

Н. О. Полякова,  
здобувач навчально-науково-виробничого центру,  
Національний університет цивільного захисту України  
ORCID ID: 0000-0002-2374-2686

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.4.124

## КАДРОВІЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

N. Polyakova,  
Candidate for a degree of the Training, Research and Production Center,  
National University of Civil Defence of Ukraine

### HUMAN RESOURCES OF THE REGIONS OF UKRAINE: PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE

*У статті розкриваються сучасні особливості державної політики у питаннях комплексного розвитку регіонів, розглянуто проблеми формування та використання кадрового потенціалу регіону. Висвітлено наукові підходи до розуміння сутності державної кадрової політики. Обґрунтовано цілі, принципи та мету державної кадрової політики. Зазначається, що формування ефективної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом, адже існує багато проблем та недоліків у вітчизняній кадровій політиці, які потребують ефективних рішень.*

*Кадровий потенціал регіону представляє собою сукупність трудових та інтелектуальних ресурсів, які забезпечують досягнення цілей перспективного соціально-економічного розвитку регіону. Створення умов для формування та розвитку кадрового потенціалу регіону має здійснюватись шляхом взаємодії органів державної влади, освітніх організацій, суб'єктів господарювання.*

*The article reveals the modern features of state policy in questions of integrated regional development, considers the problems of formation and use of human resources in the region. Scientific approaches to understanding the essence of state personnel policy shall be highlighted. The goals and principles of the state personnel policy are substantiated. The article notes that the formation of an effective personnel policy is a rather complex, controversial process, because there are many problems and shortcomings in the domestic personnel policy that need effective solutions.*

*The human resources of the region is a set of labor and intellectual resources that ensure the achievement of the goals of long-term socio-economic development of the region. Creating conditions for the formation and development of human resources in the region should be carried out through the interaction of public authorities, educational organizations, business entities. The formation and development of human resources involves a set of measures, which should include stimulating the reproduction of labor resources in the region, effective use of labor potential, improving the system of training and retraining, and attention to improving the quality and mobility of labor.*

*State personnel policy is a purposeful strategic activity of the state related to planning and forecasting the formation, professional development and rational use of personnel, all labor resources of Ukraine, defining goals and priorities of personnel activities. The scope and limits of state regulation of personnel processes, the level of their decentralization and democratization depend on the strategy of further development of the state.*

*Modern regional governance requires a special regional personnel policy aimed at transforming the competitive potential of the region into a factor of its sustainable development. The competitive potential of the region directly determines its competitiveness and is a source of competitive advantages of the territory. Human resources are the main competitive advantage of any region.*

*At the level of individual regions, various normative documents regulating personnel policy shall be adopted. However, the implementation of personnel policy has its own charac-*

**teristics. Intensive, innovation-oriented development of socio-economic relations in Ukraine has led to radical structural changes in the management system both in the country and in the regions.**

*Ключові слова: кадровий потенціал, регіональний розвиток, підготовка кадрів, місцеві органи влади, державна кадрова політика.*

*Key words: human resources, regional development, personnel training, local authorities, state personnel policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у тому числі й у кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізації державної кадрової політики в регіонах, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність державної кадрової політики, визначити її нові напрями та пріоритети.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Глибокий аналіз державної кадрової політики загалом та кадрових процесів та технологій міститься у роботах вітчизняних учених, зокрема: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Н. Гончарук, О. Дьоміна, А. Крупчана, О. Крусяна, О. Кучеренко, Ю. Лебединського, П. Любченко, В. Малиновського, Т. Мотренко, П. Надольного, С. Серегіна, Д. Стеченко, С. Дубенко, Н. Липовської, В. Олуйка, Т. Пахомової, В. Цветкова та інших вчених.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка напрямів формування і реалізації сучасної регіональної кадрової політики.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [1].

