

**Віталій Олуйко,**

*заступник голови Хмельницької обласної  
державної адміністрації,*

*член робочої групи з проведення реформи  
місцевих органів виконавчої влади,*

*органів місцевого самоврядування і державної служби*

## **Організаційно-виховні та професійно-освітні фактори удосконалення регіональної кадрової політики**

Формування регіональної кадрової політики вимагає насамперед комплектування якісного складу державних службовців, здатних ефективно вирішувати назрілі економічні, політичні, соціально-культурні, державні та місцеві територіально-галузеві завдання. На думку глави Адміністрації Президента України В.М. Литвина: “Україна має сформувати свою еліту, еліту нації. Це мають бути люди, які забезпечать прорив у розвитку суспільства. Але еліта має перш за все асоціюватися з інтелектом, організаційними здібностями, своїми моральними засадами, які були б уособленням душі та менталітету української людини. Разом з тим, вона має жити в єдиному ритмі зі світовою цивілізацією” [1]. І, як показала практика, це одна з найбільших не тільки організаційних, а, в першу чергу, інтелектуально-виховних проблем кадрового забезпечення економічних і соціальних реформ. Адже постійні революційні перетворення, пов’язані з українським державотворенням, новими реформаторськими змінами в суспільно-політичному й економічному житті та у законодавстві ведуть до переорієнтації діяльності державних службовців, формування нової генерації управлінських кадрів.

Наукове формування регіональної кадрової політики здійснювалось нами на чітко визначеній теоретичній та науково-методичній базі реалізації в Україні адміністратив-

ної реформи. Наукові дослідження в цьому напрямку були спрямовані на комплексне вивчення механізму, особливостей, напрямів, форм і засобів діяльності місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування щодо формування регіональної кадрової політики.

В Україні існує державна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Ця система являє собою сукупність трьох складових ланок:

- освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- акредитованих навчальних закладів, інститутів і центрів підвищення кваліфікації, які реалізують зазначені програми;
- органів, які здійснюють управління системою підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [2].

Значний досвід цієї роботи напрацьований у Хмельницькій області, де діє Інститут регіонального управління та права, а на його потужній матеріальній і науково-педагогічній базі - Центр підвищення кваліфікації державних службовців.

Для успішного функціонування Центру передано на баланс приміщення навчального корпусу площею 872,5 м<sup>2</sup>, гуртожиток готельного типу на 170 місць, майно і навчальне приладдя для обладнання навчальних аудиторій. До послуг слухачів три лекційних зали: один на 100 і два на 60 місць, 4 аудиторії по 30 місць кожна, 2 комп'ютерних класи, наукова бібліотека економіко-юридичного профілю, комп'ютерно-видавничий комплекс.

Центр планомірно здійснює свою діяльність на основі розпоряджень голови обласної державної адміністрації, свого статуту та чинного законодавства України.

Фінансове забезпечення Центру здійснюється за рахунок:

- видатків з обласного бюджету на навчання кадрів державних службовців та службовців місцевих рад;
- коштів, отриманих від навчання на договірній основі керівників і спеціалістів народного господарства, підприємців;
- реалізації навчально-методичної продукції, інформаційно-інструктивних та правових документів; надання платних послуг (гуртожитком готельного типу, службами сервісу);
- більш повного використання наявної навчально-матеріальної бази (аудиторного фонду) шляхом проведення конференцій, симпозіумів, семінарів тощо.

Навчання в Центрі проводиться, як правило, на різнотермінових курсах.

Визначення категорій працівників для перепідготовки та підвищення кваліфікації проводиться організаційними відділами обласної державної адміністрації та обласної ради за замовленням обласних управлінь і відомств, органів місцевого самоврядування. Категорії працівників, строки їх навчання, склад потоків регламентуються розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, які приймаються раз у півріччя або в квартал за погодженням з головою обласної ради.

