

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Шифр та назва спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Чечель А.О.
(ППІ завідувача кафедри)

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Свистуна Богдана Петровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Управління персоналом в системі державної служби в Україні**

керівник роботи Бражко Олена Валдимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу

2. Строк подання студентом роботи 01. 12. 2023

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – визначення теоретико-прикладних засад управління персоналом в системі державної служби України та наданні пропозицій щодо напрямів оптимізації зазначеного процесу.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом в системі державної служби.

Предметом дослідження є управління персоналом в системі державної служби в Україні.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити).

Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом в системі державної служби в Україні

Розділ 2. Діагностика сучасної системи управління персоналом в сфері державної служби в Україні

Розділ 3. Напрями оптимізації процесів управління персоналом в системі державної служби в Україні

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	01.09.2023	01.09.2023
2	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	10.09.2023	10.09.2023
3	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	20.09.2023	20.09.2023

6. Дата видачі завдання «01» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01-07.09.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	01.09.2023	
3.	Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02-30.09.2023	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	01-30.10.2023	
5.	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	01-22.11.2023	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	22-26.11.2023	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	30.11.2023	

Здобувач

(підпис)

Богдан Свистун
(власне ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи

Олена БРАЖКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	9
1.1. Концептуальні основи формування поняття «управління персоналом» та його еволюція на сучасному етапі.....	9
1.2. Науково-теоретичні проблеми управління персоналом в системі державної служби України.....	17
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом державної служби та можливість його використання в Україні.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	34
2.1 Оцінка системи управління персоналом в сфері державної служби в сучасній Україні.....	34
2.2. Аналіз нормативно-правового регулювання функціонування системи управління державною службою в Україні.....	42
2.3. Дослідження ставлення до організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану.....	51
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	57
3.1 Управління персоналом в системі державної служби в умовах кризових явищ	57
3.2. Перспективи розвитку сучасної системи управління персоналом державної служби України.....	64

3.3. Вдосконалення моделей управління персоналом в системі державної служби.....	71
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність реформи адміністративної системи та формування адекватної системи управління є одними з основних факторів конкурентоспроможності України, економічної інтеграції та політичних зв'язків з Європейським союзом. Стратегічний напрямок інституційних змін в адміністративній системі вимагає модернізації системи державної служби, формування нової кадрової політики, заснованої на стандартах менеджменту якості, з урахуванням кращих зарубіжних практик розвинених країн.

Прийняття оновлених законів і ряду нормативних, правових актів істотно змінило підхід до організації системи державної служби і процесу управління персоналом в ній. У стратегії адміністративної реформи України наголошується, що, згідно з європейськими принципами, державні служби повинні бути професійними, добросовісними, політично нейтральними, заснованими на досягненнях.

Здійснення реформ, впровадження структурних перетворень та забезпечення ефективного функціонування державних службовців неможливе без спеціалістів на державній службі. Тобто, зростає роль управління персоналом в системі державної служби, що забезпечує вирішення багатьох завдань: створення системи безперервного професійного розвитку державних службовців, формування організаційної культури державних службовців, впровадження різних методів управління персоналом, створення систем мотивацій і стимулювання державних службовців.

Актуальність питання організації ефективної системи державної служби та організаційного потенціалу процесу управління персоналом

обумовлена окупацією та введенням воєнного стану на всій території нашої країни. Держава бере на себе ряд завдань щодо збереження людського потенціалу та реалізації стратегічних цілей, визначених у пріоритетах державної політики. Проблема створення нового покоління державних службовців, здатних вести професійну діяльність, створювати і впроваджувати інновації, приймати ефективні управлінські рішення і бути орієнтованими на результат в ситуаціях невизначеності і криз, залишається проблематичною. Вищевикладене показує, що проблема дослідження управління персоналом в системі державної служби вимагає теоретичного і методичного розуміння і визначення основних заходів для процесу їх практичного застосування.

Важливою частиною наукових досліджень є теоретична основа для розуміння процесу управління персоналом в системі державної служби, яка відображена в наукових дослідженнях таких вчених як: Бериславська О.М., Візіров Б.І., Гайдученко С.О., Гончарук Н.Т, Дегтяр О.А., Євдокимов П.В., Жиденко Н.А., Климчук А.О., Лозова О.В., Непомнящий О.М. та інші. Проблема управління персоналом в системі державної служби в контексті ризиків і кризових явищ досліджується в роботах таких науковців: Алюшина Н.М., Ващенко К.В., Ковалевська В.В., Ковбасюк Ю.В., Пучкова І.С., Серьогін С.М., Сивий Р.П, Ткачова Н.М., Яновська Л.А. та інші.

Ці та інші вчені сформуvalи міцну методологічну основу для вивчення різних аспектів управління персоналом у системі державної служби. Однак слід зазначити, що пропозиція певних напрямків щодо оптимізації цього процесу, а також теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом в системі державної служби України ще недостатньо вивчені. Актуальність теми обумовлена відсутністю на сьогоднішній день окремого комплексного дослідження з цих питань, особливо в тому, що стосується організації процесів управління персоналом в умовах воєнного стану.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є визначення теоретико-прикладних засад управління персоналом в системі державної

служби України та наданні пропозицій щодо напрямів оптимізації зазначеного процесу.

З огляду на поставлену мету визначені такі завдання:

- розглянути концептуальні основи формування поняття «управління персоналом» та охарактеризувати його еволюцію на сучасному етапі;
- виявити основні напрями наукових розвідок щодо проблем управління персоналом державної служби;
- з'ясувати вплив зарубіжного досвіду управління персоналом державної служби на науково-прикладні підходи в Україні;
- надати оцінку системі управління персоналом в сфері державної служби в сучасній Україні;
- проаналізувати нормативно-правові акти щодо регулювання процедур управління персоналом в системі державної служби України;
- довести доцільність дослідження ставлення до організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану;
- дослідити процес управління персоналом в системі державної служби в умовах кризових явищ;
- узагальнити перспективи розвитку сучасної системи управління персоналом шляхом систематизації методів управління персоналом в системі державної служби України;
- розробити модель управління персоналом в системі державної служби та надати пропозиції щодо напрямів оптимізації процесу управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в системі державної служби.

Предметом дослідження є управління персоналом в системі державної служби в Україні.

Методи дослідження. Для реалізації мети та вирішення завдань дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових методів та спеціальних методів. Методологічну основу роботи становлять

загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. Автором використано низку наукових методів, зокрема: прогностичні методи та методи прогнозування для формування положень наукової новизни, висновків та практичних рекомендацій щодо напрямів оптимізації процесів управління персоналом в системі державної служби в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукової проблеми розвитку теоретичних засад, методичних і науково-практичних рекомендацій щодо розробки моделі управління персоналом та формулюванні теоретичних та практичних рекомендації щодо напрямів оптимізації зазначеного процесу. Найбільш вагомими науковими результатами є: удосконалено концептуальні погляди щодо понять та процесів управління персоналом у науці публічного управління та адміністрування на основі виокремлення переваг інноваційних методів та моделі управління персоналом в системі управління персоналом із регульованою та нерегульованою складовою.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формулюванні висновків та рекомендацій які є корисними у навчальному процесі при підготовці студентів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, статистичні соціологічні, звітно-аналітичні матеріали та дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення й результати доповідались і обговорювались на V Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях» 26-27 жовтня 2023 року, м. Київ (Україна)

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що

мають дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел (70 - найменувань). Загальний обсяг роботи становить – 90 сторінок, з яких 82 – основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

1.1. Концептуальні основи формування поняття «управління персоналом» та його еволюція на сучасному етапі

Управління персоналом пройшло довгий еволюційний шлях, що сприяє формуванню і реалізації стратегічних напрямків організаційного розвитку, від вирішення особистих проблем і виконання простих кадрових процедур до складного поєднання традицій, програмних інструкцій і практичної тактики. Найбільш фундаментальні зміни в управлінні персоналом відбулися наприкінці 20 століття, під час значних економічних, технологічних та соціальних змін. У сучасних умовах основними теоретичними і методологічними принципами управління персоналом є наступні періоди: 1880 - 1930 рік – формування класичних теорій; 1930 - 1950 рік – формування людських відносин; 1960 - 1979 рік – формування людських ресурсів; 1980–х років по теперішній час - формування сучасних концепцій[8, с. 126]. Також підкреслемо, що дослідження в області формування управління людськими ресурсами спираються на теорію управління людськими ресурсами, основну з першої концепції: формування класичних теорій. На сучасному етапі теорія людського капіталу займає перше місце серед інших теорій, і в її рамках кадрове забезпечення вважається основним фактором економічного зростання. Воно ресурсомістке, але необхідне для розвитку, оскільки саме інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню ефективності.

Людський капітал більш динамічний і персоналізований і невіддільний від його носія – особистості і має бути важливим методом зацікавленості і мотивацією співробітників.

Управління персоналом вважається ефективним при дотриманні наступних умов: реалізація індивідуальних кар'єрних планів, навчання і перепідготовка персоналу, сприяння професійному зростанню і ротації персоналу; використання гнучкої системи управління роботою автономної робочої групи; наявність компенсаційних схем, заснованих на принципі обліку вкладу окремих осіб і рівня професійної компетентності співробітників; використання високого рівня участі співробітників і робочих груп в розробці і прийнятті управлінських рішень; впровадження практики делегування повноважень підлеглим.

Беручи до уваги сутність і зміст наукових теорій і концепцій, ми також більш детально зупинимося на визначенні ключових понять, що розглядаються в нашому дослідженні. Так, поняття «людські ресурси», є одним з основних понять, що надає характеристику якісним та змістовним аспектам кадрової роботи всього персоналу державної влади і включає в себе наступні компоненти: можливість всебічного розвитку публічної служби, організаційна культура, етика та моральний авторитет, непідкупність, поліпшення взаємин всередині команди, взаємна відповідальність, стимулювання, мотивація і т. д.

Щодо «управління людськими ресурсами в державних службах», це поняття слід розуміти як відбір, планування, розвиток, оцінку, раціональне використання, мотивацію і винагороду, планування кар'єри, реалізацію всіх управлінських функцій, пов'язаних з підвищенням потенціалу людських ресурсів в державних установах.

Робота з персоналом державних установ спрямована на формування та організацію кадрового забезпечення для виконання роботи органів влади та раціонального використання їх трудових ресурсів, на проведення щорічної оцінки професійних і особистісних якостей державних службовців,

здійснення роботи з визначення справжніх потреб в кадрах для державних установ, підвищення кваліфікації та професійної підготовки або перепідготовки кадрів, і так далі[18, с. 201]. Багато вчених пропонують додати до функцій управління людськими ресурсами наступне:

- кадрове забезпечення державних установ висококваліфікованими, морально стабільними кадрами;
- аналіз положень, що стосуються відбору, розміщення, утримання професійного персоналу державних службовців, професійної та додаткової підготовки;
- розробка заходів щодо вдосконалення кадрової діяльності;
- введення новітніх форм і методів роботи персоналу;
- вивчення трудових і моральних якостей державних службовців, створення кадрових резервів;
- планування кадрових потреб державних установ;
- підтримка в аналізі, виявленні та вирішенні соціальних і повсякденних проблем державних службовців, пов'язаних з наданням можливих пільг, визначених законом [20].

Вважаємо, що елементи роботи з посадовими особами державних установ повинні включати: діагностику кількісних і якісних потреб в персоналі; аналіз рівня підготовки персоналу; підбір і розстановку кадрів; забезпечення кар'єрного росту і планування; професійний розвиток та стимулювання і мотивацію; оцінку якості професійної діяльності державних службовців. У контексті управління персоналом державних службовців варто підкреслити, що державні службовці є працівниками певної категорії, оскільки вони виконують функції державних установ і вирішують завдання як в економічній, адміністративній, так і в політичній сферах. Всі дії держслужбовців здійснюються від імені держави, тому виникає необхідність встановити завищені вимоги і деякі обмеження[35, с. 9].

Поточний етап характеризується переходом від управління персоналом до кадрового менеджменту – менеджмент, який займається тільки роботою з

персоналом, переорієнтується на системний менеджмент в області управління персоналом, тому важливо акцентувати увагу на основних відмінностях управління персоналом від управління людськими ресурсами. Виходячи з цього, можна виділити різницю між поняттями «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» [7, с. 32] (рис. 1.1.).

Рис. 1.1. Основні відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»

Основною відмінністю управління персоналом від кадрового менеджменту є спрямованість останнього на потреби самої організації в робочій силі, отже, пріоритет управління персоналом багато в чому визначається результатами функціонального аналізу наявної і необхідної роботи, тобто не наявних людських ресурсах, а справжніх потреб в них. Насправді ресурсний підхід широко використовується в управлінні персоналом, і оскільки персонал є одним з основних ресурсів адміністративної системи, пріоритет надається забезпеченню кількісного та

якісного складу[41, с.123].

Ще однією особливістю управління людськими ресурсами, згідно з результатами досліджень, є його стратегічний вимір, який, здебільшого, перетворює роботу з людськими ресурсами в щось більш активне, тоді як управління людськими ресурсами можна вважати реактивними, іноді пасивним або чисто формальним. У цьому контексті питання відповідальності при роботі з людськими ресурсами стає важливим. Тому в системі управління персоналом в більшості випадків такі обов'язки персоніфіковані, і формується певна інтегрована система управління персоналом, отже, активність діяльності повинен забезпечувати керівник відповідної кадрової служби або відповідальний співробітник, який, по суті, бере активну участь в процесі управління персоналом в державних установах. Варто відзначити, що в управлінні персоналом акцент зміщений на управлінський персонал, оскільки вся увага зосереджена тільки на співробітниках середньої ланки, в той час як в управлінні персоналом здатності менеджерів є важливою складовою кадрового потенціалу державних установ. Крім того, в процесі управління персоналом стають важливими наступні речі:

- адаптивна корпоративна культура;
- захоплююча атмосфера взаємної відповідальності як співробітників, так і роботодавців;
- бажання всіх співробітників підвищити ефективність своєї діяльності, підтримуючи ініціативи на всіх рівнях;
- постійні технічні та організаційні інновації та відкрите спілкування.

Побудова адміністративної системи України на основі європейських принципів і необхідність ефективного управління персоналом у сфері державної служби посилять розробку і проектування різних варіантів впровадження інноваційних підходів до розвитку служб управління персоналом державних установ. Зокрема, рекомендується розрізнити наступні наукових підходи:

– комплексний підхід до управління персоналом враховує організаційні, економічні, соціально-психологічні, юридичні, технічні, педагогічні та інші аспекти, а також визначальну роль соціально-економічних факторів;

– системний підхід до управління людськими ресурсами враховує взаємозв'язок окремих аспектів управління людськими ресурсами, фокусується на розробці кінцевих цілей, визначає способи їх досягнення, створює відповідні механізми управління, які забезпечують комплексне планування, організацію та стимулювання персоналу [31, с. 187].

Ці погляди можна розділити при розгляді теоретичних основ управління персоналом державної служби. Однак рекомендується уважно поставитися до сучасного теоретичного підходу до управління і підкреслити, що кожна з існуючих теорій управління персоналом не є досконалою і абсолютно прийнятною для всіх установ, але окремі рекомендації мають практичну цінність для практики управління персоналом державної служби. Для державних службовців важлива творча атмосфера, яка замінює контроль самоконтролем, довіру з боку керівництва, а успіх організації залежить від залученості співробітників в процес прийняття рішень. Доцільно заохочувати співробітників підвищувати свою ефективність за рахунок впровадження системи довічного найму, програм, що забезпечать кар'єрне зростання та розвиток корпоративного духу [22, с. 101].

