремити чотири основні етапи. Розглянемо далі ці етапи та сформулюємо рекомендації щодо організаційно-методичного забезпечення впровадження цих етапів на практиці.

Перший етап. Першим і необхідним етапом є розробка концепції регіональної кадрової політики як системи провідних ідей, цілей, принципів і пріоритетів, що розкривають наукові основи роботи регіональних органів влади з кадрами.

Без чіткої концепції, слідуючи лише за поточними потребами практики, можна втратити основну лінію кадрових процесів, в результаті чого кадрова політика стане однобокою, неефективною. При цьому концептуальні ідеї можуть бути альтернативними, пошуковими, і суб'єкти кадрової політики в особі регіональних органів влади покликані взяти у якості початкової для своєї кадрової політики одну з них, використовуючи окремі ідеї та позиції інших концепцій.

У якості необхідних передумов, джерел, вихідних ідей розробки регіональної концепції кадрової політики можуть стати наступні положення:

регіональна кадрова політика, як уже зазначалось вище, повинна розроблятися і відповідати рівню сучасних наукових знань, передусім – з філософії, політології, соціології, психології, менеджменту, розробляється і спиратись на фундаментальні положення сучасної науки з управління розвитком людського та кадрового потенціалу;

- вона не може бути предметом вузьких партійних інтересів, формуватися довільно, залежно від амбіцій окремих політиків; вона повинна спиратися на інтереси більшості мешканців регіону, відповідати їх очікуванням;

- використання минулого вітчизняного та світового досвіду роботи з кадрами, критичний аналіз його позитивних та негативних уроків, оцінка адаптації цього досвіду до умов регіону;

- в такій же мірі заслуговує на увагу і досвід добору управлінських кадрів, набутий за роки незалежності, в умовах побудови нової української державності; у багатьох регіональних і місцевих органах влади склались ефективні «команди» з високопрофесійних управлінців, які очолюються енергійними і відповідальними лідерами, в результаті чого відповідні регіони успішно розвиваються [8];

- в процесі все більш зростаючої самостійності регіонів, природним та виправданим є звернення до зарубіжного досвіду управління регіонами і реалізації кадрової політики, – до досвіду тих країн та регіонів, які з багатьох параметрів розвитку значно випереджають регіони України; зрозуміло, робити це треба з поправкою на вітчизняну специфіку.

Другий етап. Визначення змісту регіональної кадрової політики. Можливо виділити наступні її суттєві риси:

- вона повинна максимально враховувати потреби регіону в кадрах, залучення до управлінської роботи талановитих людей, професійно підготовлених, ініціативних, з лідерськими якостями, які прагнуть розвивати міста, вболівають за створення якісних та комфортних умов для своїх жителів;

- формуючись на основі й в рамках єдиної державної кадрової політики, вона повинна в той же час бути багаторівневою, повною мірою враховувати інтереси держави і особливості регіону (спільне реалізується у різноманітті конкретного, специфічного);

- їй необхідно бути перспективною, мати випереджаючий характер, враховувати потреби в кадрах, як мінімум, на 10-15 років, оскільки оновлення кадрового корпусу припадає саме на цей період;

- вона повинна бути справедливою, гуманною, моральною і правовою, стати інтегральною частиною соціально-економічної політики регіону, включаючи такі елементи, як прогнозування потреби в кадрах різного профілю, організаційно-фінансове підкріплення всієї кадрової роботи тощо.

Отже, формування змісту сучасної регіональної кадрової політики – проблема дуже багатобічна. Тут у різноманітних формах та зв'язках переплітаються політичні, економічні, психологічні, організаційні, правові умови і фактори.

За своїм змістом і підходами регіональна кадрова політика покликана сприяти найповнішому розкриттю можливостей і здібностей кожної людини в соціально-професійній сфері у відповідності до кваліфікації, незалежно від статі, віку, національності, віросповідання, соціального положення, місця проживання людини тощо. Особливо чутливе питання – національний склад кадрового потенціалу регіону, при формуванні якого повинно враховуватись представництво різних етносів, інтересів національних меншин, але не на шкоду професіоналізму, компетентності, досягненням.

Третій етап. Після розробки концептуальної бази і визначення змісту самої регіональної кадрової політики логічним може бути третій етап, присвячений розробці та проектуванню конкретних кадрових програм: регіональних, а також планів кадрового забезпечення окремих сфер, галузей та організацій. В них проходить матеріалізація, конкретизація й технологізація завдань регіональної кадрової політики, її принципів і пріоритетів в реальну матеріальну форму. При цьому усі такі програми повинні бути органічно пов'язані з іншими загальнодержавними програмами та концепціями, зокрема, програмами міністерств, цілями і завданнями регіонів, планами їх соціально-економічного розвитку.

