

В результаті проведеного дослідження, можна вважати, що успіхи провідних фармацевтичних підприємств в Україні відбуваються завдяки швидкому розвитку інтегрованої системи управління кадровими ресурсами як складової частини загальної системи управління компанією, з урахуванням її специфічних особливостей, орієнтації на ринку, виробничого процесу та стратегії конкурентної боротьби. Провідні підприємства в даний час мають загальні характерні риси підвищення ефективності управління, що відбувається за рахунок: формування і розвитку кадрової політики в організації відповідно до її стратегії, впровадження професійного підходу, ділової оцінки, ретельного відбору працівників на основі кадрових вимог до посад, мотивації і стимулювання персоналу, ротації, корпоративного навчання, планування кар'єри, делегування повноважень, формування кадрового резерву та корпоративної культури, адаптації персоналу, створення винятково широких можливостей участі співробітників компанії в управлінні.

Підводячи підсумки, можна дійти висновку, що для підвищення ефективності управління та розвитку кадрового потенціалу на фармацевтичних підприємствах, важливо розуміти, що надзвичайно важливими є економічна корисність і соціальна цінність персоналу, а, отже, управління кадровим потенціалом вимагає інвестиційних вкладень подібно іншим видам економічних ресурсів.

Використана література:

1. Сорокина О. А. Мотивация достижений успеха становлении конкурентоспособного специалиста. *Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры* : материалы Всерос. науч.-метод. конф. Оренбург, 2016. С. 2451–2457.
2. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 19 с.
3. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. М. : КноРус, 2018. 512 с.
4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Обґрунтування необхідності індивідуалізації методів мотивації праці персоналу. *Коммунальное хозяйство городов* : научно.-техн. сб. Серия : Экономические науки. X. : ХНАМГ, 2009. № 87. С. 332–338.

Формування стратегічних компетентностей публічних службовців: зарубіжний досвід

*Карло В. В., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності
«Адміністративний менеджмент», НФаУ*

*Коляда Т. А., к.ю.н., доцент кафедри менеджменту та публічного
адміністрування Національного фармацевтичного університету
takolyada@ukr.net*

Складні соціальні відносини, зміни в політичних та соціально-економічних сферах суспільного життя обумовлюють необхідність стресостійкості кадрів.

Сучасним керівникам доводиться швидко приймати рішення в умовах зростаючої невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Це призводить до підвищення вимог до їх управлінських та лідерських навичок, особистих якостей, рівню професійних знань та вмінь.

Компетентність кадрів умовно складається з навичок, знань та вмінь, набутого досвіду. Одна з перших моделей «ефективне лідерство», була розроблена та імплементована на початку 1990-х урядом США під час адміністративної реформи. Метою розробки стало створення уряду, який буде працювати краще і з меншими витратами» [1, с. 10]. Згідно моделі розподіл компетентностей відбувався за трьома рівнями : керівники першого рівня, керівники середнього рівня та керівники вищого рівня. Компетентності також розподілялись відповідним чином: компетентності першого рівня, середнього рівня та вищого. Основні компетентності – це усні комунікації, письмові комунікації, рішення проблеми, лідерство, навички міжособистих відносин, самоуправління, гнучкість, рішучість, технічна компетентність. Пріоритетами в модернізаційних процесах служби в органах місцевого самоврядування стали єдність аналізу, управління, етики, політики. На основі цих складових були сформовані такі критерії підготовки, як: керівництво, інформація та аналіз, стратегічне планування якості, розвиток та управління людськими ресурсами, управління процесом якості, задоволення споживачів. До вищої компетентності віднесли управління змінами, управління персоналом, управління ресурсами, досягнення результатів, комунікації та формування партнерських відносин. Основним результатом таких новацій стало впровадження до діяльності керівних кадрів інструментів стратегічного планування.

Згідно зі зведенням знань щодо управління проектами Інституту управління проектами (Project Management Body of Knowledge) керівник проекту повинен володіти знаннями у дев'яти сферах: управління інтеграцією, управління змістом, управління часовими рамками, управління вартістю, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління комунікаціями, управління ризиками, управління поставками [2]. Комплексна модель компетенції керівника проекту загалом містить три блоки поведінкових індикаторів: корпоративні (ключові) компетенції (цінності та місія компанії), компетенції управління проектом (дев'ять сфер знань) та функціональні компетенції (фінанси, інформаційні технології тощо). Саме такий підхід дозволяє досягти необхідної гнучкості у вирішенні місцевих проблем.

У Німеччині в процесі професійного розвитку посадових осіб йдеться про необхідність сполучення цілей організації та інтересів адміністрації з інтересами персоналу (soft skills). Ключовими напрямками навчання для вищих посадовців є такі: комунікації та кооперація, саморозвиток, лідерство та менеджмент, зв'язок з громадськістю та ЗМІ, розвиток людських ресурсів. Керівники набувають знань за трьома напрямками: глобальна публічна політика (підтримка, сприяння демократії та глобальне партнерство), європейське врядування (вироблення європейського законодавства та вплив на нього; європейське економічне та

фінансове врядування) та управління організаційними змінами (партнерство публічного та приватного сектору, стратегічне управління, управління змінами).

У Нідерландах модель компетентності вищих чиновників містить вивчення системного управління, пошуку шляхів вирішення проблем, міжособистісних відносини, оперативної ефективності, впливати на людей, розвиток особистих якостей та управління з урахуванням середовища [3].

Національна школа управління (ENA) Франції готує за такими напрямками, як: Європа, території, управління та державний менеджмент. Практична частина підготовки вищих управлінців спрямована на відтворення для слухачів ситуацій, які потребують прийняття колективом самостійних рішень.

Натомість у Крайовій школі публічної адміністрації Польщі окрему увагу приділяють стратегічному управлінню в публічній адміністрації, створенню іміджу уряду (автопрезентації) та керівництву колективною роботою.

Під час підготовки керівників у Фінляндії розроблено дві групи вимог: приписані та загальні лідерські. До приписаних (формальних) відносять вищу освіту, професіоналізм, управлінські спосібності, досвід роботи на державних посадах. До лідерських – етичну поведінку, вміння працювати в колективі та комунікабельність, здатність до самовдосконалення та саморозвитку.

Отже, як свідчить зарубіжний досвід, для підтримки професійно-кваліфікаційного рівня та високого ступеня довіри необхідним є дотримання трьох вимог у підготовці кадрів. Це загальне бачення стратегічного розвитку країни, стійкість поглядів та принципів на стратегію реформування, єдність політичного та адміністративного керівництва у справі реформування служби в органах місцевого самоврядування та модернізації державного управління в цілому. В єдності та цілісності сприйняття та реалізації цих умов і полягає сутність та запорука ефективності реформ інституту служби в органах місцевого самоврядування.

Використана література:

1. Загорський В. С., Ліпенцев А. В. Концепція публік менеджменту : еволюція підходів до дослідження. *Теорія державного управління практики державного управління* : матеріали наук.-методолог. семінару в режимі відеоконференц-зв'язку / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського. – Київ : НАДУ, 2011. 80 с.
2. Сергеев А. Система комплексного обучения руководителей проектов. *Управление персоналом*. № 10 (181). 2008. С. 24 – 26.
3. Баровська А. В. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики : досвід Нідерландів. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2 (31). С. 168–175.