Особливе місце займає концептуальний підхід до професійного розвитку державних службовців при оцінці теоретичної основи досліджень, що проводяться в наступних контекстах:

- організаційно-правові основи професійного розвитку людських ресурсів у державних установах;
- безперервна освіта та компетентність посадових осіб державних установ;
- спеціалізація персоналу державних установ, професіоналізм та підвищення кваліфікації персоналу державних установ;
- підвищення кваліфікації персоналу державних установ в країнах

Європейського Союзу;

- професійна підготовка посадових осіб державних установ;
- оцінка посадових осіб державних установ;
- стратегічне управління персоналом в державних установах [17, с.

54].

Водночас необхідно охарактеризувати персонал державних установ як сукупність штатних співробітників, які отримують необхідну професійну підготовку та забезпечують належне функціонування публічних органів. На думку Щетініної Л.В, управління персоналом базується на положеннях теорії поколінь, суть якої полягає в тому, що в основі конфлікту поколінь лежить не різниця у віці, а різниця в цінностях, що формуються в процесі розвитку людини під впливом зовнішніх соціальних подій і сімейного виховання, що впливає на систему управління персоналом [69, с. 278]. Сутність теорії заключається у використанні її для побудови системи підбору і селекції персоналу і розробки ефективних методів управління персоналом для поколінь співробітників в різних установах. Цей процес управління персоналом орієнтований на створення довгострокових трудових відносин, зниження плинності кадрів та формування стабільної і лояльної команди.

Як правило, система управління людськими ресурсами включає в себе наступні ключові елементи: експертна група з управлінського обладнання; інформаційна інфраструктура для управління персоналом; набір технічних засобів системи управління; набір методів і методологічних підходів до організації праці та управління персоналом; нормативно-правова база; набір управлінських програм [4, с. 345]. Резюмуючи вищевикладене, ми пропонуємо наступну класифікацію наукових підходів до управління персоналом(рис. 1.2.).

Рис. 1.2. Класифікація наукових підходів до формування поняття «управління персоналом»

Економічний підхід - в його рамках виділяється концепція управління людськими ресурсами, основою якої є: не управлінська підготовка співробітників, а технічна; єдина влада керівництва і збалансована дисципліна відповідальності; суворий порядок підлеглості нижчих щодо посади або чину осіб вищим; підпорядкування індивідуальних інтересів загальним цілям.

Органічний підхід – в його рамках виділяють дві особливості: управління персоналом і управління людськими ресурсами, концепцією яких є приділення уваги, в процесі управління персоналом, відбору, навчання, аналізу та планування кар'єри співробітників.

Гуманістичний підхід - в його рамках виділяється концепція управління персоналом, яка фокусується на впливі культурного контексту на організаційну культуру.

Отже, порівнюючи з наведеними вище теоретичними основами управління персоналом, слід зазначити, що основою для розробки понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» є теоретико-методологічна база. Серед принципів управління персоналом державної служби, заснованих на компетентнісному підході виділемо - орієнтація на особистісний розвиток і кінцеві результати, визнання важливості кар'єри і вдосконалення навичок, результати як здібності, оцінка як судження про компетентність.

В результаті аналізу систематизовано наукові теорії, концепції та погляди на управління персоналом взагалі і на державній службі зокрема. Розглянуто, в сучасних умовах, основні теоретичні і методологічні принципи

управління персоналом в періоди з 1880 року по теперішній час. Визначено, що управління персоналом вважається ефективним при дотриманні певних умов. Окреслено, що поняття «управління людськими ресурсами в державних службах» слід розуміти як відбір, планування, розвиток, оцінку, раціональне використання, мотивацію і винагороду, планування кар'єри, реалізацію всіх управлінських функцій, пов'язаних з підвищенням потенціалу людських ресурсів в державних установах. Виділено основні відмінності різниці між поняттями «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Класифіковано наукові підходи до управління персоналом шляхом групування економічних, гуманітарних та органічних підходів в рамках яких виділено особливості управління персоналом.

1.2. Науково-теоретичні проблеми управління персоналом в системі державної служби України

Однією з основних цілей «Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки»[64] є формування ефективних служб управління персоналом в державних установах, шляхом збільшення їх здібностей з метою становлення та розвитку сучасного управління людськими ресурсами з погодженням діяльності з Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) [34]. Під спроможністю служби управління персоналом слід розуміти здатність самостійно або за допомогою взаємодії з відповідними структурними підрозділами, установами виконувати покладені на них завдання, функції і досягати поставлених цілей.

На сьогодні ефективність управління пов'язана з розробкою і впровадженням механізмів, що забезпечують результативність професійної діяльності державних службовців. Звернемо увагу на доцільність винаходу нових шляхів, форм і методів процесу навчання державних службовців. У цьому контексті рекомендується розробляти і впроваджувати освітні та

тренінгові програми для державних службовців з урахуванням теоретичних і практичних елементів професійної компетентності, які готують стратегічних менеджерів, здатних до ефективного управління в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків [1].

На думку інших вчених, державна кадрова політика впроваджується через організацію систематичної роботи кадрами, особливо з керівниками, і окреслюється як одна з основних функцій управління персоналом. Вони стверджують, що управління людськими ресурсами на державній службі має ефективно використовуватися для досягнення запланованих цілей розвитку національних та регіональних громад [19]. Зазначимо, що проблемою управління вищими посадовими особами у сфері державної служби в Україні є відсутність чіткого розподілу політичних та адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору вищих державних службовців, управління кар'єрою, ротації, безперервного навчання, єдиних стандартів оцінки та мотивації, нормативно-правових вимог професійної етики до вищих посадових осіб.

У науковій літературі поняття «управління керівним персоналом у сфері державної служби» вивчається в більш розширеному контексті, а саме «управління персоналом державної служби», формування якого відбувається шляхом розвитку школи наукового менеджменту, науки публічне управління та набуття фахового досвіду державними службами. А поняття «управління вищими посадовими особами» трактується Гончарук Н.Т. як вплив цілеспрямованого регулювання, яке реалізується взаємним зв'язком об'єктів і суб'єктів державного управління та здійснюється безпосередньо останнім [12, с. 234].

Але, на наш погляд, управління вищими посадовими особами повинно мати відповідні рівні, а саме: кваліфікацію, систему оцінки професіоналізму та компетентності, мотивації, стимулювання та інших необхідних умов для ефективної, результативної та якісної роботи керівника. Виділимо універсальні та специфічні напрями роботи (функції) з керівним персоналом.

До універсальних функцій відносяться: прогнозування, регулювання, координацію, контроль, мотивацію персоналу, а до специфічних наступні (рис. 1.3.):

1. Адміністративна функція: відображає діяльність державних установ на основі трудового законодавства та нормативних актів, що регулюють діяльність державних службовців. Зміст цієї функції складається з дій, пов'язаних з управлінням і укомплектуванням штату, наймом, звільненням, ротації персоналу, виконанням трудового і соціального законодавства.

2. Функція планування: визначається потреба в державних службовцях. Змістом цієї функції є оцінка існуючого персоналу, яка визначає потребу в майбутніх кадрах. Ця функція передбачає наявність планів, прогнозів і програм.

Рис. 1.3. Специфічні функції управління персоналом у сфері державної служби.

3. Соціальна функція: взаємопов'язана з рівнем фінансової підтримки і соціальних гарантій, інтересами державних службовців, створенням умов, що стимулюють співробітників до активної участі в службовій діяльності.

4. Функція підвищення якості службової діяльності: розробка і

реалізація пропозицій щодо поліпшення організації роботи та організаційних змін в структурних підрозділах. Вона дозволяє працювати з персоналом найвищого рівня якості з використанням новітніх методів і технологій і організувати навчання персоналу, зокрема підготовку і перепідготовку державних службовців.

5. Виховна функція: взаємопов'язана із збільшенням вимог до особистості, з етичними якостями державних службовців і із здатністю виконувати завдання, покладені громадськістю на державні органи.

6. Інформаційно-аналітична функція: має можливість своєчасно надати співробітникам необхідну інформацію та аналітичні матеріали про кадровий процес і взаємини з персоналом.

Аналізуючи наукову літературу з питань управління персоналом державної служби, маємо підстави зазначити, що основними функціями системи управління персоналом державної служби є: професійна функція, орієнтована на формування професійного складу державних службовців; системна та планова функції, що охоплює діяльність кадрової технології, весь спектр методів кадрового планування; функція ефективності, що засвідчує найкращі результати при найменших витратах; наукова функція, базується на науковій діяльності та розробках; функція безперервності, це реалізація єдиної кадрової політики; ієрархічна функція, тобто розмежування між різними підрозділами управління персоналом; оперативна функція це своєчасність прийняття та впровадження; перспективна функція, тобто спрямованість на подальший розвиток.

Слід зазначити, що різні наукові джерела по-різному визначають функції управління персоналом, Гончарук Н.Т. відзначила, що функція є спеціалізацією діяльності державних установ, кадрових служб, пов'язаних із завданнями, які вирішуються в процесі управління персоналом [12, с. 43]. При цьому до основних напрямів роботи управління персоналом, на погляд Гончарук, тісно пов'язані один з одним, відносяться: кадрове планування; підбір персоналу; навчання і просування персоналу по службі; використання

персоналу; вивільнення персоналу; мотивація і винагорода персоналу.

З набранням чинності Закону України «Про державну службу» [44] з'явилася потрібність посилити стратегічну роль служби управління персоналом в адміністративній системі, які нести відповідальність за реалізацію питань управління персоналом в державних органах, підбір персоналу, планування та організацію заходів щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документування вступу на державні служби, їх проходження та припинення. Система управління персоналом в галузі державної служби складається з чинників, що подані на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Компоненти системи управління персоналом в сфері державної служби

Для виконання основних завдань управління персоналом в сфері державної служби необхідно:

- реалізувати державну політику з управління персоналом в державних установах;
- забезпечити, щоб керівник державної служби здійснював свої повноваження в питанні управління персоналом;
- забезпечити організаційний розвиток державних установ;
- підібрати персонал державних установ;
- прогнозувати розвиток персоналу і заохочувати співробітників до продовження професійної кар'єри і вдосконалення своїх професійних

здібностей;

- проводити аналітичну та організаційну роботу з управління персоналом;

- сприяти організаційно-методичному керівництво та контролю роботи з посадовими особами підвідомчих територіальних органів;

- оформити документи про прийняття на державну службу, їх проходження та звільнення [49].

В цілому, управління персоналом здійснюється на основі базових принципів. Принципи в області управління персоналом-це базові та вихідні положення, що визначають основний зміст наукової та практичної діяльності в цій області, та включають створення систем управління персоналом, механізми їх функціонування та організаційну культуру. Є чимало наукових підходів до визначення принципів управління персоналом, але найбільш поширеними є принципи, перераховані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Принципи управління персоналом в сфері державної служби

Принципи	Характеристики
Адаптивності	Гнучкість і адаптація управління персоналом до постійно мінливих умов
Концентрації	Усунення дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішенні завдань, поставлених перед організацією
Колегіальності	Взаємодія працівників служби управління персоналом
Комплексності	Зважати на фактори, що мають вплив на управління персоналом
Ієрархічності	Взаємодія між підрозділами управління персоналом на різних рівнях управління
Оперативності	Вчасно прийняті рішення
Оптимальності і	Багатоваріантність і підбір найбільш оптимальних варіантів
Узгодженості	Скоординовані взаємини між підрозділами з управління персоналом
Плановості	Складання плану роботи з персоналом
Підбору кадрів	Відповідність кваліфікаціям та можливостям співробітників, потребам та інтересам організації.

Науковець Балух Д.В. досліджує управління державними службовцями та визначає цілі державних службовців, особливо відображаючи зміст управління персоналом у державних службовців та описує статус і тип кадрових служб як органів управління персоналом державної служби та їх

правове положення. Серед суб'єктів управління державною службою окремо визначено органи управління персоналом державної служби, до яких належать органи управління державною службою, місцеві органи центральних органів виконавчої влади, регіональні органи центральних державних служб, кадрові служби. Одним із закладів, що забезпечує управління національними службами, науковці вважають кадрову службу, яка виконує функції організації національних служб і має певні завдання [5, с. 14].

На сучасному етапі формування системи управління персоналом державної служби процедура оцінки персоналу є основоположною для багатьох специфічних аспектів кадрової роботи, але відсутні базові теоретичні розробки щодо використання методів оцінки на всіх етапах Управління персоналом. Це може пояснити двозначність визначення терміна «оцінка персоналу» і вузьку сферу його використання. Методика оцінки державних службовців повинна ґрунтуватися на ряді важливих принципів, які можуть не тільки гарантувати ефективність оцінки персоналу, а й оцінювати його, причому об'єктивно, тобто незалежно від індивідуальних думок і суджень; достовірно, тобто відносно вільно від впливу ситуаційних факторів; результати оцінки повинні бути юридично затверджені та оформлені і мати наявну можливість прогнозувати ефективність подальшої роботи державних службовців [11, с. 395].

Аналіз наукових джерел дозволив виділити основні елементи методики оцінки: об'єкти та суб'єкти оцінки, типи оцінки, мету, вихідні дані оцінки, критерії та методи оцінки, періодичність і ефективність оцінки. Такий підхід до визначення предмета оцінки державних службовців дозволяє отримати більш повну і об'єктивну інформацію про суб'єкта, при цьому самооцінка суб'єкта не обмежується.

Що стосується організації та проведення конкурсів на отримання статусу державного службовця, прийом заснований на принципах забезпечення рівного доступу, політичної справедливості, законності,

суспільної довіри, недискримінації, прозорості, чесності, надійності та відповідності вимогам, послідовності у застосуванні методів тестування, ефективного і справедливого виборчого процесу при присвоєнні статусу державного службовця громадянам України на підставі результатів конкурсу. Це робиться для того, щоб вибрати людину, здатну належним чином і професійно виконувати офіційні обов'язки. Порядок проведення такого конкурсу затверджено постановою «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»[47]. Слід зазначити, що в період воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» призначення на посади державної служби проходить без проведення конкурсного відбору[53]. Враховуючи, що успіх адміністративної реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, питання діяльності зазначених структурних підрозділів є одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах.

Враховуючи, що успіх адміністративної реформи багато в чому залежить від якості управління людськими ресурсами в публічних органах, питання про діяльність цих структурних підрозділів є одним із пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в публічних органах. В цілому модернізація системи державної служби відповідно до найвищих міжнародних практик і стандартів є одним з важливих завдань адміністративної реформи в Україні. Отже, необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які також здійснюють управління організацією, створення банку даних про психологічний тип співробітників. Йдеться про розробку нових мотиваційних механізмів, що забезпечують прагнення державних службовців постійно оновлювати свої професійні знання, навички та вміння. Впровадження цих сфер системи управління персоналом дозволяє створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, здатну ефективно і дієво формулювати державну політику в галузі соціального розвитку.

Розглянуто формування ефективних служб управління персоналом в державних установах, шляхом збільшення їх здібностей з метою становлення та розвитку сучасного управління людськими ресурсами з погодженням діяльності з Національним агентством України з питань державної служби[34], що є однією з основних цілей «Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки» [64]. Виділено універсальні та специфічні функції управління персоналом державної служби та визначено чинники, з яких складається система управління персоналом в галузі державної служби. Окреслено питання організації і проведення конкурсів на посади державної служби та зазначено що в період воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» призначення на посади державної служби проходить без проведення конкурсного відбору

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом державної служби та можливість його використання в Україні

Європейський інститут державного управління не можна ігнорувати при розгляді досвіду підготовки державних службовців у Європі. Він займається підготовкою державних службовців, проводить прикладні дослідження та консультує органи державної влади в країнах-членах ЄС і країнах-кандидатах на вступ до ЄС, зокрема з таких питань, як ухвалення управлінських рішень, процедури перемовин щодо європейської інтеграції та європейська політика, включно з освітою.