З розвитком ринкових стосунків змінилася політика господарюючих суб'єктів. Ефективне управління багато в чому залежить від ефективного використання персоналу і кадрової політики. Саме кадрова політика створює умови для ухвалення рішень, що задовольняють і організацію, і її співробітників. Кадрова політика формується і реалізується на державному і регіональному рівнях, на рівні організацій. З одного боку, це засіб, який здатний зробити вирішальний вплив на увесь процес змін, що відбуваються, та пов'язані з проведенням великомасштабних реформ в державі і суспільстві. З іншого боку, кадрова політика — це система теоретичних поглядів, принципів, правил, норм, що визнача-

ють основний напрям роботи з персоналом, а також методи, сприяючі створенню високопродуктивного згуртованого колективу [2]. Ефективною кадровою політикою називають таку кадрову стратегію, яка об'єднує різні аспекти політики організації відносно персоналу і плани по використанню робочої сили. Кадрова політика повинна підвищувати адаптивність організації до вимог ринку, що міняються, і технологій, які можна передбачати в перспективі.

Фахівці рекомендують дотримуватися тихих принципів при формуванні державної кадрової політики:

- принцип доступності (відкритість і рівність умов доступу громадян при вступі на державну службу);

- принцип вибору (залучення найбільш кваліфікованих кандидатів на основі єдиних вимог в ході відкритого конкурсу);

- принцип гласності (кадрові рішення і їх підстави мають бути відкриті і підконтрольні громадянському суспільству);

- принцип конкурентоспроможності (привабливість державної служби на ринку праці);

- принцип винагороди за результатами діяльності (залежність грошового змісту державного службовця і його посадового росту від результатів службової діяльності);

- принцип професійного розвитку (наявність системи безперервної професійної освіти державних службовців).

Дотримання цих принципів дозволяє підвищувати рівень професійної компетентності державних службовців, долати якісний дисбаланс між кадровими складами приватного і державного секторів, формувати відкрите громадянське суспільство і так далі.

Кадрова політика в організації повинна здійснюватися безперервно і послідовно [4].

Серед основних завдань державної кадрової політики, визначених Стратегією державної кадрової політики України на 2011—2020 роки пріоритетними є такі:

- розроблення механізмів залучення до роботи у сферах публічного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;

- посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів;

- впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

— підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [6].

Найважливішим суб'єктом забезпечення соціальної і національної безпеки України є кадри державної служби. Потрібне створення інноваційної теорії і практики публічного управління, формування управлінських кадрів, державних службовців нової генерації, здатних мислити і діяти в умовах кризового стану суспільства, коли світ стає не лише відкритішим, транспарентними толерантним, але і конфліктним, небезпечним і уразливим [5].

Результатами неефективної кадрової політики минулих років в Україні, на думку деяких учених, являються:

— недостатня конкурентоспроможність багатьох державних чиновників в порівнянні з сучасним менеджментом великих компаній;

— відтік великого числа висококваліфікованих, професійно підготовлених держслужбовців в комерційні і інші недержавні структури;

— зниження престижу держслужби і авторитету держслужбовців через невідповідність вимогам, що пред'являються до сучасного працівника управлінської структури;

— відсутність прагнення перспективних фахівців до професійної діяльності в системі держслужби;

— низький рівень розвитку системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, що не завжди дає необхідні знання сучасному держслужбовцеві;

— система корупції, що склалася, патронажу і протекціонізму у багатьох органах публічного управління;

— відсутність дієвих кадрових — управлінських механізмів допуску до держконтроля і захисту, що перешкоджають проникненню в найвищі органи влади людей з авантюристськими схильностями, низькою правовою культурою, моральними вадами, із слабкою професійною підготовкою, а також профнепридатних;

— низька виконавська службова дисципліна, безвідповідальність частини держслужбовців через відсутність необхідних професійно-моральних і психологічних якостей, послаблення вимог виконання посадових обов'язків та ін.

Рівень професіоналізму держслужбовців можна охарактеризувати як близький до середнього, хоча експерти, що представляють держслужбу, вважають його на рівні вище за середній. Професіоналізм держслужбовців необхідно удосконалювати і розвивати, усуваючи причини його зниження.