Першочерговими заходами з проектування кадрових програм, планів можуть бути:

- організація глибокого і всебічного вивчення кадрових процесів на регіональному рівні. Мова йде про кількісний і якісний аналіз стану кадрового потенціалу регіону, демографічну ситуацію, визначення реальної потреби в кадрах і обов'язково з урахуванням не тільки нинішнього стану, але й можливих передбачуваних стратегічних змін, джерел покриття дефіциту кадрів, підготовки нових фахівців тощо. Оцінивши дефіцит кадрів, можна скласти план забезпечення та заздалегідь їх підготовку і перепідготовку в навчальних закладах, проводити цілеспрямовану профорієнтаційну роботу в закладах освіти, серед мешканців тощо;

- затвердження кадрових програм на відповідних радах, колегіях, які покликані забезпечити координованість кадрової діяльності, її єдність з усіх принципових політичних, організаційних та науково-методичних позицій, надати їм логічність і збалансованість;

- формування в усіх регіональних органах організаційно-штатних структур з управління персоналом і здійснення регіональної кадрової політики, тобто створення ефективної системи управління кадрами регіону. За цією структурою – постійний моніторинг кадрових програм, вироблення конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу;

- зміщення центру ваги владних повноважень на регіональний рівень, оновлення змісту діяльності органів місцевого самоврядування передбачає формування власної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів усіх рівнів і профілів, проведення ліцензування та акредитації навчальних закладів, забезпечення їх висококваліфікованими викладачами, удосконалення навчально-методичної та технологічної бази, застосування гнучких форм освітнянського процесу. Багато в чому цим параметрам відповідають регіональні інститути державного управління НАДУ при Президентіві України, Центри підвищення кваліфікації кадрів, які існують у кожному регіоні, але і їх діяльність потребує значного удосконалення й оновлення відповідно до вимог часу. Для професійної підготовки кадрів мають бути застосовані як державні, так і недержавні навчальні заклади.

Четвертий етап – утворення та вибір механізмів реалізації регіональної кадрової політики. Кадрова політика як система цілей, завдань, цінностей, принципів та пріоритетів – дуже складна і багатогранна за своїм змістом. І вкрай важливо не тільки дати визначення кадрової політики регіону, сформулювати її ключові складові, першочергові завдання, а й знайти ефективні механізми та технології її реалізації. Кадрова політика залишиться благим побажанням, якщо їй не будуть відповідати конкретні механізми практичної роботи. Звідси, дуже важливо, в цілях ефективної кадрової політики налагодити стійкі, надійні механізми і технології роботи з кадрами, які б гарантували оптимізацію кадрової діяльності.

До невід’ємних складових елементів механізму кадрової роботи можна віднести:

- міські та регіональні вибори як основну форму безпосередньої демократії на містах та процедуру реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні своєю територією. Значення такої форми заміщення посад значно зростає, тому що зі зміною структури і появою регіонів, повітів, громад, питома вага посад і самих органів місцевого самоврядування буде формуватися виборними шляхами голосування. Так, на місцевих виборах обиратимуться депутати сільської, селищної, міської рад, об’єднаної територіальної громади та, відповідно, сільські, селищні та міські голови. Губернаторів також будуть обирати самі жителі, як, наприклад, обирають кияни свого мера. У селах, селищах обирається староста на строк повноважень місцевої ради. Староста є посадовою особою місцевого самоврядування і представляє інтереси жителів у виконавчих органах сільської, селищної і міської ради. Звісно, вибори виправдовують своє призначення, якщо вони проходять чесно і прозоро, при рівних умовах для усіх учасників виборчого процесу;

- відкриті конкурси на заміщення вакантних посад. Саме конкурс є соціально та юридично найбільш справедливим засобом отримання посади, єдино можливим демократичним механізмом відбору на службу без протекції і зовнішнього впливу, тобто механізмом, який забезпечує право громадян на рівний доступ до сфери управління відповідно до їх здібностей та професійної підготовки. Важливо, що конкурсний відбір персоналу базується на таких основних принципах, як: рівне право, він виключає дискримінацію за походженням, статтю, політичними поглядами; відповідність здібностей професійного рівня вимогам конкретного виду діяльності в системі державній та муніципальній службі; забезпечення гласності при проведенні конкурсів, демократизації кадрових процесів тощо.