Навчання та підвищення кваліфікації в цьому інституті складається з семінарів і навчальних курсів у таких галузях, як європейська політика, право, державне управління та практика ухвалення управлінських рішень. Семінари, організовані Європейським інститутом державного управління, відповідають останнім вимогам і змінам, внесеним новим європейським законодавством, семінари дають можливість обмінятися думками і досвідом

з провідними експертами та колегами з різних країн і установ. Передбачається, що люди можуть самостійно знайти інформацію з будь-якого питання, але набагато важливіше, щоб вони розвинули навички та здібності перетворювати цю інформацію на власні знання [37, с. 70].

Досвід кожної людини також важливий; що більше фахівці знають про свої індивідуальні методи, то більше в них інструментів для ухвалення рішень і формування індивідуального стилю роботи. Тренінги короткі, але вельми специфічні, інтенсивні та інтерактивні і мають за мету модернізування та поглиблення знань фахівців у європейському досвіді. Заходи Європейський інститут державного управління зазвичай організуються для того, щоб студенти могли практикувати свої навички в багатонаціональних і багатокультурних групах. Багато курсів можуть бути доповнені за бажанням студентів і за попередньою домовленістю. Інакше кажучи, вони повинні самі оцінити свої знання, поставити цілі навчання і визначити засоби їх досягнення, а інститут лише надає засоби для досягнення цих цілей у контексті загальноєвропейської стратегії розвитку державної служби. Отже, система була інституціоналізована таким чином, щоб державні службовці в різних галузях могли займатися самоосвітою на міждержавному рівні.

На рівні міжурядових організацій цікавим є досвід Європейського бюро з добору персоналу (European personal selection office), що відповідає за постачання і добір персоналу в усіх агентствах і структурних підрозділах організацій Європейського Союзу. Європейське бюро з добору персоналу також готує вимоги до кандидатів і зразкові екзаменаційні завдання, які повинні виконати претенденти на посади, і публікує їх на офіційному сайті офісу. Абітурієнти мають самостійно опрацювати інформацію на офіційному сайті, заповнити анкету та надіслати самопрофіль, у якому вони виконали завдання. Ті, хто успішно пройшов цей етап, мають потім пройти тест, есе, співбесіду та інтерв'ю. Тому вміння самостійно та незалежно вивчати матеріал відіграє важливу роль на іспитах. Ця практика характерна для всіх

країн ЄС [37, с. 71]. У сучасному світі існують різні моделі державної служби, що склалися за довгу історію в більшості країн. Кожне суспільство формує власне розуміння функціонування держави відповідно до своїх соціальних характеристик, національної філософії, менталітету та ідеології, вірувань і традицій. Водночас, незважаючи на розмаїття суспільних структур всередині країни, існують певні схожі риси, політичні та культурні взаємозв'язки. Континентально-європейська або романо-германська модель, представлена переважно європейськими країнами; англосаксонська модель, що включає англійські країни та Великобританію (з особливою моделлю державної служби); державна служба в ісламських державах; радянська модель – Китай та Куба [25, с. 367]. Романо-германська модель державної служби характеризується жорсткою політичною та правовою регламентацією поведінки, кар'єри та просування державних службовців. Детальна правова регламентація, регулювання повсякденної діяльності державних службовців та функціонування державної служби відповідно до принципів централізації, ієрархії та лояльності до держави визначають характер соціальних і статусних характеристик. [28, с. 23]. В англосаксонській моделі державної служби соціальний статус державних службовців значною мірою визначається характером уявлень суспільства про державну владу, яка є багатовимірною і плюралістичною. Характер поведінки державних службовців визначається принципами «відкритих дверей» і «вільного входу», тому межі між державними службовцями і приватними особами не настільки чітко визначені, як у континентальних країнах [14, с. 152].

Відмінності також визначаються типом адміністративно-територіального устрою держави, тому існує два основних типи управління державною службою: уніфікований та федеральний. За уніфікованого адміністративного устрою діяльність державних службовців регулюється безпосередньо з центру. Департаменти у Франції, провінції в Італії та округи в Швеції здебільшого управляються центральним офісом. Уніфікована система управління характеризується сильним контролем над місцевими

органами влади, що значною мірою забезпечує керованість і одноманітність роботи [14, с. 25]. Федеральна система складається з організаційних одиниць, які є досить незалежними у своїй діяльності на державній службі. Діяльність державних службовців у адміністративно-територіальних одиницях Німеччини та США, Швейцарії та Бразилії регулюється регіональними та федеральними законами [25, с. 159].

Структура управління державною службою Польщі має свої особливості, і в її обов'язки входить розробка стандартів управління людськими ресурсами на державній службі та формулювання основних принципів дотримання законів і нормативних актів, що стосуються державної служби; розроблення та реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами на державній службі, забезпечення співробітництва у сфері державної служби на міжнародному рівні та створення умов для поширення інформації про вакансії; розповсюдження інформації про роботу державної служби; планування, організація та управління процесами підготовки та перепідготовки кадрів; управління процесами управління персоналом в адміністративних органах; забезпечення дотримання законодавства про державну служб [36].

Щодо розвитку латвійської системи управління державною службою слід зазначити, що ця система була зосереджена виключно на управлінні персоналом, зайнятим у державному секторі. Адаптації цієї системи до сучасних умов приділялося мало уваги. Управлінські функції державної служби в Німеччині стосуються створення державної служби, національного законодавства, страхування митних повноважень, адміністративного та галузевого управління, модернізації та організації, дерегуляції, зниження рівня корупції та міжнародного співробітництва. Німецькі державні службовці належать до одного з трьох типів правового статусу, які відрізняються ступенем правового захисту та обсягом їхніх обов'язків. Державні службовці мають найнижчий рівень правового захисту і можуть бути звільнені за дисциплінарні порушення, вони не обіймають посади, але

проходять теоретичну і практичну підготовку. Випробувальний термін починається з моменту призначення і триває від одного року для постійних співробітників до трьох років [24, с. 32].

Управління державною службою в Іспанії - це закрита система, ключовою ознакою якої є набір робітників у державні установи на окремі базові посади, у рамках яких можливе кар'єрне зростання і пропорційне підвищення заробітної плати. Цей тип системи управління ґрунтується на системі доступу до кар'єри в державних установах відповідно до дипломів про вищу освіту і є високоієрархічним [14, с. 152]. Основні положення системи управління державною службою Іспанії включають у себе значні кадрові зміни, зміни умов праці та винагороди, а також упровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що дає змогу відбирати співробітників на конкретні посади в органах державної влади. [28, с. 24].

Зокрема, французька державна служба - це чітко регламентована державна система з притаманним їй духом ієрархії та лояльності до держави. Однак ці характеристики не роблять державну службу звичайним, непідготовленим виконавцем, який є всього лише адміністративним механізмом. На думку експертів, концепція кар'єрного зростання державних службовців у Франції ґрунтується на розумінні кількох складових [26]. У Франції правовий статус службовця враховує особливості його роботодавця, тобто держави, і тому регулюється адміністративним, а не трудовим законодавством. Це стосується і законодавства про державну службу, яке характеризується нерівністю сторін, особливим порядком розв'язання трудових спорів та додатковими обмеженнями для працівників з адекватною компенсацією, як матеріальною, так і моральною. Другий аспект - це надання безперервності у французькій державній службі, тобто хто вступає на державну службу, зазвичай залишаються в системі до кінця життя і поступово просуваються по кар'єрних сходах [25, с. 59].

У багатьох інших країнах-членах ЄС існують системи управління

державною службою, аналогічні французькій. У цьому дослідженні також описано особливості управління персоналом державної служби в інших країнах, що зазнали аналізу (табл. 1.2.). У більшості країн ЄС практика заснована на «заслугах і результатах», і кар'єрне зростання менеджерів залежить від того, наскільки ефективно і результативно вони працюють [14].

В англосаксонських країнах, зокрема у США, починаючи з 1980-х років, мислення про людські ресурси в системі державної служби та реальний розвиток державних установ ґрунтується на бізнес-моделі. Це означає, що управління людськими ресурсами має слідувати законам ефективного менеджменту, коли критерії ефективності, раціональності та економії є основними факторами, що визначають роботу персоналу [24].

Провівши аналіз, присвячений побудові кадрових систем державної служби, можна дійти висновку, що не існує єдиної універсальної системи організації установ, що відповідають за державну службу. Кожна країна відрізняється від іншої, як і структура державної служби.

Таблиця 1.2.

Особливості управління персоналом державної служби у зарубіжних країнах [28]

Країна	Особливості управління
Польща	До завдань органів управління державною службою входить організація спільного набору в усіх міністерствах, безпосереднє управління кадровими корпораціями в міністерствах, підготовка посадових інструкцій, гармонізація статусу різних трудових корпорацій, взаємодія з федераціями профспілок і підготовка заходів щодо винагороди державних службовців.
Німеччина	Існує складна і багаторівнева система, в якій державні службовці відбираються з найкращих випускників вищих навчальних закладів. Особливістю німецької державної служби є те, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично поділяється на три категорії: державні службовці, службовці та робітники. У той час як державні службовці (високопосадовці та керівні посади) працюють довічно, службовці та робітники працюють за трудовими контрактами і можуть бути звільнені.
Франція	Принцип автономії державних службовців та їхньої участі у визначенні умов праці також відображений у складі консультативно-дорадчих адміністративних органів: Вищої ради державної цивільної служби, Комісії з питань адміністративної рівності, Комісії з питань технічної рівності та Комісії з питань охорони здоров'я та безпеки праці. Формальним керівником системи державної служби є Прем'єр-міністр, який зазвичай делегує свої повноваження одному з членів уряду.

Латвія	Адміністрація державної служби відповідає за встановлення єдиних принципів управління персоналом у державному управлінні та сприяння їх впровадженню, забезпечення єдиної системи планування кар'єри державних службовців, аналіз потреб у навчанні державних службовців, організацію конкурсів на посади державної служби та розгляд скарг щодо проведення конкурсів.
--------	--

У Польщі, Голова державної служби є центральним адміністративним органом, який підпорядкований голові Ради міністрів Польщі, основними завданнями якого є контроль за дотриманням законодавства про державну службу, управління персоналом державної служби, організація та управління кваліфікаційними процедурами, організація управлінських конкурсів та розробка нормативно-правових актів [36]. Головне управління державної служби Чехії відповідає за координацію, організаційні, концептуальні, виконавчі та наглядові функції центрального уряду в різних аспектах державної служби і забезпечує підготовку та моніторинг виконання кадрових планів, підготовку проектів нормативних актів про державну службу, за винятком положень про заробітну плату, координацію навчання персоналу та підвищення кваліфікації державної служби, управління інформаційними системами державної служби та нарахуванням заробітної плати [14].

Латвійське агентство державної служби під керівництвом міністрів, уповноважених Кабінетом Міністрів Латвії, реалізує національну політику у сфері державного управління шляхом моніторингу виконання Закону про державну службу та інших нормативних документів, розробки загальних принципів управління персоналом у державному управлінні та сприяння їх впровадженню, підготовки нормативних документів Кабінету Міністрів Латвії у сфері державної служби, забезпечення єдиної системи планування кар'єри на державній службі та аналізу національних потреб у професійній підготовці кадрів [25, с. 357].

Федеральна кадрова комісія з питань державної служби Німеччини складається з восьми повноправних та восьми запасних членів. Федеральна кадрова комісія приймає рішення щодо позаконкурсних посад, приймає рішення про загальне визнання іспитів, надає рекомендації щодо усунення

недоліків у застосуванні публічного права, покращення виконання закону про рівні можливості для жінок і чоловіків та сприяння сімейній і професійній гармонії [28].

Слід зазначити, що в більшості країн світу спеціальні закони про державну службу не регулюють питання кадрового забезпечення органів державної влади. У Чеській Республіці, зокрема, планується створення такої інституції - організаційного підрозділу сервісної установи - Департаменту людських ресурсів. Департамент персоналу відповідає за організаційні аспекти державної служби, трудові відносини державних службовців, їх оплату праці та трудові відносини інших працівників компетентних адміністративних органів. Ця система застосовується в громадських організаціях, де працює щонайменше 25 осіб, або які працюють за трудовим договором. Водночас вона не поширюється на сервісні організації, які, згідно зі штатним розкладом, можуть виконувати свої завдання з менш ніж п'ятьма працівниками [32]. Аналізуючи загальні настанови іноземних державних службовців, слід мати на увазі, що їхній досвід не слід прямо імітувати. До зарубіжного досвіду слід ставитися уважно і обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, традиції країни та психологію вітчизняних державних службовців.

Таким чином, для того, щоб адаптувати європейські стандарти державної служби до українських умов необхідно вирішити наступні завдання: зменшення ролі адміністративної вертикальної ієрархії; створення структури державної служби на основі надання комплексу адміністративно-управлінських послуг професійним управлінським групам; забезпечення максимальної відкритості у прийнятті управлінських рішень для задоволення потреб громадян, зокрема шляхом використання «клієнтської» моделі державної служби; суттєве посилення акценту на культурному, моральному та етичному вимірах державної служби, реалізація концепції гармонізації українських державних службовців зі стандартами Європейського союзу.

Висновки до розділу 1

Систематизовано наукові теорії, концепції та погляди на управління персоналом взагалі і на державній службі зокрема. Розглянуто, в сучасних умовах, основні теоретичні і методологічні принципи управління персоналом в період з 1880 року по теперішній час. Визначено, що управління персоналом вважається ефективним при дотриманні певних умов. Окреслено, що поняття «управління людськими ресурсами в державних службах» слід розуміти як відбір, планування, розвиток, оцінку, раціональне використання, мотивацію і винагороду, планування кар'єри, реалізацію всіх управлінських функцій, пов'язаних з підвищенням потенціалу людських ресурсів в державних установах. Виділено основні відмінності різниці між поняттями «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Класифіковано наукові підходи до управління персоналом шляхом групування економічних, гуманітарних та органічних підходів в рамках яких виділено особливості управління персоналом.

Розглянуто формування ефективних служб управління персоналом в державних установах, шляхом збільшення їх здібностей з метою становлення та розвитку сучасного управління людськими ресурсами з погодженням діяльності з Національним агентством України з питань державної служби, що є однією з основних цілей «Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки». Виділено універсальні та специфічні функції управління персоналом державної служби та визначено чинники, з яких складається система управління персоналом в галузі державної служби. Окреслено питання організації і проведення конкурсів на посади державної служби та зазначено що в період воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» призначення на посади державної служби проходить без проведення конкурсного відбору

Окреслено завдання для адаптування європейських стандартів державної служби до українських умов, а саме: зменшення ролі

адміністративної вертикальної ієрархії; створення структури державної служби на основі надання комплексу адміністративно-управлінських послуг професійним управлінським групам; забезпечення максимальної відкритості у прийнятті управлінських рішень для задоволення потреб громадян, зокрема шляхом використання «клієнтської» моделі державної служби; суттєве посилення акценту на культурному, моральному та етичному вимірах державної служби, реалізація концепції гармонізації українських державних службовців зі стандартами Європейського союзу.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка системи управління персоналом в сфері державної служби в сучасній Україні

Швидкість і якість реалізації заявлених галузевих і секторальних перетворень, конкурентоспроможність національної економіки та рівень життя населення залежать від професійної кваліфікації державних службовців та їхньої відповідності європейським стандартам державної служби. Однак на практиці сьогодні існує низка проблем у розвитку державної служби, взаємопов'язаних з низьким рівнем професіоналізму, мотивації та прозорості управлінської діяльності.