Строк навчання обумовлюється щорічно, що викликано, з одного боку, частими змінами в нормативно-правовій базі діяльності місцевих органів влади і самоврядування, з іншого - нагальною потребою систематичних зустрічей з кадрами, їх інформування, вивчення проблем і запитів, які вимагають державного вирішення, необхідністю спільного вироблення орієнтирів діяльності в умовах недосконалого правового поля, становлення ринкових відносин, розвитку підприємництва [3].

З урахуванням цих обставин, наприклад, у 1999 р. пройшов перепідготовку 2241 державний службовець, зокрема: завідувачі організаційними відділами, керуючі справами, працівники оргвідділів, спеціалісти юридичних відділів, бухгалтери райдержадміністрацій, виконкомів міських рад, консультанти-юристи районних рад, юристи районних управлінь сільського господарства. На прохання обласних управлінь і відомств також пройшли навчання завідувачі районними архівними відділами, відділами архітектури,

соціального захисту населення, освіти, відповідальні секретарі комісій по реабілітації, новообрані голови і секретарі сільських рад тощо.

У період передвиборчої кампанії Центр організував навчання голів і секретарів виборчих комісій [4].

За кошти замовників у Центрі на спеціалізованих потоках у різний час підвищували свою кваліфікацію голови ревізійних комісій та головні бухгалтери всіх сільськогосподарських підприємств області. На 5-ти потоках навчалися працівники податкових інспекцій, на 2-х потоках - аудитори. Слухачами спеціалізованих курсів були також юрисконсульти підприємств, банківські працівники.

Враховуючи змінюваність кадрів місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, робота Центру була зосереджена на підвищенні кваліфікації кадрів місцевих рад, навчанні новопризначених державних службовців. На двох потоках навчалося 110 новообраних голів сільських і селищних рад, на одному - новообрані секретарі. Лише протягом листопада - грудня 1998 р. курсову перепідготовку пройшли 470 сільських і селищних голів.

Щорічно у центрі підвищують кваліфікацію більше двох тисяч працівників районних, міських, селищних та сільських рад, відділів райдержадміністрацій, міськвиконкомів, спеціалістів та керівників народного господарства [5].

Відповідно до конкретної категорії слухачів Центром спільно із зацікавленими управліннями і відомствами розробляються спеціальні програми навчання, де визначається тематика лекцій, практичних занять, ділових ігор, круглих столів. Основними проблемами в тематиці занять є конституційно-правові, організаційні основи формування органів влади і самоврядування, вивчення нормативно-інструктивних документів з питань теорії та практики державного управління, місцевого та регіонального самоврядування, проблеми приватизації і становлення ринкових відносин в Україні, здійснення в області земельної реформи, механізм роздержавлення, приватизації державного майна, житла тощо.

До проведення занять залучаються науковці, висококваліфіковані викладачі, перші керівники служб, відомств, досвідчені спеціалісти області, практичні працівники з місць.

Наприклад, з питань конституційно-правових основ формування і організації діяльності органів влади і самоврядування в сучасних умовах перед слухачами виступали голова обласної ради, голова облдержадміністрації, начальник обласного управління юстиції, керівники прокуратури, арбітражного суду та інші.

Підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ і організацій здійснюється за спеціальними професійними програмами [6]. Ці програми орієнтовані на оновлення та вдосконалення правової, економічної, управлінської, політологічної, соціально-гуманітарної, мовної та спеціальної фахової підготовки, включаючи вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду із зазначених питань.

Скажімо, програма підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій розрахована на 216 годин (через очну, очно-заочну форми навчання), де від 1/3 до 2/3 загального навчального навантаження відводиться на самостійну роботу слухача.