Таким чином, застосування конкурсів як одного із засобів раціонального відбору кадрів має суттєві переваги. Саме конкурс дозволяє, якщо він проходить без порушень і втручань ззовні, кращим із кращих займати вакантні посади. Ефективність конкурсів значно зростає, якщо комісія, яка їх організовує проводить, буде незалежною, оцінюватиме знання, вміння і навички кандидатів справедливо і відбиратиме лише достойних та найкращих.

Важливо, щоб були встановлені кваліфікаційні вимоги до претендентів на вакантні посади. Не можна, як інколи буває, просто «прийти з вулиці» і зайняти відповідну посаду в апараті. Правильно було б враховувати наявність попереднього досвіду роботи працівника на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності. Цінним є управлінський досвід взагалі, у тому числі й в бізнесових структурах, стаж, освіта претендента. З врахуванням цього тільки і може людина зайняти високу посаду.

Також ефективна реалізація регіональної кадрової політики можлива шляхом створення:

- системи професійної орієнтації та адаптації молоді в державних органах місцевого самоврядування. Актуальність і важливість даного механізму пояснюється досить незначною частиною молодих фахівців, здатних орієнтуватися і працювати у складній ситуації, знаходити ефективні шляхи розв’язання гострих проблем регіонального розвитку та обслуговування населення. Доцільно було б у кожному регіоні розробити і здійснити програму професійно-орієнтаційної роботи з метою виявлення талановитої, перспективної молоді й цілеспрямованої та послідовної підготовки її до управлінської діяльності,

включаючи усі освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти. Можна було б утворити ліцеї і гімназії відповідного профілю, передусім у містах, де функціонують Національна академія державного управління при Президентіві України та її регіональні інститути, а також в обласних центрах підвищення кваліфікації кадрів;

- службового та громадського контролю за діяльністю посадових осіб. Громадський контроль – один із видів соціального контролю, який здійснюється об'єднаннями громадян та самими громадянами. Він є важливою формою реалізації демократії і способом залучення населення до управління та контролю над тим, хто здійснює управлінські функції. У нашому випадку можна сказати так, що головними, хто контролюватиме владу на місцях, є самі люди, які обирають і легітимізують цю владу. Однак передача повноважень органам місцевого самоврядування повинна бути збалансована системою контролю як з боку виборців, так і з боку держави. Саме тому реформа передбачає і створення державних представництв, основними функціями яких є контроль-наглядові й координаційні. Якщо органи місцевого самоврядування приймають незаконні рішення, в тому числі з кадрових питань, то голови представництв зможуть зупинити такі рішення і оскаржити їх у суді. Ефективний кадровий контроль дасть змогу встановити перешкоду на шляху до бюрократизму, корупції, різного роду зловживань з боку посадових осіб регіону. При цьому важливо технологічно та організаційно забезпечити безперервність і дієвість контролю, у тому числі через представницькі органи, засоби масової інформації, а також опозиційні політичні партії та об'єднання. Адже регіональна кадрова політика має передбачати широке залучення представників опозиційних політичних сил до системи управління на регіональному та місцевому рівнях. Таким чином досягається, по-перше, взаємодія на місцевому рівні з опозицією, а по-друге – створюється потужна система контролю влади з боку опозиційних політичних сил;

- організаційного та ресурсного забезпечення регіональної кадрової політики. Розробка організаційного механізму передбачає створення у структурі органів регіональної влади певної конструкції для формування, координації і контролю кадрової діяльності. До складової організаційного механізму можна віднести і такі форми роботи з кадрами, як: кваліфікаційні экзамени й тестування, стажування, у тому числі й закордонні, атестація, ротация, моральне і матеріальне заохочення, узагальнення та розповсюдження позитивного досвіду роботи, ресурсне забезпечення тощо. Що стосується ресурсного забезпечення реалізації кадрової політики, то наявність необхідної ресурсної бази, комфортних умов для виконання службових обов'язків дозволить не відволікатись на пошук можливостей для ефективної роботи, більш активно впроваджувати новітні методи в управлінні, що в кінцевому рахунку призведе до більш якісного і творчого використання кадрового потенціалу;

- науково-методичного забезпечення. Ефективній реалізації державної кадрової політики в регіоні в значній мірі слугуватиме її науково-методичний супровід, систематична розробка і оновлення методологічних засад, а також технологій прогнозування кадрових змін. В умовах реформування системи державного управління зростає потреба у науковій розробці моделей сучасного управління регіонального рівня, нових критеріїв оцінки кадрів, ефективності їх праці. Все це збільшує об'єктивну потребу у проведенні наукових досліджень з актуальних проблем кадрового забезпечення регіонів в руслі реалізації загальнодержавної регіональної політики [9].