Подолання цих проблем неможливе без удосконалення системи управління персоналом державної служби, а тому вкрай необхідною є зміна управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розробка моделей ефективних кадрових систем та впровадження нових кадрових технологій [6, с. 9]. Однак для того, щоб зрозуміти, які саме фактори системи

управління людськими ресурсами на державній службі потребують вдосконалення, необхідно визначити її ключові елементи та надати оцінку цій системі в сучасній Україні. Загалом, управління людськими ресурсами на державній службі в сучасній Україні є цілісною системою, що включає такі основні компоненти, як суб'єкти, об'єкти, принципи, функції та структурні особливості, а також є складним і багатогранним процесом, в якому впроваджуються та використовуються різні кадрові технології, що позитивно впливають на ефективність та результативність управлінської діяльності державної служби в органах публічної влади.

Багато науковців досліджують поняття «управління персоналом» у контексті кадрового забезпечення системи державної служби. Вони розглядають управління персоналом як самостійно функціонуючу систему, передусім систему кадрових завдань, включаючи виконувані завдання, пріоритети, механізми та методи. Водночас, окреслюють, що управління людськими ресурсами є складним, багатогранним процесом предметно-практичної діяльності, процесом цілеспрямованого і систематичного впливу на персонал державних установ для досягнення певних результатів[32; 16]. Доцільно відзначити, що досліджувана система тісно пов'язана з реалізацією національної кадрової політики, основними завданнями якої є прогнозування і планування на майбутнє, визначення цілей і пріоритетів професійного розвитку та забезпечення ефективного використання трудових ресурсів країни та складається з наступних компонентів [8, с. 125]: (рис. 2.1.)

Рис. 2.1 Складові державної кадрової політики в сучасній Україні, реалізація якої взаємопов'язана з системою управління персоналом

Таким чином, система управління персоналом у державній службі це система, що реалізує всі функції управління, пов'язані з плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, і підвищує кадровий потенціал державних установ. Головною метою процесу управління персоналом на державній службі є вдосконалення ефективності державної служби шляхом створення сприятливих умов для діяльності співробітників, їх професійного, особистісного та організаційного розвитку. Сгруповано, на основі аналізу наукових джерел[29; 32; 16], компоненти системи управління персоналом у сфері державної служби і представлено їх перелік у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Компоненти системи управління персоналом у системі державної служби

Назва компонентів	Сутність компонентів
Об'єкти	Державні службовці та їхня діяльність, поведінка та управлінські відносини, ресурси державної системи, її організаційна структура та структурні підрозділи.
Суб'єкти	Національне агентство України з питань державної служби, КМУ, комісія з вищої держслужби, конкурсні комісії, керівник держслужби та служби управління персоналом.
Принципи	Ефективність роботи персоналу, управління ролями і досвідом співробітників для забезпечення однаковості та послідовності діяльності, підтримання дисципліни, професіоналізму та компетентності, справедливості і рівності індивідуальних прав і обов'язків, узгодженість індивідуальних і суспільних інтересів, забезпечення того, щоб обов'язки були співмірні інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця, формулювання чітких і розумних вимог.
Функції	Планування: відбір (найм), соціалізація, управління кар'єрою, професійний розвиток, оцінювання ефективності та мотивація.
Функціональна	Навчання та набір, вступ на державну службу, ефективність служби,

структура	оцінка зарплати та мотивація, оцінка результатів ефективності управління.
Організаційна структура	Оптимізований набір управлінських ланцюжків організації: посади, підрозділи, служби.

Система управління персоналом на державній службі характеризується чітко вираженими суб'єктно-об'єктними відносинами. Сучасні вчені характеризують керовані підсистеми, тобто об'єкти управління такими ознаками: сукупність осіб та їхніх груп або їхньої діяльності та дій; система, що підкоряється волі керованого об'єкта, керівна система; система соціально-економічних відносин, пов'язаних із процесами відтворення та використання людських ресурсів (людей, що належать до певної соціальної групи, трудового колективу); усі співробітники організації, на яких поширюється функція управління людськими ресурсами; соціальні відносини, процеси, організації, ресурси та індивіди; особи, які наділені правами та обов'язками на державній службі, але завжди є сторонами, якими потрібно управляти; організаційні одиниці, їхні структурні підрозділи та окремі виконавці [16].

Процес управління персоналом державної служби також включає в себе кандидатів або потенційних кандидатів та звільнених державних службовців. До діяльності суб'єктів системи управління персоналом у сфері держслужби відносять наступні обов'язки: КМУ - спрямовувати, координувати та контролювати діяльність органів виконавчої влади, що забезпечують функціонування системи; Національне агентство України з питань державної служби - забезпечити розбудову професійної, ефективної, стабільної та політично справедливої державної служби, відповідно до принципів належного врядування, а також стандартів і передового досвіду держав-членів Європейського союзу; комісія з вищої державної служби - затвердити розроблені Центральними органами виконавчої влади типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які заміщують посади державної служби категорії «А», забезпечити формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби.

Щодо керівників державної служби, то це посадові особи, які

обіймають вищі посади державної служби в державних органах, до посадових обов'язків яких входить здійснення повноважень зі службових питань та організація роботи інших посадових осіб у своїх органах, а служба управління персоналом здійснює свої повноваження та несе відповідальність за реалізацію державної політики у сфері управління персоналом у державних установах, а також за підбір кадрів, планування та організацію заходів щодо підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців, призначення їх на посади, документальне оформлення їх проходження та припинення, укладення та розірвання службових контрактів і виконання інших обов'язків, що передбачені у його повноваженнях [29].

Розглядаючи сутнісні характеристики деяких функцій процесів управління персоналом на державній службі, можна зазначити, що функція планування включає в себе визначення потреби в кількості державних службовців, необхідних для конкретного адміністративного органу, та набору компетенцій цивільних службовців, необхідних для виконання адміністративних функцій як працівників. Основою функції добору персоналу є добір з-поміж кандидатів, які подали документи на конкурс, тих, хто професійно здатний виконувати цю роботу. Конкурс проводиться відповідно до встановленого законодавством порядку проведення конкурсів на заміщення посад державної цивільної служби з використанням сучасних методів пошуку. Також важливо встановити процедури зворотного зв'язку з кандидатами та забезпечити співпрацю з вищими навчальними закладами з питань студентської практики та стажування молодих людей в органах виконавчої влади.

Суттєвою особливістю функції соціалізації є вплив керівництва та відповідальних за управління персоналом у виконавчих органах, цілями якого є набуття цивільними службовцями професійних знань, норм і цінностей; набуття, накопичення та розвиток професійного досвіду; раціональне використання професійного потенціалу службовців у їхній практичній діяльності. Крім того, успішному процесу соціалізації державних

службовців сприяють: впровадження програм адаптації та наставництва; розробка та впровадження програм адаптації для нових співробітників; створення та наповнення розділу, присвяченого адаптації персоналу на внутрішніх порталах відповідних адміністративних органів [23].

Під час реалізації функції управління кар'єрою державних службовців доцільно комплексно використовувати такі методи закріплення умов і вимог до професійного розвитку та кар'єрного зростання цивільних службовців у посадових регламентах і відповідних статутах; формування корпоративної культури, яка, з одного боку, заохочує прагнення до побудови успішної кар'єри як форми самовираження на робочому місці, а з другого - орієнтується на здобуття вищих посад з метою користі. Суть функції професійного розвитку державної служби полягає у забезпеченні можливості професійного та особистісного розвитку державних службовців під час виконання ними посадових обов'язків в адміністративних органах та підвищенні ефективності виконання ними посадових обов'язків. Успішний професійний розвиток державних службовців може бути досягнутий шляхом впровадження схем навчання для новоприйнятих співробітників, затвердження індивідуальних програм професійного розвитку для державних службовців, впровадження внутрішнього навчання персоналу, розміщення матеріалів навчання на внутрішніх порталах відповідних адміністративних органів і заохочення саморозвитку державних службовців.

Як уже йшлося в першому розділі, система управління персоналом базується на фундаментальних принципах, тобто на базових вихідних положеннях, що визначають основні напрями наукової та практичної діяльності в цій галузі, включно зі створенням системи управління персоналом, її функціональними механізмами та організаційною культурою. Наприклад, Гончарук Н. до основних принципів управління персоналом на державній службі пропонує віднести: уфективність персоналу; управління розподілом праці та спеціалізацією персоналу для забезпечення однаковості та послідовності діяльності; дотримання дисципліни, професіоналізму та

компетентності; справедливість і рівність прав та обов'язків осіб; узгодженість особистих і суспільних інтересів. [12, с. 67].

Важливим елементом системи управління персоналом державної служби є також організаційна структура, тобто впорядкована сукупність організаційних ланок управління (посад, відділів, служб), що мають необхідну матеріально-технічну базу, виконують конкретні управлінські функції та мають певні взаємозв'язки і відносини підлеглості. У функціональній структурі системи HRM державної служби єдиним основним елементом є позиція суб'єкта, що управляє, а сполучним - відносини підлеглості. Слід підкреслити, що ця структура охоплює не тільки суб'єктів, які безпосередньо беруть участь у виконанні HR-функцій, а й суб'єктів, які мають владу і контроль у цій сфері, тобто тих, хто організовує і керує HR-завданнями [60, с. 123].

Таким чином, у сучасній Україні вже створена і функціонує система управління персоналом державної служби, яка характеризується чітко визначеними суб'єкт-об'єктними відносинами, набором функцій, базовими принципами та структурними особливостями. Водночас слід зазначити, що система управління персоналом на державній службі потребує суттєвого оновлення та модернізації. Складовими модернізації процесів управління персоналом в галузі державної служби в сучасній Україні є (рис. 2.2.):

Рис. 2.2. Складові модернізації процесів управління персоналом в галузі державної служби в сучасній Україні

Причини ускладнення досліджуваної системи полягають у наступному: складність управлінських завдань публічної служби; людські ресурси є найскладнішим об'єктом управління в системі публічної служби; цінності публічної служби постійно і швидко змінюються внаслідок постійних політичних та економічних реформ; процес оптимізації чисельності адміністративної організації вимагає більш ефективних механізмів її розвитку та раціонального використання.

З огляду на вищезазначене, для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в системі управління державною службою необхідно здійснити такі першочергові кроки:

- чітко визначення суб'єктів та об'єктів адміністративного впливу в самій системі;

- відокремлення адміністративних функцій окремих адміністративних органів від служб управління персоналом у процесі формування та реалізації кадрової політики;

- гарантувати право державних службовців на професійний розвиток;

- врегулювати правовий, соціальний та організаційний статус державних службовців;

- запровадити правові норми, що регулюють планування кар'єри та кваліфікаційні іспити.

Крім того, основною проблемою в системі управління персоналом державної служби є брак інформації та зворотного зв'язку. Тому важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є активне та послідовне застосування принципів електронного урядування в адміністративній практиці, що дозволить спростити відомчу (канцелярську) рутинну роботу, підвищити кваліфікацію державних службовців, організувати курси дистанційного навчання, створити особові справи, різноманітні довідки тощо. Це дасть змогу сформуванню єдиної та послідовної кадрової політики в Україні та розв'язати проблему інституційного управління на всіх рівнях.

Таким чином, система управління персоналом на державній службі ґрунтується на реалізації всіх управлінських функцій, пов'язаних із плануванням, доборою, навчанням, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, а також підвищенням кадрового потенціалу адміністративних органів. Окреслено основну мету HRM на державній службі яка заключається в підвищенні ефективності державної служби шляхом створення сприятливих умов для її діяльності, професійного, особистісного та організаційного розвитку, а основними елементами системи HRM на державній службі є суб'єкт, об'єкт, функції, принципи та організаційно-управлінські структури. Надано оцінку системі управління сфері державної служби і доведено, що використовуються методи та процедури HRM, засновані на результатах психології праці, технології, що мають чіткі стратегії розвитку людських ресурсів і ґрунтується на певних філософіях і цінностях. Зазначено, що система управління персоналом на державній службі потребує суттєвого оновлення та модернізації та виділено основні складові модернізації процесів управління персоналом в галузі державної служби в сучасній Україні.

2.2. Аналіз нормативно-правового регулювання функціонування системи управління державною службою в Україні

Досі зберігаються розбіжності щодо законодавчого визначення повноважень Уряду України, обсягу повноважень центрального органу виконавчої влади із забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби, повноважень та представницького складу Вищої комісії державної служби та інших питань, безпосередньо пов'язаних із функціонуванням системи управління державною службою України. Система управління персоналом в галузі публічної служби ґрунтується на таких основних законодавчих актах: основний закон - Конституція України [26], закони України «Про державну службу» [44], «Про місцеві державні адміністрації» [52], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [54], «Про запобігання корупції» [45] та інші закони України, міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, її постанови, укази Президента України, КМУ та статут Центрального органу виконавчої влади, що гарантують формування та реалізацію державної політики у галузі публічної служби. Закон України «Про державну службу» [44] визначає систему управління державною службою. Під нею розуміється сукупність органів, що здійснюють повноваження, передбачені законодавчими актами, у межах відповідних адміністративних функцій, які зачіпають адміністративну сферу, та належить до органів, зазначених у статті 12 Закону, а саме: Кабінет Міністрів України, центральні органи управління, що забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, Вища Комісія з питань державної служби та відповідна конкурсна комісія, керівник державної служби та Служба управління персоналом.

Законом України «Про державну службу» [44] визначено систему управління державною службою. Розуміючи під останньою сукупність суб'єктів, що реалізують визначені актами законодавства повноваження у межах відповідних управлінських функцій, завдяки яким здійснюється вплив на сферу державного управління, відносимо до неї ті, що визначені статтею

12 Закону, а саме: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом.

Особливості функціонування кожного з цих суб'єктів щодо управління державною службою визначаються його організаційним статусом. Відповідно, суб'єкти управління державною службою є як самостійними органами публічного управління – юридичними особами публічного права так і допоміжними органами чи структурними підрозділами або ж окремими посадовими особами органу публічного управління. Організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладаються на названі суб'єкти законодавцем, а також об'єкт щодо якого ці функції здійснюються.

Характеризуючи функції самостійних органів державного управління у системі управління державною службою, вважаємо, що вони, за своїм характером, можуть бути як загальними (характерними для кожного суб'єкта) так і спеціальними (притаманними лише конкретному суб'єкту). Відповідно, до загальних функцій слід віднести функції регулятивну, установчу, кадрову, планування та контролю.

Кожна з цих функцій реалізується через відповідні повноваження суб'єкта. Так, регулятивна функція Кабінету Міністрів України, обумовлює його повноваження щодо затвердження (визначення) доволі широкого спектру відносин у сфері державної служби, які за предметом регулювання, на нашу думку, доцільно згрупувати, зважаючи на стадії проходження державної служби. Відповідно, на стадії вступу на державну службу Кабінет Міністрів України наділений правом визначати порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби; форму заяви про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів щодо зайняття посади державної служби, до якої додається резюме; порядок оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття

посад державної служби; типові (включаючи спеціальні) вимог для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». На стадії призначення державного службовця на посаду, урядом України визначаються: порядок укладення та розривання контрактів про проходження державної служби з особою, яка призначається на посаду державної служби; типові контракти про проходження державної служби.

На стадії проходження державної служби регулятивна функція знаходить своє втілення у праві Кабінету Міністрів України, окрім інших питань, визначати перелік підкатегорій посад державної служби та умови прирівняння посад державної служби; порядок присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями; порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; порядок здійснення дисциплінарного провадження; порядок відкликання державних службовців із щорічних відпусток; порядок направлення державних службовців у службове відрядження для виконання своїх посадових обов'язків поза межами постійного місця служби, у тому числі на роботу до секретаріатів міжнародних організацій, представництв міжнародних організацій в інших країнах або органів влади іноземних держав.

