

допомагає подолати опір [3, с. 559].

4. Порівняння аргументів різних сторін. У більшості випадків аргументи є на користь і проти змін, менеджери повинні це враховувати у разі змін. Завдання менеджера – підтримувати певний баланс, в якому переважатимуть аргументи проти змін. Це особливо важливо для запобігання або хоча б мінімізації впливу факторів, що перешкоджають змінам.

Для ефективного управління змінами важливо знати основні причини опору змінам та використовувати різні прийоми та методи подолання опору.

#### **Використані джерела**

1. Васильєв О.І. Причини і способи подолання опору організаційним змінам: Харків 2016. 155-158с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2011. 624с.
3. Дойль П. Менеджмент стратегия и тактика: Санкт-Петербург: Питер, 2009. 559 с.

**Терещук Уляна**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник, д.н.держ.упр.,доц. Толуб'як В.С.)

## **НЕОБХІДНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Радикальні зміни у всіх сферах суспільного життя України, зокрема і в кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування та реалізації державної кадрової політики в органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому.

Людські ресурси є ключовим фактором економічного зростання і від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними європейських стандартів державної служби залежатиме швидкість та якість впровадження задекларованих галузевих та секторальних змін, конкурентоспроможність національної економіки та рівень життя населення. Однак, як засвідчує практика, на сьогодні існує низка проблем розвитку державної служби, пов'язаних із низьким рівнем професіоналізму державних службовців, вмотивованості, відкритості та прозорості, подолати які неможливо без реформування системи управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Назріла нагальна потреба у зміні управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розробці моделі дієвої кадрової системи, впровадженні нових кадрових технологій [3, с. 16].

Державна кадрова політика – це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень[1].

Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Низка наукових досліджень підтверджує, що основними проблемами управління людськими ресурсами у сфері державної служби в Україні є невідповідність державної кадрової політики сучасним вимогам інформатизації, електронізації, глобалізації та європеїзації, низький рівень та флуктуаційні зміни кадрового менеджменту в державних органах, що пов'язано із політичною нестабільністю в країні, недостатнє використання сучасних технологій управління людськими ресурсами, відсутність аналітичних досліджень та прогнозних розрахунків щодо потреб у відповідних фахівцях державної служби, недосконалість планування службової кар'єри державного службовця, високий рівень мінливості кадрів та низький рівень професіоналізму, недосконалість мотиваційного та стимулюючого механізмів управління людськими ресурсами, нехтування принципами конкурсного відбору персоналу, низький рівень транспарентності державної служби, бездіяльність державних службовців, пасивність до змін.

Удосконалення системи управління людськими ресурсами вимагає запровадження в практику державних органів технологій стратегічного управління людськими ресурсами, що передбачає визначення місії, мети та плану заходів щодо її досягнення; розвитку персоналу, що впливає на рівень професіоналізму та ефективність державної служби; проходження адаптаційного процесу [2]. Порівняльний аналіз систем управління персоналом державної служби в Україні та країнах ЄС дає змогу резюмувати, що в країнах Європи пріоритетом у державній кадровій політиці є людина разом із її потребами, а тому створюються умови для їх реалізації, забезпечення мотивації до ефективної праці, на відміну від нашої країни, де кадрова політика зосереджується на виконанні функціональних обов'язків працівників та надмірному використанні зусиль людських ресурсів за умов низького рівня оплати праці. Як наслідок, спостерігаємо плінність кадрів, недостатній професіоналізм та низьку ефективність державної служби.

Зважаючи на означені проблеми в системі управління людськими

ресурсами державної служби постає необхідність переосмислення цінності людських ресурсів у формуванні та реалізації державної політики.

Стратегічні цілі реалізації державної кадрової політики полягають у: розробленні механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів; відновленні технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності; формуванні дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сфері державного управління; посиленні вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження; впровадженні сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення управлінських завдань у державному секторі економіки; відновленні профорієнтаційної роботи серед молоді; державній підтримці цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу; підготовці та професійному розвитку вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ; запровадження сучасних технологій та єдиних стандартів управління персоналом державної служби, інформаційно-комунікаційних технологій взаємодії державних службовців та громадян, наближення адміністративних послуг до кінцевого споживача; розвитку соціального діалогу, інклюзивного прийняття державних управлінських рішень та створення на цій основі інклюзивних інноваційних та соціально спрямованих продуктів, що підвищать відповідальність державних службовців.

Реалізація зазначених заходів дасть змогу підвищити професіоналізм, ефективність та соціальну відповідальність посадових осіб державної служби, вмотивованість державних службовців, якість адміністративних послуг та суспільну довіру до органів влади, що сприятиме успішному реформуванню української економіки, підвищенню її конкурентоспроможності, фінансово-економічної стійкості та добробуту громадян.

Отже, одним із головних аспектів покращення діяльності з кадрового забезпечення державного управління є пошук нових напрямків його реформування. Основним з них є запровадження сучасних технологій менеджменту, що апробовані світовою практикою управління людськими ресурсами. Результатом цього кроку повинно стати не лише підвищення ефективності державної служби, а й у цілому державного управління.

### Використані джерела

1. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318>
2. Синицина Н. Г. Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні. Державне будівництво. 2011. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2011\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_22)
3. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 1. С. 343-355.

**Тимків Галина**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Попович Т.М.)

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Одним із пріоритетів державної політики є соціальна спрямованість економіки, в якій однією з головних сфер діяльності є розвиток соціальної сфери на найближчому до людини – місцевому рівні. З метою реалізації конституційного права громадян на соціальний захист держава повинна забезпечити відповідну якість надання соціальних послуг, і насамперед – через удосконалення системи управління соціальним розвитком територій. При цьому реформування управлінських підходів у сфері соціального розвитку стосується не лише центральних, а більшою мірою місцевих органів виконавчої влади.

Основна проблема у цьому аспекті полягає в оптимальному поєднанні місцевих та загальнодержавних інтересів, а також в реалізації цілеспрямованої соціальної політики на місцях в умовах обмеженості фінансових ресурсів. При цьому саме на рівні громад досягається більша ефективність прийняття управлінських рішень, результативність реалізації соціальної політики, а також можливість залучення громадян не лише до процесу споживання послуг, а й до їх виробництва [1, с. 171].

Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 р. визначено, що метою реформування системи державного управління і місцевого самоврядування має бути створення децентралізованої моделі організації влади, спроможної ефективно впливати на процеси соціально-економічного і культурного розвитку територій [2]. Більшість повноважень, що безпосередньо стосуються соціального розвитку громадян, за принципом