В організації навчання ми виходимо з того, що згідно із вимогами до державних службовців IV-V категорій та професійно-кваліфікаційними характеристиками, враховуючи складність розбудови української правової держави на етапі переходу до ринкової економіки, здійснення адміністративної реформи, керівник має знати, розуміти зміст основних економічних процесів на макроекономічному рівні, механізм функціонування ринкової економіки, основи спеціальних фахових дисциплін - теоретичні підходи світової науки до тлумачення методів державного регулювання, основи теорії і практики менеджменту, менеджменту персоналу, соціологію і психологію менеджменту тощо; побудову і принципи функціонування політичної організації суспільства в Україні, основи політичних теорій, розуміння ролі та місця політичних інститутів у державному управлінні, методику аналізу, прогнозування та прийняття оптимального рішення в еконо-

мічній, політичній та правовій ситуації в Україні; етику та культуру ділового спілкування; загальні, конкретні та практичні проблеми в галузі соціальної гуманітарної політики, що вирішуються керівниками відповідних установ. Керівник повинен мати тверді державницькі позиції, високі моральні якості, відповідально ставитися до дорученої справи, домагатися узгодження загальнодержавних інтересів з інтересами кожного громадянина, не бути враженим догдливістю, лицемірством, користоловством.

Керівник повинен вміти: тлумачити і застосовувати закони та нормативні акти; грамотно кваліфікувати факти, обставини; приймати правові рішення; вчиняти юридичні дії відповідно до закону; своїми діями забезпечувати додержання законності в діяльності державних організацій, установ, вимагати цього від підлеглих, посадових осіб та громадян; застосовувати на практиці теоретичні знання з питань адміністративного менеджменту; правильно складати й оформляти ділові документи, давати кваліфіковані юридичні висновки і консультації; аналізувати процеси розвитку підприємства, галузі, регіону, узагальнювати фактичний матеріал та робити висновки; систематично вивчати нове законодавство, практику його застосування, підвищувати свою професійну кваліфікацію; застосовувати сучасні методи наукової організації праці, комп'ютерні програми, користуватися пакетами правових документів.

Керівник має знати: основні закони та нормативні акти України, які стосуються роботи підприємств, організацій, установ; теоретичні та правові засади здійснення управління підприємством, галуззю, регіоном; зміст основних економічних процесів, які проходять у різних сферах суспільного життя держави, регіону; функції регіону в галузі управління фінансами та бюджету; структуру та принципи діяльності органів виконавчої влади, місцевого самоврядування; відповідальність органів і посадових осіб державного управління, підприємств, установ і організацій; основи кадрової політики; проблеми соціального захисту населення; механізм прийняття управлінських рішень; основи діловодства і архівної справи; сучасну комп'ютерну техніку; етику та культуру ділового спілкування тощо.

Професійна програма підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ, організацій за загальною складовою свого змісту передбачає удосконалення знань і вмінь з правових, економічних, управлінських та інших дисциплін відповідно до потреб регіону, підприємства. Вона навчає володіти: а) знаннями та вміннями використання основ державного конституційного права, що дає змогу керівникові виконувати обов'язки відповідно до правових норм; б) знаннями економічних основ адміністрування, фінансового управління, що є однією з передумов ефективності роботи управлінських структур в умовах ринкової економіки.

На загальну складову програми виділено 76 годин, з яких 52 - аудиторні години та 24 - для самостійної роботи.

За функціональною складовою програмою передбачається здобуття додаткових знань і вмінь відповідно до вимог професійного рівня керівника державної установи. Внаслідок навчання за цією програмою керівник повинен вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі, володіти, по-перше, вмінням відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію, що характеризує регіон, підприємство; по-друге, технікою адміністративної роботи, методами розробки та оптимізації управлінських рішень, керівництва персоналом; по-третє, вмінням представляти свою організацію в структурах державного управління, незалежних організаціях, перед пресою, громадськістю.

Функціональна складова охоплює 66 годин: 48 аудиторних годин, 18 - для самостійної роботи.

Зміст галузевої складової професійної програми передбачає здобуття додаткових знань і вмінь з новітніх досягнень у сфері діяльності керівника державного підприємства, установи, організації.

Навчаючись за галузевою складовою, слухачі мають: 1) отримати додаткові знання з нормативно-законодавчої бази та функціонування підприємства, організації, установи; 2) знати практику, досвід роботи керівників базових підприємств області, України з

управлінської діяльності, вирішення кадрових, економічних, фінансових, соціальних питань; 3) виробити вміння застосовувати на практиці набуті знання.

На галузеву складову відводиться 74 години, з яких 46 годин аудиторних, 14 - самостійної роботи, 14 - практичних занять, вивчення досвіду роботи.

У практиці формування регіональної кадрової політики використовуються короткотермінові семінари підвищення кваліфікації державних службовців V-VII категорій різних відомств, сфер, установ і організацій. Це досить ефективна форма реалізації державної кадрової політики в регіонах [1].

Програма семінару підвищення кваліфікації державних службовців з актуальних питань і проблем вдосконалення роботи відділів реєстрації актів громадянського стану, наприклад, розрахована на завідуючих районними, міськими відділами реєстрації актів громадянського стану. Мета програми - довести до відома слухачів зміст нових вимог щодо вдосконалення роботи вищезгаданих відділів, ознайомити їх з новими прогресивними формами організації роботи. Програма розрахована на 22 години. Складовими навчання є лекції, практичні заняття, тематичні зустрічі, мета яких - довести до слухачів нові нормативно-законодавчі акти, що регулюють діяльність відділів РАГСу, виробити вміння застосовувати на практиці нові форми організації роботи.

Програма короткотермінового семінару на тему "Проблеми, шляхи вдосконалення організаційно-кадрової роботи у виконавчих апаратах місцевого самоврядування" розрахована на завідуючих, спеціалістів організаційних відділів виконавчих апаратів районних рад, виконкомів рад міст обласного значення. Мета програми - ознайомлення з новою сучасною нормативно-законодавчою базою організації функціонування органів місцевого самоврядування, їх виконавчих апаратів; вивчення нових форм організації праці, підвищення її ефективності. Програма розрахована на 26 годин, які включають лекції, тематичні зустрічі, практичні заняття.

Аналогічна 26-годинна програма короткотермінового семінару з актуальних питань суспільно-політичного життя України використовується для підвищення кваліфікації державних службовців V-VII категорій. Програма зорієнтована на завідуючих відділами по взаємодії з політичними партіями, громадськими організаціями районних державних адміністрацій, виконкомів міст обласного значення. Завдання програми - ознайомити слухачів з актуальними питаннями, проблемами сучасного суспільно-політичного життя України, новими формами організації роз'яснювальної роботи серед населення області і співпраці з різними політичними партіями, об'єднаннями. Навчити аналізувати, прогнозувати та впливати на розвиток політичних подій у регіонах.

Такі ж програми тематичних короткотермінових семінарів підвищення кваліфікації державних службовців V-VII категорій використовуються з питань пенсійного забезпечення населення області (для працівників пенсійних фондів), з актуальних питань становлення ринкової економіки (для працівників, які займаються питаннями соціально-економічного розвитку районів області, керівників підприємств, установ, організацій), з питань розвитку культури, освіти, охорони здоров'я, архівної справи, архітектури (для фахівців різних галузей і сфер регіону). Курсові заняття за спеціальними програмами проводяться з новообраними головами і секретарями сільських і селищних рад, відповідальними секретарями комісій по реабілітації та іншими.

На основі методично-дидактичної концепції, розробленої в рамках проекту ТАСIS "Інституційне вдосконалення державної служби та організація професійного навчання державних службовців в Україні" проводилось навчання на курсах підвищення кваліфікації працівників кадрових служб з теми "Управління персоналом". До навчального курсу ввійшли такі розділи: "Планування кадрового складу", "Аналіз робочого місця", "Посадові інструкції", "Досвід персоналу", "Загальне управління персоналом", "Адаптація новозарахованих працівників", "Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації".

Проблему "Приватизація і програма ринкових перетворень в Україні" розкривають науковці з Києва: П.С. Єщенко - професор Київського університету, доктор економічних наук, О.М. Розінко - доцент Київської Академії зв'язку, В.Ф. Савчук - началь-

ник регіонального відділення Фонду державного майна України, В.П. Гавриш - доцент Хмельницького технологічного університету Поділля.

Зі слухачами всіх потоків обов'язково проводяться заняття з проблем здійснення в області земельної реформи. З цієї теми перед ними виступили начальник управління земельних ресурсів облдержадміністрації О.П. Лахмотов, його заступник М.В. Музика. Спеціалістами управління та інституту "Укрземпроект" проводиться ділова гра на тему "Розгляд конкретних життєвих ситуацій з практики реалізації земельної реформи, приватизації землі в області".

У роз'ясненні Указу Президента України "Про реформування АПК", законів "Про колективне сільськогосподарське підприємство", "Про селянські (фермерські) господарства", повноваження сільських рад у їх реалізації брали участь: один із розробників закону, доктор юридичних наук, професор В.З. Янчук; заслужений юрист України, колишній начальник юридичного відділу облуправління сільського господарства та продовольства, а сьогодні викладач інституту регіонального управління та права С.Ф. Домбровський, начальник відділу організаційних питань селянських (фермерських) господарств області К.І. Матвіюк.

Обов'язковим елементом навчального плану є проведення круглих столів з питань правового захисту населення в сучасних умовах. На них із слухачами зустрічаються перші керівники, спеціалісти соціальних служб області: управління соціального захисту населення С.А. Кіндзерський, праці та зайнятості населення Л.П. Новицький, охорони здоров'я А.К. Пінчук, з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення О.О. Молдован, захисту прав споживачів Е.Л. Гурницький, охорони праці В.І. Юзвшин.

За участю керівників і спеціалістів розглядаються також питання розвитку соціально-культурної сфери області, криміногенна обстановка та шляхи профілактики правопорушень, організованої злочинності та економічних посягань на державну власність.

У розробці тематики занять беруть участь і самі слухачі. Саме за їх побажаннями додатково в план навчання сільських голів була включена тема "Взаємодія діяльності сільських рад з дільничним міліціонером", а на прохання секретарів сільських рад опрацьовано теми "Нове в українському правописі", "Здійснення паспортного режиму на території сільської ради", "Функції сільських рад по веденню військового обліку".

Систематично з слухачами курсів з роз'ясненням програмних документів здійснення реформ зустрічаються керівники області, міст, районів, центральних органів державної виконавчої влади.

До проведення занять у центрі залучаються також практичні працівники. Перед сільськими головами з обміном досвіду щодо організації своєї роботи, наприклад, виступали Олешинський сільський голова А.М. Главацький (Хмельницький район), Сарнівський сільський голова Г.В. Крет (Волочиський район) та інші. На потоках землевпорядників сільських рад досвідом проведення земельної реформи ділилися начальники відділів земельних ресурсів Теофіпольського району - А.М. Войтюк, Славутського - А.С. Степан, Шепетівського - Б.П. Мазур, Летичівського - О.П. Спосіб.

Практикуються також виїзні заняття. Безпосередньо на місцях слухачі курсів вивчали досвід організації роботи Колодіївської сільської ради Кам'янець-Подільського району, Ганнопільської сільської ради Славутського району, Летичівської, Ярмолинецької районних державних адміністрацій.

Ознайомлення заступників голів з організаційно-кадровою роботою під час виїзного заняття з практикою роботи Ганнопільської сільської ради щодо створення сільської комунальної служби, залучення додаткових коштів у бюджет сільради, вишукуванню резервів для задоволення потреб пенсіонерів, престарілих, малозабезпечених жителів, вирішенню питань земельної реформи, розвитку підприємництва на селі стало поштовхом для запозичення практики ганнопільчан сільськими радами інших районів області. Виїзне заняття поклало початок зародженню співробітництва між районами у справі навчання кадрів. Так, керівництво Білогірської райдержадміністрації організувало цільо-

вий виїзд у Ганнопільську сільську раду всіх голів сільських рад району з метою вивчення і запозичення її досвіду.

Навчання кадрів державних службовців ведеться не лише на обласному, а й на районному, міському рівнях.

Головами районних державних адміністрацій спільно з головами районних рад Деражнянської, Дунаєвської, Новоушицької, Шепетівської, Городоцької, Славутської, Чемеровецької, Ярмолинецької та інших районних, Кам'янець-Подільської міської рад прийняті рішення "Про організацію навчання депутатів, працівників апарату райдержадміністрацій, голів і секретарів місцевих рад", утворено координаційно-методичні ради з правової освіти, які очолюють заступники голів райдержадміністрацій, розроблено і затверджено навчальні плани, графіки і тематику проведення занять. Щоквартально проводяться заняття з депутатами районних, міських рад, а з працівниками міськвиконкомів, сільськими головами і секретарями сільських рад - щомісячно.

Славутський, Білогірський, Теофіпольський, Чемеровецький, Кам'янець-Подільський та інші райони як форму навчання новопризначених заступників голів (секретарів) сільських рад практикують вивчення їх стажування у відділах райдержадміністрацій, навчання сільських голів і секретарів сільських рад на базі кращих сільських рад.

Основною тематикою районних і міських семінарів є вивчення передусім Конституції України, законів України про місцеве та регіональне самоврядування, реформування органів влади, здійснення регіональної політики і ринкових економічних перетворень.

Особлива увага приділяється вивченню шляхів удосконалення організаційної роботи місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, підготовки та прийняття документів, підвищенню виконавської дисципліни, налагодженню контролю за діяльністю підзвітних організацій, вирішення ними політичних, економічних і соціальних питань, пошуку шляхів і резервів покращання соціального захисту малозабезпечених верств населення, практичних питань здійснення земельної реформи та приватизації землі, боротьби із злочинністю, благоустрою населених пунктів тощо.

Центр підвищення кваліфікації державних службовців, а також Волочиська, Теофіпольська та інші райдержадміністрації забезпечують учасників курсів і семінарів довідково-інформаційними та нормативними матеріалами, організують індивідуальні консультації для слухачів, сприяють налагодженню між ними ділових контактів, обміну досвідом роботи.

Для інтелектуально-професійного становлення управлінських кадрів використовуються системи перепідготовки і підвищення кваліфікації центральних органів виконавчої влади, державні і недержавні навчальні заклади, відомчі й галузеві форми самоосвіти, підвищення ділового рівня керівників і спеціалістів державних органів, підприємств і установ, службовців органів місцевого самоврядування. Вони знайомляться з конкретними завданнями і проблемами регіонів, програмами економічного і соціально-культурного розвитку регіонів, населених пунктів, окремих сфер, галузей, виробничих структур, що формує сучасну управлінську, економічну, політичну культуру, підприємливість, здатність ефективно діяти в умовах перехідного суспільства.

Реформування і подолання кризового стану сільськогосподарського виробництва, проведення ринкових перетворень на селі і забезпечення соціального захисту населення потребує докорінних змін у здійсненні кадрової політики, приведення у відповідність назрілим соціально-економічним умовам, що склалися на селі, реформування структури організаційно-управлінського рівня районних державних адміністрацій і районних рад.

З метою кадрового забезпечення керівного складу районного рівня, формування кадрового резерву з числа спеціалістів, які працюють у сільській місцевості, в області була розроблена Програма організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад та заходи на її виконання відповідно до розпорядження Президента України від 9 січня 1999 р. № 4/99-рп і доручення Прем'єр-міністра України від 18 січня 1999 р. № 382/1. Ця програма розроблена на розвиток Програми кадрового забезпечення державної служби, затвердженої Указом Президента

від 10 листопада 1995 р. № 1035, як вимога докорінного покращання кадрової політики. Програма включає принципи положення: необхідність систематичного аналізу ефективності посадової діяльності, результатів особистої роботи районних управлінських кадрів для з'ясування рівня їх підготовки для виконання своїх службових обов'язків; оцінку діяльності владних, підприємницьких, господарських структур, стану соціальної сфери на відповідній території з урахуванням ролі в цьому управлінських кадрів; прогнозування і планування потреб у керівних кадрах органів державного управління і формування кадрового резерву з урахуванням особистих і професійних якостей претендентів на ці посади, просування по держслужбі; визначення реальних потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації новопризначених голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій та навчання претендентів.

У червні 1999 р., наприклад, була проведена науково-практична конференція “Проблеми і перспективи економічного зростання Хмельницької області” відповідно до урядової програми “Україна - 2010”. Матеріали конференції лягли в основу розробки довгострокової Програми соціально-економічного, науково-практичного та національно-культурного розвитку області “Хмельниччина - 2010”, яка була затверджена рішенням восьмої сесії обласної ради від 24.11.99 р. Розробка проектів і реалізація заходів програми “Хмельниччина - 2010” активізувала діяльність усього кадрового корпусу місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівників підприємств, установ і організацій, науковців, підприємців.

Крім цього, в області управлінські кадри розробили і здійснюють програми з питань охорони здоров'я, структурної перебудови економіки, охорони довкілля, зайнятості населення, збалансованого економічного і соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів. З управлінськими кадрами регулярно проводиться комплексний аналіз розвитку економіки, узагальнені матеріали з висновками і пропозиціями розглядаються на засіданнях при керівництві облдержадміністрації, направляються до Адміністрації Президента України та до Кабінету Міністрів України. Щомісячно аналізуються підсумки роботи підприємств, організацій та установ у районах і містах, в усіх галузях [7].

Послідовна регіональна кадрова політика, цілеспрямоване навчання, аналітична, організаційна робота з управлінськими кадрами має певні позитивні наслідки. Скажімо, бюджет області за 1999 р. було виконано по доходах на 98,4%. При плані 397,9 млн грн фактично виконано 392 млн грн. Недовиконання пояснюється недотриманням передбаченої в державному бюджеті для області субвенції в розмірі 10,6 млн грн. За власними доходами бюджет виконано на 101,4%. Запланованих обсягів не виконали Кам'янець-Подільський, Старокостянтинівський, Лeticівський, Деражнянський і Новоушицький райони. Було забезпечено вимоги щодо спрямування на соціальні виплати не менше 75% надходжень до бюджету, що дало змогу скоротити протягом року бюджетні борги з 145 млн грн до 101 млн грн або на 30%. Заборгованість із виплати заробітної плати по установах, що фінансуються з місцевих бюджетів, скорочено з 14,3 млн грн до 12,5 млн грн або на 13%. Відсутня заборгованість із виплати стипендій по установах, що фінансуються з місцевих бюджетів, заборгованість із виплат допомог сім'ям з дітьми скорочена з 5,9 млн грн до 3,9 млн грн або на 34%.

Результативність регіональної кадрової політики на Хмельниччині характеризується удосконаленням роботи управлінських кадрів з іноземними інвесторами. Так, за 1999 р. в економіку області було залучено 2,6 млн дол. США, що вдвічі більше показників попереднього року. Сукупний капітал нерезидентів становив 13,9 млн дол. США. Іноземні інвестиції залучені до статутних фондів 58 підприємств.

Партнери підприємств Хмельниччини представляють 25 країн світу. Найбільші обсяги інвестицій надійшли з Німеччини (33,4% від загальних обсягів), США (16,9%), Кіпру (14,5%). Укладені договори на спільну діяльність з Італією і Віргінськими островами (Британія). Проінвестовані підприємства належать до 16 галузей економіки області, ними вироблено продукції на 37,6 млн грн, надано послуг на загальну суму 49,4 млн грн [8].



Зважаючи на значний дефіцит в області юридичних кадрів, важливість правової підготовки державних службовців у сучасних умовах, у 1995 р. на базі Центру підвищення кваліфікації державних службовців та юридичного факультету Хмельницького філіалу Одеського інституту підприємництва та права (філіал розпочав свою роботу з вересня 1992 р.) був утворений Хмельницький інститут регіонального управління і права (Постанова Кабінету Міністрів України № 606 від 4.08.95 р.).

Інститут є першим в Україні вищим державним закладом, який базується на спільній власності територіальних громад області (комунальній власності). Основним замовником фахівців є Хмельницька обласна рада та обласна державна адміністрація.

Навчання проводиться за денною (факультети адміністративного менеджменту та юридичний - підготовка фахівців з повною вищою освітою за спеціальностями: “Менеджмент організацій” і “Правознавство”) та заочною (відділення післядипломної освіти за спеціальністю “Правознавство”) формами.

На денній формі в Інституті навчається 709 студентів, на заочній - 283.

За 1997-1999 рр. дипломи спеціалістів-юристів отримали 270 випускників. На сьогодні 24 з них працюють в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, 29 - в органах прокуратури, 5 - у судах, 5 - в органах Служби безпеки України, 10 - у слідчих та оперативних підрозділах МВС України, 73 - в юридичних службах підприємств та організацій, 12 - викладачами, 19 випускників навчаються в аспірантурі [9].

Отже, організаційно-виховні фактори формування регіональної кадрової політики, нові підходи в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів є важливою складовою створення об'єктивних і суб'єктивних передумов успіху реформації перехідного суспільства.

Головне завдання полягає в перебудові мислення, формуванні економічних, демократично-правових методів роботи управлінських кадрів, які б володіли відмінними професійними знаннями, організаторськими навичками, мали б високі морально-етичні якості та були готові взяти відповідальність за прийняття рішень.

### *Список використаної літератури*

1. Литвин В.М. Повернення не буде // Президент. - 2000. - 21 січня. - № 1.
2. Програма кадрового забезпечення державної служби: Затверджено Указом Президента України від 10 листоп. 1995 р. № 1035/95 // Вісн. держ. служби України // 1995. - № 3-4. - С. 11.
3. Поточний архів Хмельницького Центру підвищення кваліфікації державних службовців за 2000 рік: Статистичні дані та довідки про діяльність Центру, арк. 1-10.
4. Поточний архів відділу кадрової роботи і державної служби адміністрації за 2000 рік: Відомості про підвищення кваліфікації державних службовців та кадрового резерву. Інформаційна картка про підвищення кваліфікації державних службовців та кадрового резерву в 1999 році. - С. 1.
5. Поточний архів Хмельницького Центру підвищення кваліфікації державних службовців за 2000 рік: Переписка з обласною державною адміністрацією. Доповідна записка про стан та проблеми діяльності Центру підвищення кваліфікації державних службовців. Від 16.02.2000 р.
6. Поточний архів Хмельницького Центру підвищення кваліфікації державних службовців за 1999 рік: Професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців, керівників підприємств, установ, організацій.
7. Хмельницька обласна рада. Інформація про виконання обласною державною адміністрацією окремих делегованих повноважень обласної ради (до звіту голови облдержадміністрації на XII сесії обласної ради). - Хмельницький, 2000. - С. 4.
8. Хмельницька обласна рада. Інформація про виконання обласною державною адміністрацією окремих делегованих повноважень обласної ради (до звіту голови облдержадміністрації на XII сесії обласної ради). - Хмельницький, 2000. - С. 5.

9. Хмельницький інститут регіонального управління і права (Історична довідка). - Хмельницький, 2000. - С. 2.