Кабінет Міністрів України врегульовує також питання, пов'язані з оплатою праці державних службовців, зокрема затверджує порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, а також порядок преміювання державних службовців; схеми посадових окладів на посадах державної служби та умови оплати праці державних службовців, з якими укладаються контракти про проходження державної служби; розмір надбавки за ранг державного службовця; порядок надання та розміру матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, яка надається державним службовцям.

У межах реалізації цієї функції, Кабінет Міністрів України, за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, затверджує положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, а, за погодженням із Комісією з питань вищого корпусу державної служби – типові вимоги до професійної компетентності державних службовців категорії «А».

Регулятивна функція Кабінету Міністрів України здійснюється і через таке дискреційне повноваження як можливість встановлювати додаткові коригуючі коефіцієнти оплати праці для різних державних органів з урахуванням соціально-економічних, демографічних, кліматичних, екологічних та інших особливостей адміністративно-територіальних одиниць, на територію яких поширюється юрисдикція таких органів.

Установча функція реалізується Кабінетом Міністрів України через повноваження щодо утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її складу, а кадрова – визначення представника та фахівця з питань управління персоналом до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби.

Зокрема, Кабінет Міністрів України: в межах регулятивної функції, затверджує граничну чисельність працівників органів виконавчої влади та визначає кількість заступників керівника центрального органу виконавчої влади за обґрунтованим поданням такого керівника;

в межах кадрової – наділений повноваженнями щодо призначення на посади та звільнення з посад керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України, та їх заступників, призначення та звільнення державних секретарів міністерств вжиття заходів щодо заохочення та прийняття відповідно до закону рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників, голів місцевих державних адміністрацій (крім звільнення їх з посади), інших посадових осіб, які

призначаються на посаду Кабінетом Міністрів України.

Слід також відмітити, що у статті 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» [51] визначено і таке повноваження Уряду як здійснення заходів щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Це повноваження доволі важко оцінити з позиції як його функціональної приналежності так віднесення його до організаційних дій. Воно може бути реалізоване як через кожен з названих урядових функцій так і через конкретні організаційні дії, що, за своїм характером, не можуть бути віднесені до управління державною службою. В цьому аспекті слід погодитися з тезою А.Гаркуші, який зазначає, що «стосовно державної служби здійснюється саме функціональне, а не галузеве управління» [11].

Як спеціальну функцію Уряду, що притаманна виключно цій інституції в системі управління державною службою, на нашу думку, доцільно розглядати його повноваження щодо проведення єдиної державної політики у сфері державної служби.

Проведений аналіз свідчить про наявність у Уряду України достатньо широкого законодавчо визначеного кола повноважень щодо врегулювання та безпосереднього здійснення, насамперед, загальних функцій управління державною службою. За такого підходу законодавця, відбувається первинне врегулювання відносин у сфері державної служби на рівні підзаконних урядових нормативно-правових актів. Відповідно, така ситуація потребує здійснення постійного парламентського контролю з тим, щоб Уряд не вийшов за межі того предмету регулювання, який йому передано Верховною Радою України, а також не збузив цей предмет, створивши прогалини. У цьому контексті, на нашу думку, доцільним є здійснення аналізу предмету урядового правового регулювання щодо управління державною службою з метою об'єднання окремих постанов, а також здійснення первинного регулювання на законодавчому рівні. Щодо останнього – таким може бути порядок здійснення дисциплінарного провадження.

Особливе місце серед суб'єктів управління державною службою

відводиться спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади – Національному агентству України з питань державної служби, загальні та спеціальні функції якого детально відображені в положенні [34].

Регулятивна функція НАДС передбачає реалізацію ним повноважень щодо прийняття у випадках, встановлених законом, нормативно-правових актів з питань державної служби. На відміну від Кабінету Міністрів України, наказами НАДС регулюється незначне коло питань щодо управління державною службою. Зокрема, це Типові правила внутрішнього службового розпорядку [2], Актуальні запитання та відповіді щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», у 2024 році [2], Типовий порядок проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади [50] та інші.

Контрольна функція НАДС полягає у здійсненні контролю за додержанням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу та здійснення адміністрування Єдиного порталу вакансій державної служби, а кадрова – включення до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби керівника центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (за посадою), або за його дорученням заступника керівника цього органу [46].

Спеціальні функції НАДС, на нашу думку, це – забезпечення професійного навчання державних службовців та надання методичної допомоги.

Рис. 2.3. Спеціальні функції Національного агентства України з питань державної служби

У межах першої НАДС здійснює: формування пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб на основі їхніх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів згідно із законодавством, а також забезпечення своєчасного фінансування виконавців державного замовлення відповідно до укладених державних контрактів; забезпечення визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів; організацію із залученням навчальних закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до цього Закону; сприяння розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів. У межах другої НАДС здійснює надання роз'яснень з питань застосування Закону та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби[34].

Слід зазначити, що функція щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та надання методичної допомоги службам управління персоналом у державних органах належить до виключної компетенції цього центрального органу виконавчої влади.

Також слід звернути увагу, що внесеними у вересні 2019 року змінами до Закону [42], було як розширено так і звужено повноваження НАДС.

Звуження відбулося стосовно повноважень НАДС щодо проведення у державних органах перевірки стану дотримання вимог Закону, направлення державним органам та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень таких органів з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, розгляду скарг державних службовців категорій «Б» і «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до цього Закону, забезпечення захисту прав державних службовців під час зміни істотних умов служби. Ці повноваження, на нашу думку, хоч і створювали додаткове навантаження на центральний апарат НАДС та його міжрегіональні управління, однак дійсно сприяли захисту прав державних службовців [59, с. 155]. Так, згідно з даними річного звіту НАДС за 2022 рік [58], НАДС та його міжрегіональними управліннями була проведена перевірка, враховуючи воєнний стан, за результатами направлено 213 вимог та надано 2317 пропозицій щодо усунення виявлених порушень. Наведені дані можуть свідчити про актуальність відповідних повноважень НАДС щодо захисту прав державних службовців.

Натомість розширено повноваження НАДС за рахунок здійснення техніко-організаційних дій та проведення централізованого оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби, що стало доцільним з огляду на впровадження сучасних електронних технологій управління персоналом на державній службі [59].

Проведений аналіз засвідчив, що серед функцій Кабінету Міністрів України та НАДС, відсутня функція планування, яка, на нашу думку, мала би в діяльності цих органів набувати характеру здійснення стратегічного бачення розвитку персоналу державної служби.

Керівник державної служби в державному органі – посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби

та організації роботи інших працівників у цьому органі.

Загальною функцією керівника державної служби при здійсненні управління державною службою є кадрова, здійснювана через такі повноваження як призначення громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій «Б» і «В», звільняє з таких посад відповідно до Закону; укладення та розривання контрактів про проходження державної служби відповідно до Закону у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України; присвоєння рангів державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; прийняття у межах наданих повноважень рішень про заохочення державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

На відміну від Уряду та НАДС, роль функції планування у діяльності керівника державної служби є доволі вагомою. Керівником здійснюється як планування навчання персоналу державного органу так і планування кар'єри кожного державного службовця. Подальший розвиток функцій суб'єктів системи потребує аналізу законодавчого втілення їх через повноваження та практики реалізації. Це дозволить вирішити питання доцільності законодавчого закріплення широкого предметного наповнення регулятивної функції КМУ та змісту цієї функції у діяльності НАДС, а також визначитися зі статусом допоміжних інституцій системи управління державною службою. До перспективних напрямів подальших досліджень слід віднести особливості функціонування системи управління державною службою у європейських країнах.

2.3. Дослідження ставлення до організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану.

Упродовж серпня 2023-го в НАДС дослідили ставлення державних службовців до організації роботи та оплати праці в умовах воєнного стану.

Опитали 55 820 респондентів, які представляють усі категорії посад – «А», «Б» і «В». Станом на серпень 2023-го у 91% державних службовців місцеперебування не змінилося. Серед тих хто вимушено змінив місце проживання більшість проживало в областях де ведуться активні бойові дії: Луганська область – 95%, Донецька – 76%, Херсонська – 56%. Переважна більшість державних службовців (93%) працюють у штатному режимі. Порівняно з 2022-м цей показник зріс на 25%. [57]

Рис. 2.4. Внутрішньопереміщені респонденти серед державних службовців у розрізі областей в умовах воєнного стану

Дистанційно зайняті наразі 3% проти 11% у 2022-му. Рівень простою знизився за рік з 9% до 1%. 73% опитаних відзначили зростання навантаження за останній рік. 37% державних службовців зауважили, що залучалися до понаднормової роботи у вихідні дні, 9% - у нічний час. Близько половини опитаних в усіх категоріях заявили про зростання результативності (54%) і якості (49%) своєї роботи [57].

54% опитаних зазначили про зміну функціоналу свого державного органу, у 48% змінилися посадові обов'язки. Часткова зміна функціоналу відбулася на кожному з рівнів державних органів та в кожному регіоні.

Відчутні зміни відбулися у частині оплати праці державних службовців. 50% опитаних з усіх регіонів відзначили зменшення заробітної плати. Про найбільше зниження зазначили державні службовці Києва (62%). У 34% зарплата лишилася без змін, у 16% - збільшилася. У форматі відкритої відповіді більшість респондентів зазначили потребу підвищення рівня заробітної плати, яка є критично низькою, особливо для державних службовців категорії «В» [57].

Підвищення зарплати в окремих регіонах пов'язано з прийняттям постанови КМУ від 25 квітня 2023 року № 391, що передбачає підвищення посадових окладів для працівників державних органів на територіях

активних та можливих бойових дій. При цьому, 37% опитаних, з тих хто має право на такий коефіцієнт, вказали, що їм його не встановлено. У 47% коефіцієнт сприяв збільшенню зарплати, у 53% це не призвело до збільшення (коефіцієнт встановлено за рахунок премій, тощо) [57].

95% опитаних відзначили, що заробітна плата виплачується вчасно. 34% - протягом воєнного стану не отримували матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань, 43% - отримували у 2022-му, 7% - тільки у 2023-му, 17% - два роки поспіль. Додаткова грошова оплата понаднормової роботи переважно не здійснюється (84%). Її отримували лише 2%, інші – компенсацію шляхом надання дня відпочинку[57].

Опитування засвідчило зростання підтримки реформи системи оплати праці серед державних службовців на всіх рівнях державних органів. 95% державних службовців підтримують необхідність її продовження. Упродовж року відбулося зростання на 6%. Найбільший відсоток підтримки реформи (97%) у Волинській, Івано-Франківській, Львівській та Тернопільській областях. Найбільше зростання такої підтримки відбулося на Луганщині (на 14%), Дніпропетровщині, Сумщині, Харківщині та Херсонщині – по 8%. Падіння підтримки в жодній з областей не простежується [57].

Спостерігається зростання підтримки реформи зі зниженням рівня державного органу. Визначено, що респонденти, яким за період воєнного стану підвищили розмір зарплати та які отримують оплату за понаднормову роботу, менше схильні підтримувати впровадження реформи.

Державні службовці відзначають дієву комунікацію та взаємодію із колегами (86%) та безпосереднім керівником (94%). Подібні показники були 2022-го. Більшість державних службовців (60%) отримують достатній обсяг інформації про те, що відбувається всередині державного органу, щоб працювати в умовах воєнного стану. Це підтверджує стабільність роботи колективів в умовах воєнного стану [57].

79% відзначили практику онлайн-нарад із застосуванням засобів телекомунікаційного зв'язку. Запровадження електронного документообігу

відзначили 87% опитаних. Це на 5% більше, аніж торік.

Серед основних інформаційних джерел, з яких опитані отримують новини щодо державної служби, переважають портали державних органів (40%), офіційний вебсайт НАДС (36%), електронна пошта (34%) та Telegram канали (30%).

Загалом безпечно себе відчують 20% респондентів, 52% – частково, 28% – не відчують себе у безпеці. 16% не мають доступу до укриттів на роботі. Мають - 62%, 22% - мають частково. Найвищий показник відсутності доступу у Харківській області – 30%, Донецькій – 28% та Херсонській – 28%.

64% державних службовців мають сили та ресурси продовжувати працювати в умовах воєнного стану. Таких менше на 10%, аніж торік. Більшість державних службовців (73%) відчуває підтримку колег. Торік цей показник був вище на 6%. Більшість державних службовців (75%) має всі матеріали необхідні для роботи в умовах воєнного стану, технічним обладнанням забезпечено 76% [57].

41% респондентів зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями, 46% – щасливі частково. Кількість респондентів, які щасливі бути державними службовцями, зростає з підвищенням рівня державного органу. Найбільший відсоток респондентів, які зазначили щастя бути державними службовцями, визначено у прифронтових областях: Луганська (57%), Донецька (48%), Одеська (48%), Харківська (47%) [57].

Більшість (86%) планує працювати на державній службі в умовах воєнного часу, після війни – 75%. Торік ці показники були відповідно 91% і 86%. Виявлено зв'язок між рівнем посади та наміром не продовжувати службу після війни. Чим нижча категорія посади, тим більше кількість таких державних службовців.

Серед чинників, що спонукають змінити роботу, – високе навантаження, зменшення розміру зарплати, зміни у функціоналі та структурі державного органу. Чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили, підтримку колег, почувасться у безпеці та має необхідне матеріально-

ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи та тим більше у нього є бажання продовжувати працювати на державній службі.

58% опитаних зазначили, що їхнє самопочуття протягом останнього року залишилося без змін або погіршилося. У 9% психологічний стан негативно впливає на продуктивність роботи. 61% зазначили, що добре керують своїм емоційним станом на роботі.

Протягом останніх трьох місяців 72% державних службовців відчували тривогу, втому (67%), внутрішню напругу (55%), погіршення сну (54%). Третина зазначила про страх (35%) та часті головні болі (31%). Емоційну нестабільність відчували (25%), погіршення пам'яті та уваги (25%), депресію (22%), апатію (21%), зниження продуктивності (17%), паніку (17%), зниження або підвищення апетиту (15%), втрату сенсу життя (6%), шок (6%) [57].

Потребу у психологічній допомозі відчували 39% респондентів. По допомогу звернулося 5% респондентів. Про потребу у психологічній допомозі зазначили 26% чоловіків та 41% жінок. З них звернулися по психологічну допомогу 4% чоловіків та 5% жінок.

Державні службовці готові скористатися такими формами психологічної підтримки як консультації психолога (27%), онлайн-курси (22%), вебінари/тренінги (19%), інформаційні сторінки в соціальних мережах (13%), посібники та методичні рекомендації (10%) [57].

61% має доступ до інформаційних матеріалів щодо психологічної підтримки та допомоги (самопомоги). 26% проходили відповідне навчання. Респонденти із доступом до інформаційних та навчальних матеріалів, які протягом року мали відповідне навчання, відчують меншу потребу у психологічній допомозі й більше усвідомлюють необхідність звернення за нею у разі необхідності. Вони частіше відзначають позитивний вплив психологічного стану на продуктивність роботи, покращення самопочуття та здатність керувати емоційним станом.

Висновки до розділу 2.

Зазначено, що система управління персоналом на державній службі потребує суттєвого оновлення та модернізації та виділено основні складові модернізації процесів управління персоналом в галузі державної служби в сучасній Україні. Окреслено, що для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в системі управління державною службою необхідно здійснити такі першочергові кроки: чітко визначити суб'єктів та об'єктів адміністративного впливу в самій системі; відокремити адміністративні функції окремих адміністративних органів від служб управління персоналом у процесі формування та реалізації кадрової політики; гарантувати право державних службовців на професійний розвиток; врегулювати правовий, соціальний та організаційний статус державних службовців; запровадити правові норми, що регулюють планування кар'єри та кваліфікаційні іспити.