З метою обговорення і затвердження ключових положень, пов'язаних з розробкою і реалізацією нової моделі регіональної кадрової політики створюється робоча група, орієнтовно до складу якої могло б увійти 25–30 осіб. Це, насамперед, депутати місцевих рад, керівники громадських організацій, органів самоорганізації населення, інші представники місцевої еліти, залучені консультанти, науковці, а також, безумовно, представники діючої влади.

Важливо залучити до роботи робочої групи представників опозиції, тому що нова модель регіональної кадрової політики розраховується на довгострокову перспективу, а в умовах демократії цілком можлива зміна команди під час чергових виборів. Тому Робоча група має розробити кадрову стратегію з урахуванням інтересів різних політичних, економічних, соціальних груп – завдяки чому вона здатна стати справою всієї громади на багато років уперед незалежно від того, яка група займає управлінські крісла.

Залучення громадян до формування нової регіональної кадрової політики необхідним та ефективним, тому що територіальна громада буде у курсі того, як вирішуються ти чи інші кадрові питання, отримуватиме можливість вносити свої пропозиції і мати гарантії, що ці пропозиції будуть почуті, і таким чином впливати як на розробку, так і на її реалізацію.

До основних функцій робочої групи можна віднести: розробку проекту нової моделі, підготовку її до розгляду і затвердження місцевою радою, підготовку змін до місцевих нормативних актів про стратегічне кадрове планування; добір заходів та проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації кадрових питань. До заходів, що рекомендуються, можна було б віднести утворення регіонального банку кадрової інформації. Формування банку кадрової інформації передбачає включення в нього всього спектра провідних політиків, господарських керівників, незалежно від форм власності, успішних молодих підприємців, впливових та активних осіб усіх сфер життєдіяльності регіону. Розробляються критерії і вимоги, згідно з якими здійснюється відбір кандидатур, і ті, хто такий відбір проходить, складають базу потенційних кандидатур для заняття вакантних посад.

Висновки Отже, державна кадрова політика в регіоні в умовах децентралізації повинна реалізовуватися на передових наукових підходах, чітких принципах, обґрунтованих, вивірених практикою вимогах, з урахуванням перерозподілу владних повноважень між центром та нижчим рівнями влади. Напрями її реалізації повинні узгоджуватися із пріоритетами і основними положеннями єдиної державної кадрової політики. Лише за таких умов регіональна кадрова політика слугуватиме залученню до управління “якісних кадрів”, людей реформаторського стилю мислення, професіоналів зі стійкими моральними принципами, формуванню нової регіональної бюрократичної еліти на принципах відкритості, демократії та європейських традицій публічної влади.

Література.

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 року №385. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Ващенко К. «Я за социальные лифты, но не за катапульты». *Зеркало недели*. Украина. № 27, 24 июля 2015.
3. Про стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: zakon1.rada.gov.ua.
4. Якубовський О. П., Росколотько І. Л., Сокур Н. В. та ін. Розробка пріоритетів регіональної кадрової політики у контексті розвитку публічної служби: наук. розробка. Київ: НАДУ. 2012. 52 с.
5. Лідерство в місцевому самоврядуванні. Словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошівської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Харків: Фактор, 2015. 156 с.
6. Державна служба: підручник у 2-х т. НАДУ: ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Сербьогін (заст. голови) та ін. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. Т 2. 348 с.
7. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. та ін. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

8. Білорусов С. Г. Досвід підготовки лідерів для публічної служби України на регіональному рівні: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнародною участю (Київ, 6–7 лист. 2014 р.) / за заг. Ред. Ю.В. Ковбасюка, М.М. Белінської, В.М. Сороко. Київ: НАДУ, 2014. С. 224–228.

9. Якубовський О. П. Регіональна кадрова політика: стан, шляхи вдосконалення: Регіональна політика на сучасному етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризики та перспективи впровадження: матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф., (Одеса, 31 жовт. 2006 р.). Одеса: ОРІДК НАДУ, 2006. С. 62–64.