У сучасних умовах одного з пріоритетних завдань розвитку регіонів являється підвищення їх конкурентоспроможності [3]. Концепція конкурентоспроможності регіону заснована на ефективності використання наявних ресурсів, в першу чергу трудових. Їх наявність, повнота і ефективність задіявання дають регіону абсолютні конкурентні переваги перед іншими регіонами. Від рівня трудових ресурсів залежать ефективність функціонування підприємств і організацій, ріст об'ємів валового регіонального продукту, рівень соціально-економічного і інноваційного розвитку регіону.

Кадрова політика є найважливішою складовою частиною системи управління регіонами. Регіональну специфіку кадрової політики окремо взятої території формують:

— унікальність економічних, географічних, демографічних і інших умов і можливостей, властивих тому або іншому регіону України;

— напрями розвитку економіки території;

— існуюча регіональна система освіти (учбовий заклад — підприємство — фахівець);

— якість молодіжних лідерських програм, що реалізуються для шкільної, студентської і працюючої молоді;

— підхід, що історично склався у рамках території, до ухвалення кадрових рішень [4].

Крім того, кадрова політика на регіональному рівні спрямована на рішення наступних завдань:

— забезпечення соціальної, політичної стійкості і безпеки суспільства;

— забезпечення суспільством і державою необхідного і достатнього рівня соціальної захищеності населення;

— створення умов для справедливого розподілу влади і ролей в суспільстві;

— створення об'єктивної і прозорої системи розподілу економічних ресурсів в регіоні.

Невідповідність напрямів і якості професійної підготовки потребам підприємств і організацій призводить до зниження конкурентоспроможності людського капіталу регіону, що формується. В майбутньому це може стати реальною загрозою для економічної рівноваги області.

Основними якостями сучасних працівників разом з професійними знаннями і навичками повинні стати чесність, патріотизм, системне стратегічне мислення, а також прагнення до самореалізації і задоволення від результатів власної праці. Водночас в умовах економіки області, що активно розвивається, перед регіональними органами влади виникли нові проблеми — забезпеченість необхідною кількістю і якістю трудових ресурсів і підтримка рівня комфортності проживання громадян. Керівництвом області повинні бути прийняті заходи по кадровому забезпеченню інноваційного розвитку народного господарства, а також по зміні системи освіти при підготовці якісних фахівців для кластерів, що розвиваються, бюджетній і інших сфер регіональної економіки.

Актуальною залишається проблема залучення в аграрний сектор молодих висококваліфікованих фахівців, здатних повною мірою використати науково-технічний потенціал сільсько-господарських підприємств. Дефіцит кваліфікованих кадрів — одна з найгостріших проблем, яка характеризує ситуацію на сучасному ринку аграрної праці. Вона породжує виникнення інших несприятливих тенденцій (старіння кадрів, зниження рівня їх професійної кваліфікації, падіння престижу для сільської молоді робочих професій в сільській місцевості).

Серед умов для роботи в аграрному секторі молоді фахівці назвали гідну заробітну плату, забезпечення житлом і певним набором соціальних благ і гарантій, надання нормальних умов праці з можливістю використання сучасної техніки, засобів механізації і автоматизації праці, засобів індивідуального захисту.

Розробка і реалізація кадрової політики регіону і окремих учасників сільськогосподарського виробництва дозволить підвищити рентабельність їх діяльності, усунути основні труднощі в забезпеченні галузі якісним і висококваліфікованим персоналом.

Розвиток економіки, висока міра конкуренції на ринку товарів і послуг сприяють розвитку кадрової політики на підприємстві, оскільки головним ресурсом організації є її співробітники, витрати на яких виникають при їх наймі і навчанні. Від кваліфікації працівників, їх професійної підготовки і ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва [7]. Тому кадрова політика — це генеральний напрям в роботі з персоналом, визначуване сукупність найбільш важливих принципів положень виражених в рішеннях уряду на тривалу перспективу або окремих період. Поняття "Кадрова робота" включає підготовку кадрів, їх підбір, розставляння, використання, перепідготовку, виховання, організацію творчого росту, створення кадрового резерву, планування руху кадрів, їх переатестацію.

Ряд фахівців розглядає персонал як головний чинник конкурентоспроможності підприємства. Існує пряма залежність якості продукції і витрат, ефективності використання виробничих потужностей, фінансових ресурсів, реалізації інноваційних можливостей персоналу, розробки конкурентної стратегії і інших аспектів діяльності підприємства від компетентності персоналу підприємства [2].

Важливим напрямом кадрової політики є кадрове планування, під яким розуміють спрямовану діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначенню загальної і додаткової потреби, контролю за його використанням. Мета кадрового планування — надання людям робочих місць у потрібний момент часу і у необхідній кількості відповідно до їх потреб, схильностей і вимог виробництва.

Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації повинні дозволити працюючим оптимальним чином розвивати свої здібності і підвищувати ефективність праці.

## ВИСНОВКИ

Питаннями кадрового резерву необхідно займатися на рівні регіонів, де формується кадровий потенціал, добре знайомий з регіональними реаліями. Ефективне управління кадрами є чинником національної політики, тому необхідно безперервно формувати і адаптувати кадрову політику на усіх рівнях до обставин, що змінюються.

Кадрова політика покликана забезпечувати соціально-економічні інтереси суспільства у рамках стратегії розвитку регіону. Для цього необхідно виробити нові підходи до регіонального регулювання кадрових процесів, визначити нові пріоритети і принципи кадрової роботи як на державному, так і на регіональному рівні.

### Література:

1. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102—107.

2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер. проекту). К.: НАДУ, 2012. С. 17.

3. Коваленко Т.Я. Управління розвитком кадрового потенціалу. URL: <http://intkonf.org/konf102013/525-kovalenko-t-ya-upravlnnya-rozvitkom-kadrovog-opotencalu.html>

4. Лучанінова Л.О. Державна кадрова політика — найважливіша передумова зміцнення держави. URL: [www.kbuapa.kharkov.ua](http://www.kbuapa.kharkov.ua)

5. Олуйко В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: матеріали науково-практичної конференції / за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2001. Т. 1. С. 183—186.

6. Стратегія державної кадрової політики України на 2011—2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/45/2012](http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012)

7. Сурмін Ю.П. Сучасна кадрова політика в Україні: контур проблем реалізації. URL: [http://www.academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Zbirnyk\\_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf](http://www.academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf)

### References:

1. Zhovnirchuk, Ya.F. (2017), "Modern personnel policy in public authorities and local governments", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 102—107.

2. Kovbasiuk, Yu.V., Vashchenko, K.O. and Surmin, Yu.P. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State personnel policy in Ukraine: state, problems and prospects of development], NADU, Kyiv, Ukraine.

3. Kovalenko, T. Ya. (2018), "Human resources development management", available at: <http://intkonf.org/konf102013/525-kovalenko-t-ya-upravlnnya-rozvitkom-kadrovogopotencalu.html> (Accessed 4 February 2022).

4. Luchaninova, L.O. (2013), "State personnel policy is the most important prerequisite for strengthening the state", vol.7, available at: [www.kbuapa.kharkov.ua](http://www.kbuapa.kharkov.ua) (Accessed 4 February 2022).

5. Oluiko, V.M. (2001), "Ways to improve the implementation of state personnel policy in the regions of Ukraine", *Zbirka dopovidej na naukovo-praktychnoi konferentsii. Suspilni reformy ta stanovlennia hromadianskoho suspilstva v Ukraini* [Conference Proceedings of the scientific-practical conference. Social reforms and the formation of civil society in Ukraine], UADU, Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 183—186.

6. President of Ukraine (2020), Decree "Strategy of the state personnel policy of Ukraine for 2011—2020", available at: [zakon.rada.gov.ua/go/45/2012](http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012) (Accessed 4 February 2022).

7. Surmin, Yu.P. (2012), "Modern personnel policy in Ukraine: the outline of implementation problems", available at: [http://www.academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Zbirnyk\\_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf](http://www.academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf) (Accessed 4 February 2022).

*Стаття надійшла до редакції 03.02.2022 р.*