Визначено спеціальні функції НАДС, у межах першої агентство здійснює: формування пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб на основі їхніх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів згідно із законодавством, а також забезпечення своєчасного фінансування виконавців державного замовлення відповідно до укладених державних контрактів; забезпечення визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів; організацію із залученням навчальних закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до цього Закону; сприяння розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів. У межах

другої НАДС здійснює надання роз'яснень з питань застосування Закону та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби.

Виявлено зв'язок між рівнем посади та наміром не продовжувати службу після війни. Чим нижча категорія посади, тим більше кількість таких державних службовців. Серед чинників, що спонукають змінити роботу, – високе навантаження, зменшення розміру зарплати, зміни у функціоналі та структурі державного органу. Чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили, підтримку колег, почувається у безпеці та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи та тим більше у нього є бажання продовжувати працювати на державній службі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Управління персоналом в системі державної служби в умовах кризових явищ

Державна служба покликана забезпечити виконання державних функцій за будь-яких умов та обставин. Для ефективного виконання своїх функцій державні службовці повинні залишатися стабільними, професійними та політично неупередженими відповідно до принципів ефективного управління, а також стандартів і передового досвіду держав-членів ЄС.

У зв'язку зі збройним вторгненням Російської Федерації 24 лютого 2022 року на території України було запроваджено воєнний стан відповідно до Указу Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року «Про запровадження воєнного стану в Україні» та Указів Президента України № 133/2022 від 14 березня 2022 року і № 2263-ІХ «Про продовження воєнного стану в Україні» від 22 травня 2022 року.

Відповідно до ч. 2 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», Кабінет Міністрів України, інші органи державної влади, військові командування, органи військового управління, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати надані їм повноваження [53]. Таким чином, державні службовці почали працювати в умовах повномасштабної війни. Адже держава має швидко реагувати та діяти в нових реаліях і продовжувати надавати громадянам необхідні послуги.

Деякі державні службовці змушені працювати в умовах, коли державні установи зруйновані. За даними Агентства державної цивільної служби України, на тимчасово окупованих загарбниками територіях працюють 5393 державні службовці, з яких 2500 продовжують виконувати свої обов'язки. Деякі держслужбовці є внутрішньо переміщеними особами, інші емігрували за кордон. За час війни 39 державних службовців загинули, 56 були поранені та 141 зник безвісти; понад 3144 державних службовців вступили до лав збройних сил [34]; більш ніж 1000 державних службовців були вбиті або поранені, більш ніж 1000 зникли безвісти. У зв'язку з цим у період реагування та адаптації до нової ситуації суттєво змінилися форма та організація роботи державних службовців, з'явилися нові завдання та способи реагування на ситуацію.

Нещодавно Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС, підготовлено План реконструкції України, проводяться адміністративні реформи. З огляду на те, що умови функціонування державної служби істотно змінюються, важливо зрозуміти поточну ситуацію й уточнити вектори руху в розвитку державної служби, беручи до уваги перетворення, які відбулися та відбуваються.

У травні 2022 року було проведено опитування 45 766 державних службовців [34] і виявлено схожі змінні, які можна було порівняти та зіставити з результатами опитування, проведеного у квітні 2020 року під час карантину та переходу державних службовців на дистанційний режим

роботи.

Зміни в організації роботи державних службовців у період між карантинном і початком повномасштабної війни було проаналізовано за п'ятьма категоріями: режим роботи, ефективність і результативність роботи, комунікація та взаємодія, використання телекомунікацій і логістика. Для впровадження практики віддаленої роботи було внесено зміни до Типових правил внутрішнього трудового розпорядку. У результаті державні службовці отримали можливість виконувати свої обов'язки поза адміністративними будівлями державних установ [3, с. 10]. В умовах воєнного стану активно використовуються три форми роботи: повний робочий день, віддалена робота та їх поєднання.

З'ясувалося, що в період дії воєнного стану більшість державних службовців працювали у звичайному режимі - 67,8 %. Водночас у період посилення карантину дедалі більше державних службовців почали працювати віддалено (60,3 %, з них 31,3 % перейшли тільки на віддалену роботу, а 29 % поєднували віддалену роботу зі звичайною та відвідували своє робоче місце відповідно до робочого графіка).



Рис. 3.1. Форми роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану.

В умовах воєнного стану 11,1 % державних службовців працювали

віддалено, а ще 7,2 % - як віддалено, так і на повну ставку. Загалом цей показник становив 36,2 % порівняно з 60,3 % під час пандемії [34].

У період карантину спостерігалася тенденція до збільшення кількості співробітників, які залишаються на постійній роботі, у міру зниження рівня організації уряду. Це може бути пов'язано з поліпшенням технічної підтримки і більшою гнучкістю в ухваленні рішень на вищих рівнях влади. В умовах воєнного стану такої тенденції не спостерігалось. Найбільша частка державних службовців, які продовжували працювати у звичайному режимі в умовах воєнного стану, була на п'ятому рівні управління - 77,7% (один або декілька районів, райони у складі міст, органи державної влади, у віданні яких перебувають міста обласного значення), та на першому рівні - 71,6% (Секретаріат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України); постійно діючі допоміжні органи, допоміжні органи, створені Президентом України, консультативні органи, дорадчі органи, Представництво, представництва, представництва, представництва, представництва, представництва, представництва та інші[34].

Запровадження воєнного стану призвело до часткових змін у роботі державних установ. За нашими даними, 43,1 % респондентів заявили, що функції їхньої державної установи змінилися. Крім того, 45,1 % державних службовців зазначили, що їхнє навантаження збільшилося. За даними опитування, 64,1 % держслужбовців під час воєнного стану були змушені працювати у вихідні. Тільки 10,2 % доводилося працювати ночами. Було помічено, що чоловіки частіше, ніж жінки, працюють у вихідні та вночі під час воєнного стану [34].

У період тотальної війни кількість тимчасово безробітних цивільних службовців збільшилася на 11,7% порівняно з періодом карантину. Йдеться про частку тих, хто перебував у тривалій відпустці, тривалій відпустці через хворобу, простій, мобілізацію та територіальну оборону.

Зміна ефективності та якості роботи державних службовців. Ефективність роботи практично не змінилася в період карантину (75,5 %). У

період воєнного стану цей показник розділився між «без змін» (43,7 %) і «поліпшенням» (36,2 %).

Аналогічна ситуація склалася і з якістю роботи. Під час пандемії 80,5 % респондентів заявили, що вона не змінилася. В умовах воєнного стану 49,4 % респондентів заявили, що вона не змінилася, а 33,3 % - що покращилася порівняно зі звичайним часом [56].

Імовірно, це пов'язано з тим, що більшість державних службовців максимально зацікавлені у виконанні роботи. Зрештою неефективність у воєнний час призводить до оголошення відпусток і скорочення зарплат. Нині уряд намагається заощадити якомога більше. Уже було проведено два скорочення бюджету, і це позначилося на зарплатах. Про це свідчать результати дослідження. Воно показало, що зміни в рівні зарплат державних службовців в умовах воєнного стану залежать від змін в обсязі роботи, ефективності та якості.

Практика постійного ув'язування оплати праці з ефективністю та результативністю має тривати. Важливо, однак, щоб вона була об'єктивною і не залежала виключно від розсуду керівників. Тому необхідно продовжити роботу з реформування системи оплати праці державних службовців. Змінна частина має становити не більше 30 % і залежати від ефективності та якості роботи [56].

Україна вже давно займається оцифруванням та автоматизацією. Ще до пандемії державні службовці на центральному рівні почали використовувати системи електронного документообігу. Однак пандемія значно прискорила цей процес. Під час пандемії 45,5 відсотка державних службовців використовували системи електронного документообігу, тоді як в умовах воєнного стану цей показник становить 85,6 відсотка. Ще 11,1 відсотка вказали, що система електронного документообігу була частково створена під час воєнного стану.

Істотно підвищився показник щодо проведення нарад в онлайн-форматі. Про те, що у державному органі проводять онлайн-наради із

застосуванням засобів телекомунікаційного зв'язку під час пандемії зазначили 30,2 % державних службовців, а під час воєнного стану – 85,2 % державних службовців. Роботу у спільних хмарних сховищах, наприклад Google Docs, під час карантину застосовували 39,1 %, а під час воєнного стану – 61,6 %. Такий формат роботи зручний не тільки для тих, хто працює віддалено, але й для тих, хто перебуває на робочих місцях [34].

Крім того, НАДС вже тривалий час активно впроваджує інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). HRMIS забезпечить функціонування єдиної централізованої бази даних працівників державних органів, а також автоматизацію та цифровізацію процесів, пов'язаних з управлінням персоналом та нарахуванням заробітної плати. На червень 2022 р. у системі HRMIS внесено дані щодо 21931 працівників державних органів та підключено 87 організацій [34].

Щодо комунікації та взаємодії з колегами, можна стверджувати, що за останні роки зросли показники комунікації та взаємодії серед державних службовців (рис.3.2.). Під час пандемії 77,7 % заявили, що постійно підтримували контакт зі своїми колегами та керівниками. З тих, хто під час пандемії працював віддалено, 93,8 % залишалися в постійному контакті. Під час воєнного стану – 88,4 % та 10,2 % – частково. З тих, хто працював віддалено у воєнний час, 89,3 % підтримували постійний контакт. Серед тих, хто працює віддалено під час війни, перебувають у постійному контакті 89,3 % [56].

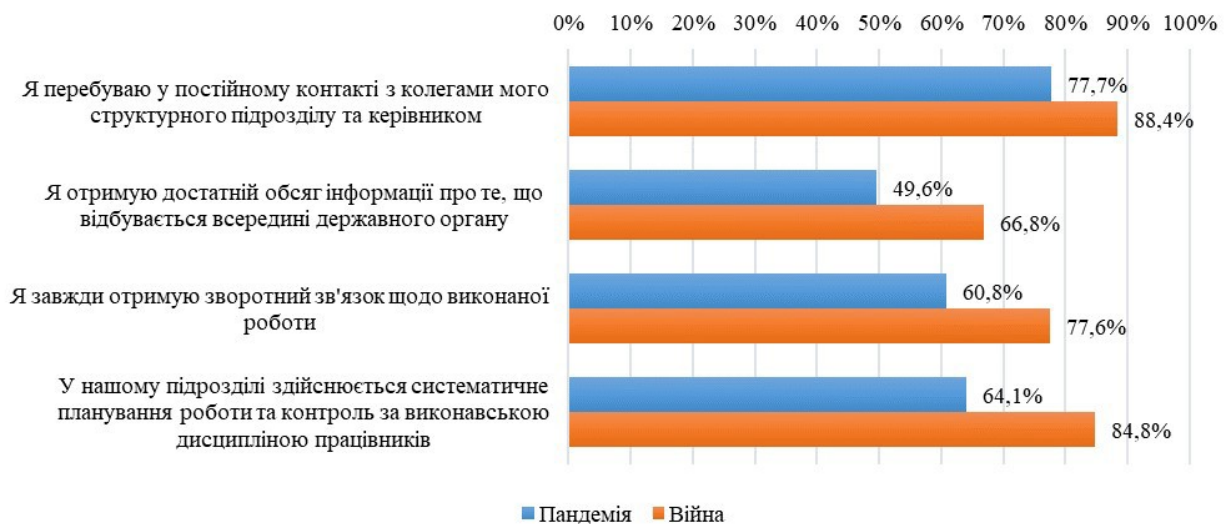


Рис. 3.2. Порівняння особливостей комунікації та взаємодії державних службовців під час карантину та воєнного стану

Цей показник на 4 % нижчий, ніж у тих, хто працював віддалено під час карантину. Але, варто пам'ятати, що за воєнних умов частина держслужбовців перебуває на простой, частина – за кордоном, частина – на територіях, де тривають активні бойові дії та тимчасово окупованих територіях. Це значно ускладнює комунікацію з усіма колегами, навіть в електронному вигляді. Адже серед респондентів, у кого відсутній зв'язок, найбільше представників Донецької, Луганської та Херсонської областей.

В обох опитуваннях державних службовців також запитували, чи достатньо вони поінформовані про те, що відбувається в державних установах, щоб і далі працювати під час війни; у 2022 році інформованість державних службовців становила 49,6%, а в умовах воєнного стану у 2023 році вона зросла до 66,8% [34].

Не менш важливим є отримання зворотного зв'язку щодо виконаної роботи. Особливо, якщо команда або частина команди працюють на відстані. Встановлено, що чим більше державний службовець отримує зворотний зв'язок, тим вища у нього результативність та якість роботи. Під час карантину 60,8 % респондентів зазначили, що завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи. Під час воєнного стану цей показник

становить 77,6 % респондентів. Показник систематичного планування та контролю під час воєнного стану також зріс. За період пандемії державні службовці вже оволоділи достатньою кількістю інструментів щодо організації віддаленої роботи. Про те що у 2022 р. у підрозділі здійснюється систематичне планування та контроль, зазначили 64,1 % державних службовців, а у 2023 році цей показник становить 84,8 %.

Щодо забезпеченості матеріалами та технічними ресурсами, доведено, що під час зміни режимів роботи в нових умовах респонденти мають необхідне матеріальне забезпечення та технічне обладнання (рис. 3.3.).

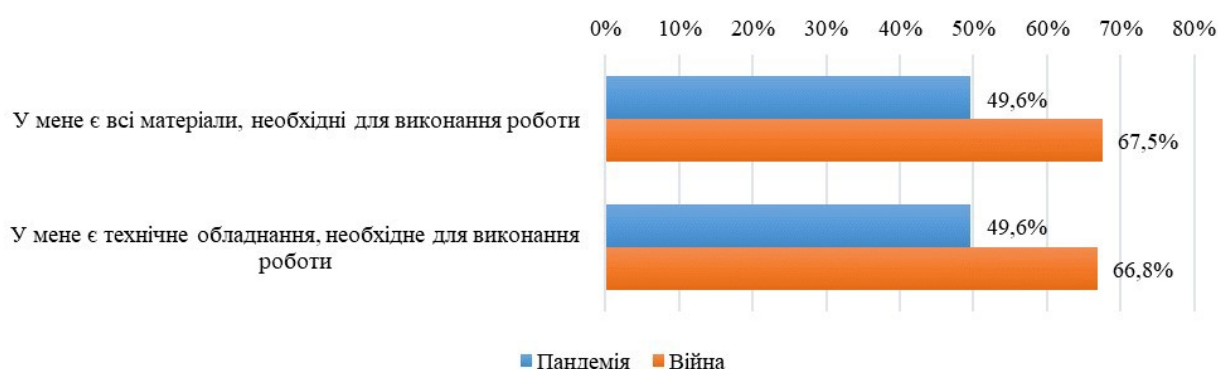


Рис. 3.3. Матеріально-технічне забезпечення державних службовців в умовах карантину та воєнного стану

Отже, під час пандемії 49,6% респондентів заявили, що в них є всі необхідні матеріали для виконання роботи під час пандемії, а під час війни цей показник збільшився до 67,5 %. За оцінками, це пов'язано переважно з переходом на електронний документообіг, на сьогодні вся необхідна інформація зберігається на електронних носіях. Під час пандемії 56,2 % агентств мали необхідне технічне обладнання для своєї роботи, під час війни вони були у 74,5 %.

