

## References

1. On Prevention of Corruption. 49. 2056. 2014. Print. [Pro zapobihannya koruptsiyi. 49. st.2056. 2014. Druk].
2. Vasylevska, T. "Ethical Aspects of Reforming the Civil Service System [Et-ychni aspekty reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby]." *Demokratychni vri-aduvannia* 7 (2011). Web. 19 Feb. 2018.
3. Vasylevska, T. "Personality Sections of Service as a Mission of Civil Service [Osobystisni zrzyz sluzhinnia yak misii derzhavnoi sluzhby]." *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. IF Kurasa* 2 (2011): 331-341. Print.
4. Obolenskyi, O.Yu. *Reference Summary of Lectures in Public Administration: Scientific Development [Opornyi konspekt leksii z navchalnoi dystsypliny «Publichne upravlinnia»: nauk. rozrobka]*. Kyiv: NADU, 2011). Print.
5. Kukhareva, H.P. "Good Governance as a Way to Establishing an Effective Public Administration System in Ukraine [Nalezhne uriaduvannia yak shliakh do stanovlennia diievoi systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini]." *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* 3 (2015): 76-83. Print.
6. Allyson, M. and Kaye, J. *Strategic Planning for Nonprofit Organizatons*. USA : John Wiley&Sons, Inc., 2005. Print.
7. Child, J., Faulkner, D. and Tallman, S. *Cooperative Strategy. Managing Alli-ances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, 2005. Print.
8. Duncan, W. "When Necessity Becomes a Virtue: The Case for Taking Strategy Seriously." *Journal of General Management* 13 (1987): 28-42. Print.
9. Frunză, Sandu. "Increasing competence-an ethical duty of civil servants." *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 8.SI (2012): 32-41. Print.

---

---

**DOI: 10.5281/zenodo.1240914**

**УДК 351.82 : 332.012**

*Tarasov S. S., здобувач ННВЦ НУЦЗУ, м. Харків*

*Tarasov S., Ph.D student of the Training Research and Production Center of the National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv*

## **МЕХАНІЗМИ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

## **MECHANISMS OF INNOVATIVE HUMAN RESOURCES POLICY IMPLEMENTATION**

*В статті розглянуто особливості сучасної кадрової політики на рівні держави, регіону й підприємства, проведено класифікацію комплексу макро-,*

мезо- і мікроекономічних факторів, що визначають кадрову політику, розроблено інноваційні технології прогнозування розвитку регіонального ринку праці й ринкової моделі формування кадрової політики.

Поліваріантність підходів і рішень висунутої проблематики підтверджує необхідність досліджень у даній області для пошуку нових евристичних і емпіричних аспектів формування й стратегії розвитку кадрової політики соціально-економічних систем.

**Ключові слова:** механізми формування кадрової політики, державне регулювання, інноваційна кадрова політика

*In the article, the peculiarities of the modern human resources policy at the level of the state, region and enterprise have been considered, the classification of a complex of macro-, meso- and microeconomic factors determining personnel policy has been carried out, innovative technologies for forecasting the development of the regional labor market and the market model of the human resources policy formation have been developed.*

*Polyvariety of the approaches and solutions of the above-mentioned problem confirms the necessity of researches in this field to find new heuristic and empirical aspects of formation and strategy of the human resources policy development of the socio-economic systems.*

**Keywords:** mechanisms of human resources policy formation, public regulation, innovative human resources policy.

**Постановка проблеми.** В умовах, що формують сучасні ринкові відносини, на етапі державного регулювання проведенням складних ринкових реформ, для їхнього успішного завершення, дотримання інтересів великих соціальних груп, задоволення потреби населення необхідно звернути особливу увагу на ефективне використання людського потенціалу суспільства. Забезпечити ефективність використання, збереження й розвиток людського потенціалу здатна забезпечити тільки сучасна ринково-орієнтована кадрова політика як на підприємстві, так і в регіоні в цілому. Остання дає можливість використовувати потенціал регіону для його всебічного розвитку. У зв'язку із чим, державне регулювання формуванням сучасної кадрової політики є невід'ємною й найважливішою складовою всієї господарської діяльності підприємств, територій, регіонів і України в цілому, а кадрово-політичні рішення пронизують усі сфери життєдіяльності суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом з'явився ряд робіт, присвячених вирішенню проблемам державного регулювання кадровою політикою, як підприємств, так і окремих територій. Питання кадрового менеджменту розглядаються в роботах багатьох вітчизняних і закордонних авторів [1, 4, 5]. Загальні аспекти методології прийняття управлінських рішень з державного регулювання формуванням персоналу знайшли відбиття в працях [2, 3].

**Постановка завдання.** Метою статті є проведення аналізу механізмів здійснення інноваційної кадрової політики.

**Виклад основного матеріалу.** Участь людини в професійних видах праці сполучена з постійним ростом професійного досвіду людини - його знань, умінь, навичок, без яких жодне суспільство, жодне підприємство, і тим більше жоден регіон не може розраховувати на високі темпи розвитку, конкурентоспроможність, добробут [1].

Здатності людини й особливо її професійні якості й професійний досвід набувають характер національного надбання й вимагають пильної уваги на усіх рівнях соціального управління й постійної уваги науки. У цьому зв'язку важко не погодитися з позицією українських вчених, що затверджують, що кадрова політика має свою об'єктивну логіку, відбиваючи рівень розвитку, потреби й можливості українського суспільства й держави й повинна базуватися на наукових основах, свого роду філософії кадрової політики [4, с. 112].

Адже кадри – це основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників (підприємства, установи, громадської організації, усієї системи виробництва й управління). Кадри - це головний і вирішальний фактор виробництва, перша продуктивна сила суспільства. Вони створюють і приводять у рух засобу виробництва, постійно їх удосконалюють. Різняться окремі категорії кадрів: кадри масових професій, кадри фахівців, управлінські кадри (включаючи керівні). Від кваліфікації працівників, їх професійної здатності, ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва.

Терміном «персонал» характеризують увесь особовий склад працюючих, постійних і тимчасових, фахівців і обслуговуючих їх діяльність робітників та службовців.

Термін «кадрова політика» в управлінській практиці досить багатозначний. Головна відмінність у підходах до його використання: одні дослідники й практики (на наш погляд, цілком оправдано) розуміють під кадровою політикою вираження (визначення) стратегії роботи з кадрами кожного суб'єкта управлінської діяльності, свого роду програму діяльності. Інші вважають, що кадрова політика тотожна кадрової діяльності, тобто тлумачать її досить широко, включаючи в неї кадрову роботу. Звичайно, між ними не «китайської стіни», але вони не тотожні за своїм змістом й технологією реалізації, тому що відбивають різні етапи й сторони кадрового процесу. Крім того, термін «кадрова політика» у літературних джерелах трансформується також залежно від об'єкта дослідження, наприклад, кадрова політика підприємства, кадрова політика регіону, антикризова кадрова політика організації, кадрова політика держави.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється саме через кадрову політику. Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою

підприємства, регіону. Щодо цього кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність зі створення трудового колективу, який щонайкраще сприяв би сполученню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників [5, с. 119]. Під державною кадровою політикою (де суб'єктом виступає держава) ми розуміємо стратегію, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні; це, що виражає волю народу державна стратегія формування, розвитку й раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів країни. Таким чином, державна кадрова політика являє собою офіційно визнану й закріплену в документах держави систему ідей, принципів, цілей, пріоритетів і орієнтирів по регулюванню державою кадрових процесів, що виливається в стратегію формування й використання, відновлення кадрових ресурсів суспільства [3].

Органи державної влади в рамках своїх повноважень з метою забезпечення регіональної державної стратегії розвитку можуть виробити й прийняти свою регіональну державну кадрову політику. У ній, як і в державній кадровій політиці, виражаються основні напрямки, мета й ідеї роботи з кадрами, стратегія формування й доцільного використання трудового потенціалу регіонального співтовариства.

Регіональна кадрова політика – генеральний напрямок кадрової роботи в регіоні; сукупність найбільш важливих теоретичних положень, принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу регіону й на створення високопродуктивного, згуртованого суспільства, здатного вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку. Різний соціально-економічний лад, зміна зовнішніх і внутрішніх умов визначають і різні потенційні підходи кадрової політики.

Кадрова політика нерозривно пов'язана з методологією й концепцією управління персоналом, виходить із їхніх теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений минулий і сучасний вітчизняний і закордонний практичний досвід роботи з персоналом.

Кадрова політика визначає основний зміст програми набору, добору, розміщення, підготовки й перепідготовки персоналу, але не зводиться до неї. Вона відбиває тенденції зміни інтересів і потреб, установок, цінностей і мотивації співробітників підприємств і організацій, які визначають дієву активність населення регіону.

У ринкових умовах кадрова політика вимушено трансформується або адаптується до них, націлюючись на досягнення відповідних ринкових цілей розвитку. Виникаючі особливості реалізації регіональної кадрової політики в умовах ринку пов'язані з обмеженістю фінансових коштів; неминучістю організаційних заходів, зв'язаних зі згортанням ряду програм соціального розвитку й скороченням чисельності персоналу; підвищеною соціально-психологічною напруженістю в колективі.

Кадрова політика – це й наука й мистецтво. Як наука вона покликана в ідеях, принципах, критеріях відбивати виявлені закономірності розвитку кадрових процесів, стійких відносин, що повторюють зв'язки, які надають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси й принципи кадрової роботи. У той же час регіональна кадрова політика суб'єктивна за формами, механізмами, технологіями вираження й реалізації, і тому в реальній конкретизації визначається суб'єктивними діями окремих людей - лідерів, керівників державних структур; залежить від їхнього напряму думок, досвіду, здатностей, таланта [2, с. 89].

Реалізація регіональної кадрової політики всіма її суб'єктами розуміється як кадрова робота. Її проведення припускає організацію роботи з кадрами, застосування спеціальних технологій і способів роботи з кадрами, функціонування механізму кадрової діяльності. Кадрова робота як прояв кадрових процесів у суспільній системі має багато суб'єктів і характеризується багаторівневою структурою. Основним суб'єктом регіональної кадрової політики виступає регіон, діяльність якого становить частину всіх кадрових процесів у суспільній системі.

Здійснення кадрової політики нерозривно пов'язане не тільки з розробкою її концепції, але й з розробкою програм з підготовки й формуванню кадрів, забезпеченню кадрами окремих галузей на основі ефективних кадрових технологій. Останні є тактикою реалізації кадрової політики, ґрунтуються на застосуванні таких процедур як приймання, оцінка, атестація, розвиток, облік, планування, мотивація персоналу тощо.

Загальні вимоги до кадрової політики на регіональному рівні в сучасних умовах зводяться до наступного:

1. Регіональна кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку регіону в цілому. Щодо цього вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути досить гнучкої. Це значить, що вона повинна бути, з одного боку, стабільної, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого боку - динамічної, тобто коректуватися відповідно до зміни рівня розвитку регіону, виробничої й економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу й мають відношення до організаційної культури території.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для регіону, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, державне управління кадровою політикою спрямовано на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту за умови

дотримання чинного законодавства.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи. Вона може бути швидкою, рішучою (у чомусь спочатку, можливо, і не дуже гуманною стосовно працівників), заснованою на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованою на обліку того, як її реалізація позначиться на трудовому колективі, до яких соціальних витрат для нього це може привести.

Кадрова політика повинна збільшувати потенційні можливості регіону, реагувати на мінливі вимоги технології й ринку в найближчому майбутньому.

Властивості кадрової політики:

1. Зв'язок зі стратегією.
2. Орієнтація на довгочасне планування.
3. Значимість ролі кадрів.
4. Коло взаємозалежних функцій і процедур в роботі з кадрами.

Регіональна кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, але забезпечувати можливість просування по службі й необхідний ступінь упевненості в завтрашньому дні. Тому, основним завданням кадрової політики є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу [5, с. 67].

Розглянувши основні поняття й характеристики кадрової політики, перейдемо до дослідження взаємозв'язку соціально-економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності й кадрової політики регіону.

Державне управління конкурентоспроможністю територіальних систем різного рівня як економічна категорія стала досліджуватися порівняно недавно. Дане поняття економісти застосовують найчастіше при оцінці перспектив розвитку того або іншого регіону.

Поняття конкурентоспроможності своїм корінням йде в теорію фірми, позначаючи здатність фірми придбати, зберегти й побільшати свою частку на ринку. Таким чином, механічно проектуючи конкурентоспроможність на територію регіону, ми одержуємо суб'єкта, зацікавленого в залученні, утриманні й розширенні кількості і якості суб'єктів господарської діяльності з метою збільшення доходів. Разом з тим загально визнано, що завдання регіону набагато ширше, і не обмежуються тільки результатами господарської діяльності підприємств, розташованих на його території.

На регіональному рівні під конкурентоспроможністю території останнім часом стали розуміти її інвестиційний рейтинг. Рейтингом, у цьому випадку, виступає розподіл територій за значеннями сукупного інвестиційного потенціалу й інтегрального інвестиційного ризику.

На відміну від закордонних учених, що розглядають конкурентоспроможність регіону через призму підвищення привабливості для розміщення фірм і населення, українська практика в основному обмежується аналізом

конкурентних позицій території регіону з метою виявлення слабких і сильних сторін регіонального розвитку.

Останнім часом конкурентоспроможність регіону стала визначатися деякими вченими як просторова урбанізація середовище, в якому протікає життєдіяльність населення й спільно вирішуються спільні завдання. Конкурентоспроможність регіону, з даної точки зору, формується через конкретну діяльність усього проживаючого в ньому населення.

Конкурентоспроможність регіону в цьому випадку розглядається трохи ширше, через взаємозв'язок наступних детермінантів:

- ефективність використання зосереджених на території регіону ресурсів;
- конкурентні позиції підприємств на світовому, національному й локальному ринках;
- здатність сформувати середовище, що дає можливість залучати в регіон інвестиції, ресурси, населення;
- можливість створити на території регіону сприятливі умови для життєдіяльності населення.

**Висновки.** Таким чином, українська теоретична думка просувається убік осмислення конкурентоспроможності регіону не тільки як визначення привабливості розміщення фірм на його території, але забезпечення необхідних умов життєдіяльності для населення, що проживає на даній території. І в цьому випадку на передній план в області державного управління підвищення конкурентоспроможності регіону виходить кадрова політика.

Самі різні економічні служби дають свої прогнози використання можливостей економічного росту регіонів України. При цьому йде активна суперечка про те, які темпи приросту можуть забезпечити регіони й країну в цілому найближчим часом. Уже давно всім ясно, що треба виводити застарілі основні фонди інвестувати засобу в нове обладнання й технології, по-новому організувати роботу.

#### **Список використаних джерел**

1. Вакуленко В. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста / В. Вакуленко // Управління сучасним містом. – 2002. – № 4-6(6). – С. 92-95.
2. Єпіфанов А.О. Управління регіоном : навч. посіб. / А.О. Єпіфанов, М.В. Мінченко, Б.А. Дадашев; за заг. ред. А.О. Єпіфанова. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 361 с.
3. Лавров А.М. Реформування економіки: регіональні аспекти / А.М. Лавров, В.С. Сурнін // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 45–51.
4. Черниш О. І. Ринок послуг: механізми державного управління в трансформаційній економіці: монографія / під заг. ред. В.В. Дорофійенка. – Донецьк: Промо, 2005. – 412 с.
5. Щёкин Г. В. Социальная теория кадровой политики : монография / Г. В. Щёкин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.

## References

1. Vakulenko, V. "Mis`kyj marketing jak inatrumnt strategichnogo planuvannja ekonomichnogo rozvytku mista". *Upravlinnja suchasnym mistom* 4-6 (6) (2002): 92-95. Print.
2. Yepifanov, A.O. (Ed.) *Upravlinnja regionom*. Sumy: DVNZ "UABC NBU", 2008. Print.
3. Lavrov, A.M. and Surmin, V.S. "Reformuvannja ekonomiki: regional`ni aspekty". *Ekonomika Ukrainy* 8 (2006): 45–51. Print.
4. Chernysh, O.I. and Dorofienko, V.V. *Rynok poslug: mehanizmy dergavnogo upravlinnja v transformatsijnij*. Donetsk: Pomo, 2005. Print.
5. Shchekin, G.V. *Sotsial`naja teorija kadrovoj politiki*. Kyiv: MAUP, 2000. Print.