Отримані результати свідчать про те, що за останні роки система державної служби значно розвинулася в плані управління людськими ресурсами, цифровізації та автоматизації робочих процесів. Державна служба продемонструвала гнучкість і здатність адаптуватися до нових реалій,

зберігаючи при цьому стабільність. В 2020 році багато дослідників мали сумніви щодо потенціалу віддаленої роботи на державній службі. Сьогодні ми розуміємо, що віддалена робота стала частиною організації праці державних службовців і сприяє активному використанню ними телекомунікаційних інструментів, які стали невід'ємною частиною їхньої повсякденної роботи.

3.2. Перспективи розвитку сучасної системи управління персоналом державної служби України

Системи, спрямовані на управління процесами, повинні мати чіткі положення в рамках наявної правової бази. Це дасть змогу здійснювати дії, застосовувати механізми, ухвалювати та реалізовувати рішення в межах правового поля, а також визначати відповідальність і наслідки рішень, дій або бездіяльності.

Заради справедливості слід зазначити, що на сьогоднішній день в Україні не існує єдиної загальної та законодавчо регламентованої системи управління персоналом на державній службі. Ця система регулюється низкою нормативно-правових актів, але лише фрагментарно.

Водночас, нормативно-правова база системи управління державною службою в Україні значно застаріла. Зокрема, це стосується таких сфер: кадрова стратегія та організаційний розвиток; кадрове планування; ідентифікація, відбір та адаптація людських ресурсів; соціальне партнерство та регулювання трудових відносин; розвиток людських ресурсів; зворотний зв'язок; мотивація та стимулювання; дослідження людських відносин; організаційна культура та організаційний клімат. Загалом, проведений аналіз наукових джерел дозволив виокремити методи управління персоналом у контексті зарубіжних теорій, підходів та моделей управління персоналом в системі державної служби та запропонувати їх кореляцію: моделі організаційної поведінки – методи мотивації; універсальні моделі –

адміністративні методи; стратегічні моделі – стратегічні методи управління; конфігураційні моделі – інноваційні методи управління; адміністративна модель – бюрократичні методи управління оперативний підхід – методи мотивації, навчання стратегічний підхід – стратегічні методи управління; інтеграційний підхід – методи узгодження та організації; New Public Management – методи задоволення суспільних потреб, інноваційні методи управління (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Методи управління персоналом у контексті зарубіжних теорій, підходів та моделей управління персоналом

Встановлено, що управління персоналом визначається сукупністю процесів різних за їх цілями, суттю, тривалістю, характеризується певними особливостями, що обумовлює використання при управлінні ним різних форм та методів. На цій основі запропоновано класифікацію методів управління персоналом в системі державної служби, яку можна презентувати таким чином (рис.3.5.):

Рис. 3.5. Класифікація методів управління персоналом в системі державної служби

Ефективність методів прямопропорційно залежить від технологій управління персоналом в системі державної служби, тому що останні передбачають уміння застосовувати прийоми та засоби впливу на кадровий потенціал органу державної влади з метою досягнення визначених цілей; організувати добір персоналу; створювати умови для професійного розвитку; систематичного підвищення кваліфікації; формування правлінської культури; сприяти адаптації та генерувати навички щодо управління змінами, конфліктами і стресами; забезпечення стратегічного розвитку органу державної влади та удосконалювати його діяльність.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу», [44]

служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів щодо питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

На сайті НАДС зазначено, що задля ефективного функціонування служб управління персоналом необхідно, щоб вони виконували такі ролі [34]:

- аналітика – визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;

- комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

- каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

Також наголошено на необхідності впроваджувати у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі на основі [34]:

- розробки HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень у державному органі;

- підвищення мотивації та прихильності персоналу;

- підвищення професійної компетентності державних службовців, розширення бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;

- впровадженні процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності; формуванні системи заохочення.

У Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки, наголошено, що реформи також значною мірою залежать від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинно забезпечувати сучасні, ефективні та дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на службу управління персоналом завдань необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру[64]. Отже, до основних напрямів удосконалення управління персоналом в системі державної служби доцільно віднести (рис.3.6.):

Рис. 3.6. Основні напрями удосконалення управління персоналом в системі державної служби

Результати дослідження демонструють перевагу адміністративних та організаційно-розпорядчих методів управління, заснованих на владних, розпорядчих, наказових способах впливу в процесі управління персоналом.

Таким чином, на сучасному етапі відбувається трансформація системи державної служби, для якої притаманні стійкість до зовнішніх загроз та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Відповідно, і змінюються форми, методи та технології в процесі управління персоналом. Модель нової державної служби вимагає формування державного службовця нового формату, якому притаманне креативне мислення, здатність працювати в

команді, володіння комунікаційними навичками та інноваційність. Беручи до уваги ці фактори, слід наголосити на доцільності урахування кращого зарубіжного досвіду та до першочергових питань віднести формування в Україні механізму правового забезпечення управління державною службою, який дозволив би запровадити основні стандарти управління на основі відповідних методів у процесі управління персоналом. Розробка та реалізація такого механізму була започаткована ще з прийняттям Закону України «Про державну службу» і цілої низки підзаконних актів, які забезпечують впровадження європейських принципів та інноваційних технологій публічного управління.

Позитивною тенденцією щодо організації діяльності служб управління персоналу в умовах воєнного стану є консультативно-роз'яснювальна робота НАДС. Так, на офіційному сайті розміщено розділ «Державна служба в умовах війни: добірка корисної інформації», який постійно оновлюється. Наголос зроблено на ціннісну складову державної служби, зокрема щодо побудови внутрішніх комунікацій у воєнний та післявоєнний період та підтримку командного духу в службі управління персоналом [34].

Отже, запровадження інноваційних методів в систему управління персоналом має теоретичне підґрунтя та обґрунтовується певними концептуальними поглядами. У контексті теорії публічного управління та теорії управління персоналом у вітчизняному підході переважно акцент зроблено на: правовому регулюванні управління персоналом в системі державної служби; організації системи управління державною службою та управління персоналом; оптимізації процесів управління персоналом в системі державної служби на основі регулюючих методів; організації роботи державних органів і державних службовців в умовах невизначеності.

У зарубіжній практиці застосування методів управління персоналом засновано на концепції «спільні інновації», що передбачає: використання методів управління персоналом у межах моделі публічної служби New Public Service, яка передбачає відхід від раціонально-бюрократичної системи,

враховує індивідуальні потреби, задоволеність від роботи і трудових відносин, стилю керівництва, знань, компетентності, різноманітністю інструментарію управління, організаційної культури тощо; зарубіжні моделі управління персоналом мають інституційну, правову, ресурсну, організаційно-технологічну, культурно-ціннісну складову [56].

Отже, вибір інноваційних методів управління персоналом відбувається за декількома напрямками та враховує: організаційну діяльність державної служби: з позицій інституційного, правового, ресурсного, організаційно-технологічного, культурно-ціннісного підходів; сучасні вимоги до державного службовця: інноваційність; генерування ідей; креативність; психологічне розвантаження, стресостійкість, здатність до прийняття ефективних управлінських рішень в умовах кризи; переорієнтацію на управління людськими ресурсами з урахуванням ціннісної складової; нарощування потенціалу публічної служби; інноваційне вдосконалення системи управління людськими ресурсами сервісних компаній персоналом на основі пошуку нових підходів до організації процесу управління; стимулювання саморозвитку.

Вітчизняна практика свідчить, що визначення методів управління персоналом в системі державної служби відбувається на основі організаційно-функціонального підходу, який заснований на: правових засадах щодо організації та методики проведення актуальних нормативних процедур на державній службі; внутрішніх комунікаціях в службах управління персоналом; антикризовій системі управління персоналом.

Основними векторами змін при визначенні методів управління персоналом в системі державної служби України слід визначити: удосконалення організаційно-структурних форм побудови й управління персоналом державної служби на основі інноваційних методів; підходи до систематизації методів управління персоналом; формування інноваційної системи методів управління персоналом в умовах ризиків та кризових явищ (пандемія, воєнний стан, процес ревіталізації у поствоєнний період).

3.3. Вдосконалення моделей управління персоналом в системі державної служби

В умовах глобальної та європейської інтеграції України все більшого значення набуває виконання міжнародних зобов'язань нашої держави, у тому числі пов'язаних з реформуванням державної служби та управлінням персоналом. Модернізація державного управління відповідно до стандартів європейського адміністративного простору висуває нові вимоги до діяльності органів державної влади та їх здатності ефективно функціонувати в умовах електронного урядування, що вимагає змін у системі управління людськими ресурсами. Вітчизняні дослідники, вивчаючи питання цифровізації, наголошують, що перед державними службовцями, як і перед органами державної влади, постають виклики. У контексті переходу до цифрової трансформації серед пріоритетів називають розвиток цифрової культури, прийняття цифрової реальності, вміння ефективно працювати в цій реальності, набуття цифрових навичок, особистий розвиток, єдину цифрову платформу для взаємодії державних службовців, бізнесу та громадян тощо. Ухвалення стратегії адміністративної цифровізації, яка визначає напрямки розвитку державної служби [56].

Інша група науковців, розглядає актуальні питання, пов'язані з історією становлення сучасної вітчизняної наукової думки щодо електронного урядування в Україні та наголошує, що основними напрямками наукових досліджень у сфері державного управління є адміністративні механізми, організація та законодавство, адміністративні принципи та процес підготовки державних службовців. Автор також підкреслює легкість і потенціал використання сучасних інформаційних технологій для створення "електронного наукового співтовариства" і нової соціально орієнтованої професійної мережі науковців і державних службовців. Цифровізація - це складний і багатогранний процес переходу суспільства на цифрові

технології, що зачіпає всі сфери суспільного життя, зокрема й управління персоналом на державній службі. Від того, наскільки ефективно впроваджуються і працюють різні HR-технології, залежить ефективність і результативність професійної діяльності державних службовців. Перетворення держави на конкурентоспроможного роботодавця вимагає зміни культури, а також упровадження найкращих практик управління персоналом, що використовуються в сучасних державних органах, бізнес-структурах та організаціях державного сектору. Впровадження та поширення інформаційно-комунікаційних технологій у різних галузях є одним із найважливіших інструментів сталого розвитку, що сприяє економічному, соціальному, культурному та технологічному розвитку країни. Рівень професійної обізнаності в цій царині значно зріс завдяки розвитку цифрової грамотності та систематичним тренінгам/семінарам з цифрової грамотності з боку HR-сектору. Використання цифрових технологій сприяє гнучкості у виборі методів у процесах управління персоналом, стимулює спільну командну роботу та сприяє взаємодії з іншими співробітниками органів державної влади[65].

В аналітичному дослідженні, опублікованому у 2020 році експертами Національного інституту стратегічних досліджень (Воронцов та Бурбела, 2020) "Україна підтримує глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року, проголошені Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 70/1 від 25 вересня 2015 року, і, незважаючи на прийняття низки нормативно-правових актів з цією метою, наразі відсутнє єдине загальне бачення (концепція) національного механізму регулювання.

Стратегія сталого розвитку "Україна-2030" визначила необхідність реформування державного управління, забезпечення його прозорості та ефективності[66]. Очікується, що в результаті реформ буде створено відкриту та гнучку адміністративну структуру з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування), яка формуватиме та реалізовуватиме комплексну державну політику, спрямовану

на сталий розвиток, адекватно реагуватиме на внутрішні та зовнішні виклики. Тому створення сучасної цифрової системи управління людськими ресурсами є одним із найперспективніших напрямів реформування державної служби. Закономірно, що необхідною умовою успішної реалізації цих перетворень у системі державної служби є науковий супровід інноваційних змін у технічних процесах управління персоналом у сучасних умовах. В умовах цифровізації економіки та створення нових систем управління персоналом питання зміни технологій управління персоналом та мотивації персоналу є одним із найактуальніших викликів. Більшість дослідників займаються теоретичними аспектами процесу управління персоналом в державних організаціях, нехтуючи технічними та інформаційними складовими сучасних систем управління персоналом. Проблеми, пов'язані з впровадженням інтегрованої системи управління персоналом, знайшли своє відображення і на теоретичному рівні[66].

Інформаційні системи управління людськими ресурсами (персоналом) як складова загальної системи управління організацією забезпечують автоматизацію управління людськими ресурсами на трьох рівнях: автоматизація розрахунку заробітної плати, автоматизація кадрового обліку та автоматизація управління трудовими ресурсами. досліджено особливості модернізації державних послуг та управління людськими ресурсами в Україні та визначено, що інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів у сфері управління людськими ресурсами не відповідає потребам держави щодо проведення адміністративної реформи, європейським перевагам, європейським стандартам належного врядування та сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Недосконалість нормативно-правової бази, що регулює впровадження інформаційних систем управління персоналом в державних установах, відсутність єдиної бази даних про державних службовців та інших працівників державних установ, недостатня автоматизація процесів управління персоналом в більшості державних установ, неналежне виконання функцій моніторингу ефективності

діяльності державних установ свідчать про необхідність розробки єдиної та загальної державної політики, спрямованої на вирішення наступних пріоритетних питань[67]. В рамках іншого підходу поняття системи управління людськими ресурсами (HRM-система) має більш змістовне навантаження і трактується як система, що забезпечує адміністративно-нормативний кадровий облік, планування, оцінку потреб у персоналі, автоматизацію підбору персоналу, управління компетенціями працівників, прийом на роботу, підвищення кваліфікації, потреби у навчанні, звільнення, управління економічним стимулюванням персоналу, ефективне планування зайнятості та інші процеси прийняття кадрових рішень.

Таким чином, адміністративна реформа все ще стикається з невирішеними проблемами нормативно-правового, організаційного, технологічного, науково-методичного, інформаційно-аналітичного та ресурсного забезпечення розвитку системи управління персоналом державної служби в Україні.

У зв'язку з цим Уряд має розробити єдину та комплексну державну політику, спрямовану на розгляд вищезазначених проблем та визначення шляхів їх вирішення. Першочерговими питаннями, які мають бути вирішені Урядом у сфері державного управління, є

- 1) нормативно-правове забезпечення впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами;
- 2) створення єдиної бази даних державних службовців та інших працівників державних органів;
- 3) автоматизація процесів управління людськими ресурсами в більшості державних органів;
- 4) забезпечення моніторингу ефективності діяльності державних органів;
- 5) забезпечення електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів держави;
- 6) встановлення єдиних стандартів ідентифікації користувачів

інформаційних систем.

Аналіз прийнятих стратегічних документів з питань адміністративної реформи та їх імплементації дозволяє зробити висновок, що використання інноваційних технологій в державному управлінні та створення електронної системи управління персоналом на державній службі України є першочерговими пріоритетами в процесі адміністративної реформи. Інформаційні системи управління персоналом в державних організаціях визначаються як один з інструментів розвитку інформаційного суспільства, а їх впровадження сприяє створенню умов для відкритого, прозорого та ефективного державного управління за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій[67]. Систему управління персоналом можна визначити як систему, оскільки вона є складним організаційним утворенням з такими складовими, як організаційна структура управління персоналом на державній службі, системи кадрової роботи на державній службі, нормативно-правове регулювання управління персоналом, інформаційно-методичне забезпечення систем управління персоналом та методи управління персоналом на державній службі. Все це дозволило автору запропонувати модель управління людськими ресурсами в системі державної служби України. В основу моделі покладено наукові теорії, концепції, погляди та школи наукової думки, які є підґрунтям для практичної організації управління персоналом в державі. Модель ґрунтується на таких результатах дослідження:

- концептуальні засади формування поняття "управління персоналом" та його розвиток на сучасному етапі;
- управління персоналом у системі державної служби України як науково-теоретичний предмет;
- зарубіжні моделі державної служби, які слугували основою для формування методології управління персоналом;
- характеристика системи державної служби та управління персоналом, розподіл складових системи;

–визначення особливостей системи управління державною службою та організації управління персоналом в Україні.

Отже, модель управління персоналом в системі державної служби доцільно визначати як комплекс взаємопов'язаних процесів управління персоналом на державній службі, що складається з декількох елементів: державна політика управління персоналом в системі державної служби; нормативно-правове регулювання; управлінсько-адміністративне регулювання; компетентнісна складова.

Управління державною службою як система на сучасному етапі переживає ускладнення. Зростання складності управління персоналом органів державної влади відбувається з певних причин:

по-перше, внаслідок ускладнення управлінської праці на державній службі;

по-друге, оскільки персонал – найскладніший об'єкт управління організації;

по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни цінностей працівників, що пов'язане з політичними та економічними реформами суспільства;

по-четверте, внаслідок зростання чисельності апарату системи державного управління, що потребує більш ефективних механізмів його розвитку та раціонального використання.

Таким чином, сучасна система управління персоналом потребує суттєвого оновлення та модернізації. На нашу думку, що виникла нагальна потреба у формуванні на основі Головного управління державної служби України Міністерства кадрів державної служби, що забезпечить формування єдиної та послідовної кадрової політики в державі, вирішення проблеми управління кадрами державної служби на рівні урядового органу, побудову єдиної системи управління персоналом державної служби. Зазначене міністерство формуватиме також кадровий потенціал політиків та високопосадовців.

Окрім того, основною проблемою в управлінні персоналом є

недостатня інформованість та відсутність зворотних зв'язків із персоналом. Так, Б. Гейтс звертається зі зверненнями до службовців Microsoft по всьому світу з електронними повідомленнями із найважливішими питаннями. «Зворотні повідомлення підлеглих – є корисними, адже вони дають можливість бути постійно у курсі того, які проблеми їх турбують та що вони думають з цього приводу» [38]. Таким чином, обов'язкове запровадження електронного листування співробітників із відділом (управлінням) кадрів – є вимогою сьогодення.

Із цього також впливає запровадження у практиці управління персоналом електронного врядування. Зокрема, використання електронних потоків інформації з метою спрощення рутинної роботи відділу (управління) кадрів. Так, електронне врядування може застосовуватися під час атестації співробітників, проведення дистанційних курсів підвищення кваліфікації, формування особових справ, отримання різноманітних довідок тощо. Перспективами подальших розвідок у цьому напрямку є аналіз сучасних закордонних напрацювань із питання реформування системи управління персоналом державної служби та розробка механізмів впровадження досвіду у систему управління персоналом державної служби України.

Висновки до розділу 3.

З'ясувалося, що в період дії воєнного стану більшість державних службовців працювали у звичайному режимі - 67,8 %. Водночас у період посилення карантину дедалі більше державних службовців почали працювати віддалено (60,3 %, з них 31,3 % перейшли тільки на віддалену роботу, а 29 % поєднували віддалену роботу зі звичайною та відвідували своє робоче місце відповідно до робочого графіка).

Виокремлено методи управління персоналом у контексті зарубіжних теорій, підходів та моделей управління персоналом в системі державної служби та запропоновано їх кореляцію: моделі організаційної поведінки – методи мотивації; універсальні моделі – адміністративні методи; стратегічні моделі – стратегічні методи управління; конфігураційні моделі – інноваційні

методи управління; адміністративна модель – бюрократичні методи управління оперативний підхід – методи мотивації, навчання стратегічний підхід – стратегічні методи управління; інтеграційний підхід – методи узгодження та організації; New Public Management – методи задоволення суспільних потреб, інноваційні методи управління.

Встановлено, що управління персоналом визначається сукупністю процесів різних за їх цілями, суттю, тривалістю, характеризується певними особливостями, що обумовлює використання при управлінні ним різних форм та методів. На цій основі запропоновано класифікацію методів управління персоналом в системі державної служби.

Запропоновано модель управління людськими ресурсами в системі державної служби України, в основу якої покладено наукові теорії, концепції, погляди та школи наукової думки, які є підґрунтям для практичної організації управління персоналом в державі. Модель ґрунтується на таких результатах дослідження: концептуальні засади формування поняття «управління персоналом» та його розвиток на сучасному етапі; управління персоналом у системі державної служби України як науково-теоретичний предмет; зарубіжні моделі державної служби, які слугували основою для формування методології управління персоналом; характеристика системи державної служби та управління персоналом, розподіл складових системи; визначення особливостей системи управління державною службою та організації управління персоналом в Україні.

ВИСНОВКИ

За результатами магістерського дослідження сформульовані наступні висновки.

1. Систематизовано наукові теорії, концепції та погляди на управління персоналом взагалі і на державній службі зокрема. Розглянуто, в сучасних умовах, основні теоретичні і методологічні принципи управління персоналом в період з 1880 року по теперішній час. Визначено, що управління

персоналом вважається ефективним при дотриманні певних умов. Окреслено, що поняття «управління людськими ресурсами в державних службах» слід розуміти як відбір, планування, розвиток, оцінку, раціональне використання, мотивацію і винагороду, планування кар'єри, реалізацію всіх управлінських функцій, пов'язаних з підвищенням потенціалу людських ресурсів в державних установах. Виділено основні відмінності різниці між поняттями «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Класифіковано наукові підходи до управління персоналом шляхом групування економічних, гуманітарних та органічних підходів в рамках яких виділено особливості управління персоналом.

2. Розглянуто формування ефективних служб управління персоналом в державних установах, шляхом збільшення їх здібностей з метою становлення та розвитку сучасного управління людськими ресурсами з погодженням діяльності з Національним агентством України з питань державної служби, що є однією з основних цілей «Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки». Виділено універсальні та специфічні функції управління персоналом державної служби та визначено чинники, з яких складається система управління персоналом в галузі державної служби. Окреслено питання організації і проведення конкурсів на посади державної служби та зазначено що в період воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» призначення на посади державної служби проходить без проведення конкурсного відбору.

3. Окреслено завдання для адаптування європейських стандартів державної служби до українських умов, а саме: зменшення ролі адміністративної вертикальної ієрархії; створення структури державної служби на основі надання комплексу адміністративно-управлінських послуг професійним управлінським групам; забезпечення максимальної відкритості у прийнятті управлінських рішень для задоволення потреб громадян, зокрема шляхом використання «клієнтської» моделі державної служби; суттєве

посилення акценту на культурному, моральному та етичному вимірах державної служби, реалізація концепції гармонізації українських державних службовців зі стандартами Європейського союзу.

4. Зазначено, що система управління персоналом на державній службі потребує суттєвого оновлення та модернізації та виділено основні складові модернізації процесів управління персоналом в галузі державної служби в сучасній Україні. Окреслено, що для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в системі управління державною службою необхідно здійснити такі першочергові кроки: чітко визначити суб'єктів та об'єктів адміністративного впливу в самій системі; відокремити адміністративні функції окремих адміністративних органів від служб управління персоналом у процесі формування та реалізації кадрової політики; гарантувати право державних службовців на професійний розвиток; врегулювати правовий, соціальний та організаційний статус державних службовців; запровадити правові норми, що регулюють планування кар'єри та кваліфікаційні іспити.

5. Визначено спеціальні функції НАДС, у межах першої агентство здійснює: формування пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб на основі їхніх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів згідно із законодавством, а також забезпечення своєчасного фінансування виконавців державного замовлення відповідно до укладених державних контрактів; забезпечення визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів; організацію із залученням навчальних закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до цього Закону; сприяння розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання

державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів. У межах другої НАДС здійснює надання роз'яснень з питань застосування Закону та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби.

6. Виявлено зв'язок між рівнем посади та наміром не продовжувати службу після війни. Чим нижча категорія посади, тим більше кількість таких державних службовців. Серед чинників, що спонукають змінити роботу, – високе навантаження, зменшення розміру зарплати, зміни у функціоналі та структурі державного органу. Чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили, підтримку колег, почуватися у безпеці та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи та тим більше у нього є бажання продовжувати працювати на державній службі.

7. Доведено, що державна служба покликана забезпечити виконання державних функцій за будь-яких умов та обставин. Для ефективного виконання своїх функцій державні службовці повинні залишатися стабільними, професійними та політично неупередженими відповідно до принципів ефективного управління, а також стандартів і передового досвіду держав-членів ЄС. З'ясувалося, що в період дії воєнного стану більшість державних службовців працювали у звичайному режимі - 67,8 %. Водночас у період посилення карантину дедалі більше державних службовців почали працювати віддалено (60,3 %, з них 31,3 % перейшли тільки на віддалену роботу, а 29 % поєднували віддалену роботу зі звичайною та відвідували своє робоче місце відповідно до робочого графіка).

8. Виокремлено методи управління персоналом у контексті зарубіжних теорій, підходів та моделей управління персоналом в системі державної служби та запропоновано їх кореляцію: моделі організаційної поведінки – методи мотивації; універсальні моделі – адміністративні методи; стратегічні моделі – стратегічні методи управління; конфігураційні моделі – інноваційні методи управління; адміністративна модель – бюрократичні методи управління оперативний підхід – методи мотивації, навчання стратегічний

підхід – стратегічні методи управління; інтеграційний підхід – методи узгодження та організації; New Public Management – методи задоволення суспільних потреб, інноваційні методи управління. Встановлено, що управління персоналом визначається сукупністю процесів різних за їх цілями, суттю, тривалістю, характеризується певними особливостями, що обумовлює використання при управлінні ним різних форм та методів. На цій основі запропоновано класифікацію методів управління персоналом в системі державної служби.

9. Запропоновано модель управління людськими ресурсами в системі державної служби України. В основу моделі покладено наукові теорії, концепції, погляди та школи наукової думки, які є підґрунтям для практичної організації управління персоналом в державі. Модель ґрунтується на таких результатах дослідження: концептуальні засади формування поняття «управління персоналом» та його розвиток на сучасному етапі; управління персоналом у системі державної служби України як науково-теоретичний предмет; зарубіжні моделі державної служби, які слугували основою для формування методології управління персоналом; характеристика системи державної служби та управління персоналом, розподіл складових системи; визначення особливостей системи управління державною службою та організації управління персоналом в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dragomyretska, N., Klymenko, I., Prokopenko, L., Matveenko, I., Samofalov, D. and Bahrim, O., 2022. Humanization concept of the educational process in the field of public administration as a basis for the implementation of

public administration reforms. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 12 (1), Special Issues XXV, pp.3-78. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/23036>>

2. Актуальні запитання та відповіді щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», у 2024 році. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyv>

3. Алюшина, Н. О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Public Administration and Regional Development*. 2021. №.1. С. 9-34.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

5. Балух Д. В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та юр наук: 12.00.07. Одеса. 2009. 21 с.

6. Барегамян С., Барлджи К. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції України. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2018. Вип. 16. С. 8-14.

7. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. Дніпро № 7. 2017. С. 31-33.

8. Бериславська, О.М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник ХНТУ*, 2020. 4 (75). с.124-133. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.15>

9. Ващенко К. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посіб. для керівників служб управління персоналом. Київ: Ц-тр адапт.держ. сл. до стандартів ЄС. 2016. 176 с.

10. Гайдученко С. О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 1. С. 393-398.

11. Гаркуша А. Т. Державна служба як сфера функціонального управління Національного агентства України з питань державної служби. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Випуск 1(16). URL: http://pjuv.nuoua.od.ua/v1_2017/17.pdf

12. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с

13. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. 232 с.

14. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 151-153.

15. Дрешпак В. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2(29). С. 56-62. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/11.pdf>

16. Єльнікова Г. Ключові поняття та зміст управління персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. 2017. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2017_3_18.

17. Жиденко, Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні. НАДУ при Президентіві України. 2019. №. 1. С. 50-58.

18. Збрицька, Т.П., Савченко, Г.О. та Татаревська, М.С., Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2022. 427 с.

19. Іжа М.М. Сучасні аспекти управління персоналом у публічній службі. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей*. Харків, Укрена, 23 квітня 2020 року. Харків: ХарПІ НАДУ “Магістр”. URL: doi: 10.34213/mnkongr.2020>

20. Канавець, М.В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/3/05.pdf4>.

21. Кізілов Ю. Ю. Особливості проходження державної служби в умовах чинного Закону України «Про державну службу». *Теорія та практика державної служби*. НАДУ. 2022. С. 41-44.

22. Клименко І.В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія. Київ: центр учбової літератури, 2016. 176 с.

23. Коваль Г. Професійна соціалізація державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_5.

24. Ковбасюк Ю. В., Загороднюк С. В., Крайнік П. І. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України. Київ: НАДУ, 2010. 76 с.

25. Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу: Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 415 с.

26. Конституція України : Основний закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/254k/96-вр>.

27. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34. URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf>

28. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. *Інноваційні технології управління і права*. 2018. № 12 (2). С. 21-26.

29. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2018. №7 (170). С.135-138.
30. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
31. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом в туризмі: теорія та практика. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2013. 232 с.
32. Мохова Ю., Сабадаш Р. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 1. 2019. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>
33. Науменко Р. А. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. URL:http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf
34. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua>
35. Нижник, Н.Р. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні. *Теорія та практика державної служби*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 08.11. 2013 р. с.7-10.
36. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873>
37. Олуйко В.М., Тюріна Н.М. та ін. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ, 2018. 504 с.
38. Осійчук М. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління / Вісник державної служби України. 2018. № 3. С. 27—33.
39. Панова Н. С. Правовий статус комісії з питань вищого корпусу державної служби. Проблеми становлення правової демократичної держави. Південноукраїнський правничий часопис. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part_1/13.pdf

40. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики. Демократичне врядування: науковий вісник. 2009. Вип. 4. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf

41. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

42. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади: Закон України № 117- IX від 19.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n54>

43. Про державну службу: Закон України від 10. 12. 2015 року № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

44. Про державну службу: закон України від 2016 р, редакція від 19.10.2023, № 3378-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

45. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10. 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

46. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України № 243 від 25.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text>

47. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова КМУ від 25. 03. 2016 року № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text>

48. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

49. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>

50. Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.12.2016 р № 277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17#Text>

51. Про Кабінет Міністрів України: редакція від 03.08.2023. №3022-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.

52. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09. 04. 1999 року № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

53. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

54. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07. 06. 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

55. Прудіус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3. С. 162 – 167.

56. Рабей Н.Р. Організація та функціонування системи управління персоналом державної служби: вітчизняний та зарубіжний досвід // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Ч. 1. С. 574–588 URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_1.pdf#page=574

57. Результати опитувань «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану»: НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplat>

58. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік URL: <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/zviti-pro-robotu>

59. Савкова А. П, Білинська М. М. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. Київ: НАДУ, 2022. Т. 3. С. 154–156

60. Селіванов С., Обушна Н., Хаджирадєва С. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Каравела, 2019. 291 с.

61. Сидоренко П. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10spvovv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10spvovv.pdf)

62. Стецюк Н. Модернізація державної служби: організаційний аспект управління персоналом. Вісник Національної академії державного управління. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-10.pdf>

63. Стець О.М. Принципи управління державною службою в Україні. Актуальні проблеми держави і права. 2021. Вип. 57. С. 98–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_57_13

64. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки URL: <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku>

65. Тищенко О.П., Королюк Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 1. С. 343–355. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36

66. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ.конф. (Київ, 2020 р.): у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2020. Т. 3. С. 154–156

67. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

68. Федоренко М.В. Утвердження, розвиток та основні напрямки удосконалення систем управління державною службою в Україні та Республіці Польща. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка. URL: <https://journal.lduvs.lg.ua/index.php/journal/article/view/1198>

69. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Даниляк М.І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. С. 277-283. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-277_283.pdf>.

70. Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. URL: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm.