

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ
УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ»

Студенка 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-професійної
програми «Публічне управління та адміністрування»
Семенець Юлія Олександрівна

Науковий керівник

к.держ.упр. Канавець Марина Володимирівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка Юлія Семенець

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
публічної політики від «__» _____ 20__ р., протокол № ____.

Завідувач кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент
Корчак Наталія Миколаївна _____

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Семенець Ю.О. Управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У дослідженні визначено принципи і стратегічні пріоритети управління персоналом в органах державної влади. Проаналізовано сучасний стан державного управління та управління персоналом в органах державної влади України. Здійснено аналіз розвитку організаційної культури на державній службі в Україні як середовища для управління персоналом в органах державної влади. Проаналізовано спроможність та потреби державних органів в умовах реалізації політики європейської інтеграції. Обґрунтовано роль служби управління персоналом державного органу в посиленні інституційної спроможності та кадрового забезпечення для ефективного виконання органами державної влади завдань у сфері європейської інтеграції. Розроблено практичні рекомендації для служб управління персоналом щодо удосконалення процесів управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції.

Ключові слова: управління персоналом, європейська інтеграція, служба управління персоналом, професійне навчання державних службовців, організаційна культура, реформа державного управління.

ANNOTATION

Y.O. Semenets Personnel management in state authorities of Ukraine in the context of European integration. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The study defines the principles and strategic priorities of personnel management in state authorities. The current state of public administration and personnel management in the public authorities of Ukraine was analyzed. The analysis of the development of organizational culture in the public service in Ukraine as an environment for personnel management in public authorities was carried out. The capacity and needs of state bodies in terms of implementation of the European integration policy are analyzed. The role of the personnel management service of the state body in strengthening the institutional capacity and human resources for the effective performance of the tasks in the field of European integration by the state authorities is substantiated. Practical recommendations have been developed for personnel management services regarding the improvement of personnel management processes in the state authorities of Ukraine in the context of European integration.

Keywords: personnel management, European integration, personnel management service, professional training of civil servants, organizational culture, public administration reform.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Семенець Ю.О. Пріоритети роботи служби управління персоналом державного органу в умовах війни. Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 208-209

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	10
1.1. Теоретичні основи формування системи управління персоналом на державній службі в Україні.....	10
1.2. Принципи та стратегічні пріоритети управління персоналом на державній службі в Україні.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	25
2.1. Аналіз стану державного управління та управління персоналом в органах державної влади України.....	25
2.2. Розвиток організаційної культури на державній службі в Україні як середовища управління персоналом.....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	47
3.1. Аналіз спроможності та потреб державних органів в умовах реалізації політики європейської інтеграції.....	47
3.2. Удосконалення процесів управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції.....	61
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність та суспільна значимість обраної теми дослідження зумовлена тим, що ефективність державного управління будь-якої країни значною мірою залежить від якості людських ресурсів в державних органах. В Україні триває реформа державного управління, однією з цілей якої є модернізація управління людськими ресурсами в державних органах.

Для ефективного управління людськими ресурсами створено служби управління персоналом, які мають впроваджувати в роботу сучасні, ефективні і дієві методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру.

Разом з тим, служби управління персоналом продовжують свій шлях до трансформації у сервісні центри, орієнтовані на потреби, задоволеність і розвиток працівника, і часто продовжують виконувати здебільшого функції кадрового менеджменту. Організаційній культурі та політиці управління персоналом не приділяється належна увага в державних органах.

Водночас, в умовах посилення процесів європейської інтеграції, виконання державними органами влади зобов'язань у сфері європейської інтеграції, враховуючи отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та необхідність підготовки до переговорного процесу, підходи до управління персоналом органів державної влади теж мають трансформуватися відповідно до кращих європейських стандартів та практик. Таким чином, служби управління персоналом органів державної влади здатні забезпечити умови для інституційної та кадрової спроможності таких органів в умовах європейської інтеграції.

Питанням управління людськими ресурсами в державних органах присвячені праці вітчизняних вчених, зокрема К. Ващенко, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Серьогіна, Н. Обушної, Л. Прудіус, С. Селіванова, С. Хаджирадєвої та інших. Разом з тим, недостатньо висвітленими у науковій літературі залишаються питання управління персоналом на державній службі

в умовах європейської інтеграції, ролі служби управління персоналом органу державної влади в забезпеченні спроможності органу щодо виконання зобов'язань Україною у сфері європейської інтеграції.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – виявити сутності і тенденції управління персоналом на державній службі та сформулювати практичні рекомендації для служб управління персоналом щодо удосконалення управління персоналом в органах державної влади в Україні в контексті європейської інтеграції.

Завдання кваліфікаційної роботи, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети:

- проаналізувати стан наукової розробки у сфері публічного управління та державної служби, зокрема з питань управління персоналом на державній службі в умовах європейської інтеграції;
- охарактеризувати існуючу нормативно-правову рамку управління персоналом на державній службі та визначити принципи і стратегічні пріоритети управління персоналом в органах державної влади;
- проаналізувати сучасний стан державного управління та управління персоналом в органах державної влади України;
- здійснити аналіз стану розвитку організаційної культури на державній службі в Україні як середовища для управління персоналом в органах державної влади;
- проаналізувати спроможність та потреби державних органів влади в Україні в умовах реалізації політики європейської інтеграції;
- розробити практичні рекомендації для Національного агентства України з питань державної служби та служб управління персоналом щодо удосконалення процесів управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції.

Об'єктом наукового дослідження є державна політика у сфері державної служби з питань управління персоналом у державних органах.

Предметом наукового дослідження є управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції.

У процесі наукового дослідження для вирішення поставлених завдань використано системний підхід та загальнологічні методи пізнання, а саме аналіз та синтез, абстрагування, узагальнення, індукція та дедукція, аналогія.

Крім того, у процесі дослідження використано такі методи:

- структурно-функціональний підхід – застосований при аналізі функцій служб управління персоналом в органах державної влади України;
- історичний підхід – використаний при дослідженні реалізації стратегії реформування державного управління та розвитку ролі служб управління персоналом в органах державної влади України;
- графічний метод – застосований для візуального зображення статистичних даних;
- порівняльний аналіз – застосований при дослідженні сучасного стану управління персоналом на державній службі та стану розвитку організаційної культури;
- прогностичний метод – використаний при визначенні пропозицій щодо удосконалення управління персоналом в органах державної влади України.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- дістало подальшого розвитку розуміння ролі служби управління персоналу в державному органі. Зокрема, в дослідженні обґрунтовано, що служба управління персоналом може відігравати важливу роль в забезпеченні інституційної та кадрової спроможності органів державної влади для ефективного виконання ними завдань у сфері європейської інтеграції;
- дістали подальшого розвитку шляхи удосконалення управління персоналом в органах державної влади України. Зокрема, розроблено практичні рекомендації для служб управління персоналом щодо

удосконалення процесів управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції.

Одержані результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути впроваджені в діяльність органів державної влади, зокрема служб управління персоналом таких органів. Також результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльності Національного агентства України з питань державної служби у процесі формування та реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом на державній службі. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні програм підвищення кваліфікації для державних службовців, зокрема фахівців служб управління персоналом. Результати дослідження впроваджено у діяльність Вищої школи публічного управління та використано при розробленні програм підвищення кваліфікації для державних службовців.

Результати дослідження апробовано на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба» (м. Київ, 29 березня 2023 р.). Результати дослідження було опубліковано у Збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених.

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 90 сторінок. У кваліфікаційній магістерській роботі міститься 2 таблиці і 17 рисунків. При підготовці кваліфікаційної магістерської роботи використано 56 джерел.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

1.1. Теоретичні основи формування системи управління персоналом на державній службі в Україні

Досягнення мети даного наукового дослідження потребує в першу чергу аналізу теоретичних основ управління персоналом на державній службі та наукових доробків у цій сфері. Оскільки якість людських ресурсів в органах влади та процесів управління ними відіграє ключову роль в побудові професійної, стабільної та ефективної публічної служби, то сфера окреслених питань є предметом наукових досліджень як науковців, так і представників органів державної влади.

Питання модернізації публічної служби є сферою наукових інтересів таких вітчизняних вчених, як Т. Мотренко, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Іжа, Н. Стецюк, К. Ващенко.

Вчені О. Пархоменко-Куцевіл та З. Гбур у монографії «Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади» досліджують закордонний та вітчизняний досвід розвитку кадрового потенціалу системи публічної служби, пропонують інноваційні підходи до класифікації державних посад, а також висвітлюють роль кадрових технологій у формуванні кадрового потенціалу публічної служби України.

Не можемо не погодитися з дослідниками в тому, що сучасні умови вимагають «...від кадрових технологій не тільки забезпечення кадрами, а й прогнозування розвитку цих кадрів, їх «рух», результати їх діяльності, тому ці

кадрові технології повинні мати випереджальний інноваційний характер і бути спрямованими на турботу про фахівця, розвиток його особистих якостей з метою їх використання в роботі.» [1, с.325].

Вчені удосконалили категоріальний апарат визначення кадрових технологій, зокрема запропонували визначення змісту таких категорій як відбір персоналу, трудова адаптація, кар'єра, трудова мотивація, підготовка та підвищення кваліфікації, оцінювання кадрів. [1, с.324-325].

За результатами аналізу функціональних обов'язків за посадами автори розробили матрицю сфер державно-управлінської діяльності. У матриці авторами виокремлено функціональні обов'язки політиків, адміністраторів, громадських діячів. Також запропоновано інноваційний підхід до типологізації державних посад, зокрема обґрунтовано введення нової типологізації державних посад та запропонована нова класифікація державних посад з урахуванням концепції розподілу праці, а також матриця розподілу державно-управлінської праці. Дослідники виділяють такі типи державних посад: 1) політики; 2) адміністратори (державні службовці); 3) службовці органів місцевого врядування; 4) громадські діячі [1, с.185-246].

Зауважимо, що наразі планується проведення класифікації всіх посад державної служби з метою віднесення їх до сімей посад, що є основою впровадження нової моделі оплати праці на державній службі. Питання реформи оплати праці та класифікації посад державної служби будуть детальніше висвітлені далі в цьому дослідженні.

Разом з тим, варто зазначити, що вживання в науковій літературі терміну «кадри» по відношенню до працівників та персоналу є дещо застарілим та не відповідає сучасним практикам управління персоналом, що базується та принципу людиноцентризму.

Питанням управління персоналом в органах державної влади присвячені роботи П. Сидоренка, С. Серьогіна, Є. Бородіна, О. Руденко, К. Комарової, М. Канавець, Т. Василевської, Н. Липовської, Т. Тарасенко А. Рачинського, Є. Гребоножка, В. Мельника та ін. Також проблематика управління

людськими ресурсами на державній службі висвітлюється в наукових розробках О. Грідіна, Н. Гончарук, С. Зелінського, О. Линдюк, Н. Обушної, Л. Прудиус, С. Селіванова, О. Тищенко, Ю. Лихач та ін.

Український учений С. Серьогін системно підходить до дослідження питань управління персоналом в органах публічної влади, розглядаючи управління персоналом як відкриту систему, її принципи і методи. Він розглядає систему управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування як «...комплекс підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин, об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях управління.» [2, с. 32]. Також науковець наголошує на важливій ролі стратегічного управління персоналом та необхідності розроблення стратегії управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування з метою досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей управління персоналом. Крім того, С. Серьогін у своїх наукових доробках звертає увагу на важливості застосування меритократичного підходу до добору на публічну службу та практичного використання сучасних підходів і інструментів при відборі персоналу на посади державної служби [3, 4].

А. Кулінська досліджуючи підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі відводить центральне місце процесу розробки та реалізації стратегії управління персоналом, оскільки це впливає на досягнення стратегічних цілей та успішне функціонування державного органу в цілому [5]. Стратегія управління персоналом на державній службі, на думку дослідниці, «...повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення постійного розвитку або ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей, результатів аналізу факторів середовища.» [5]. Дійсно, політика управління персоналом, її стратегічні цілі та організаційна культура, яка панує в державному органі, є основоположними факторами, що впливають

на ефективність роботи організації та дозволяють їй досягати визначених цілей.

Н. Обушна та С. Селіванов досліджуючи механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби пропонують розглядати їх як «цілісну сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для розвитку здатностей та можливостей фахівців у сфері виконання професійних завдань і реалізації функцій держави» [6]. Дослідники вважають, що розвиток кадрового потенціалу державної служби передбачає застосування ряду механізмів державного управління, зокрема: організаційно-правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного. Також вони визначають організаційно-правовий механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби як ключовий управлінський механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби [6].

Професійному розвитку публічних службовців присвячено наукові доробки Н. Алюшиної, Т. Ларіної, А. Грищук, Н. Протасової, С. Хаджирадевої.

Л. Прудиус досліджуючи європейські стандарти управління персоналом виділяє дві групи таких стандартів [7]. До першої групи належать міжнародні стандарти Total Quality Management («система тотального управління якістю»), стандартизована технологія «Investors in People», стандарти ISO, Загальна схема оцінки CAF. До другої групи відносяться стандарти та інструменти, які здебільшого використовуються в приватних компаніях, зокрема управління талантами, управління знаннями, рекрутинг, аутсорсинг та аутстафінг. В рамках даного дослідження будуть розглянуті можливості впровадження в органах державної влади України моделі управління якістю CAF.

О. Компанець, досліджуючи шляхи удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні, аналізує різні підходи щодо управління органами виконавчої влади в окремих країнах Центральної і Східної Європи [8].

Важливим та корисним з точки зору практичного застосування є Посібник для керівників державної служби, покликаний систематизовано надати інформацію щодо різних напрямів роботи та запропонувати практичні рекомендації для вирішення типових питань, що постають у процесі професійної діяльності керівників державної служби [9]. Оскільки одним з найважливіших елементів реформи державного управління є запровадження інституту керівника державної служби, саме він має стати лідером, спроможним впроваджувати зміни та інновації, ефективно управляти командами та організувати роботу державного органу. Посібник дозволяє новопризначеним та досвідченим керівникам державної служби систематизувати знання з низки напрямів професійної діяльності, серед яких: формування команди та організаційна культура, стратегічне планування і бюджетування, аналіз політики, управління змінами, проходження державної служби та інші.

Міжнародний досвід управління персоналом на державній службі, зокрема у Франції, Німеччині, Італії, Великобританії, Японії, США та інших країнах розкритий у прикладному виданні «Управління персоналом в умовах децентралізації» [10]. Крім того, в ньому висвітлено світові тенденції розвитку HR менеджменту в органах публічної влади, зокрема щодо підбору персоналу на публічну службу, проходження публічної служби, відповідальності, стимулювання і професійного розвитку публічних службовців. Як зазначають автори «європейський підхід до публічної служби передбачає чесну конкуренцію, конкурс, змагальність, селекцію, яка приводить до управління кращих» [10, с. 6]. При цьому сутність європейського підходу до формування кадрової політики полягає, за словами авторів, у вмінні активізувати творчий і креативний потенціал працівника, тобто деякою мірою в ефективному управлінні талантами.

Основними принципами реформування публічної служби в більшості країн є:

- 1) демократизація державного управління;

- 2) клієнтоорієнтованість – орієнтація на громадянина, який є споживачем послуг;
- 3) орієнтація на досягнення кінцевого результату;
- 4) рентабельність управління;
- 5) простота управління [10, с. 133].

Голова Національного агентства України з питань державної служби Н. Алюшина досліджуючи майбутнє публічної служби в Україні після війни зазначає, що «Наразі перед публічною службою постали нові завдання, основу яких закладено у Плані заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС є стимулом до рестарту публічної служби. Із запровадженням нового функціоналу і компетенцій. Зі зміною мислення, відмовою від шаблонів, виходом за звичні рамки. Фокус руху – у бік спрощення, оптимізації, відмови від зайвої бюрократії. Ці процеси вимагають перегляду функцій, поглибленого аналізу діяльності та результативності. Із урахуванням кращих міжнародних практик.» [11].

1.2. Принципи та стратегічні пріоритети управління персоналом на державній службі в Україні

З метою подальшого аналізу стану управління персоналом в органах державної влади України важливо окреслити нормативно-правову рамку, яка визначає принципи та стратегічні пріоритети розвитку і функціонування досліджуваних систем, явищ і процесів.

В рамках цього дослідження науковий інтерес становить сучасний етап розвитку державного управління, початок якого пов'язаний з набранням чинності з 01 травня 2016 року Законом України «Про державну службу». Згодом у червні 2016 року розпорядженням Кабінету Міністрів України

№ 474-р було схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки, яку потім було продовжено до 2021 року [12]. Крім того, у грудні того ж року було підписано Угоду про фінансування з метою підтримки комплексної реформи державного управління в Україні між Урядом України та Європейською Комісією.

Метою Стратегії реформування державного управління України є побудова спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [12].

Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, зазначена стратегія базується на спільних цінностях:

- дотримання демократичних принципів;
- верховенство права;
- належне врядування [13].

Належне врядування визначається стратегією одним з ключових факторів конкурентоспроможності держави, її економічного розвитку, а також, що особливо важливо в контексті даного дослідження, передумовою європейської інтеграції. Статтею 3 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, належне врядування визначається одним з головних принципів для посилення відносин між сторонами угоди [13].

З метою ефективного виконання зазначеної угоди Україні необхідно впроваджувати політичні, соціально-економічні, правові та інституційні реформи, однією з яких є реформа державного управління. Саме реформа державного управління є основою процесу європейської інтеграції. Належне та ефективне функціонування державного управління є передумовою прозорого та ефективного демократичного врядування. Воно, як справедливо зазначається, є фундаментом функціонування держави та визначає

спроможність органів влади надавати державні послуги та сприяти зростанню. Належне функціонування державного управління також відіграє основну роль у процесі європейської інтеграції, так як створює умови для здійснення ключових реформ та побудови ефективного діалогу щодо вступу до Європейського Союзу.

Базуючись на цьому, критерії розширення Європейського передбачають необхідність побудови сильної системи державного управління, яка була б спроможною дотримуватися принципів належного врядування, а також ефективно адаптувати законодавство і впроваджувати нормативно-правову базу Європейського Союзу.

Впровадження реформи державного управління, визначеної у вказаній вище Стратегії державного управління, здійснюється з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) [12].

Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – це спільна програма Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейського Союзу. Діяльність програми SIGMA спрямована на вдосконалення державного управління. Таким чином, програма SIGMA сприяє:

- підтримці соціально-економічного розвитку країни шляхом підвищення потенціалу державного сектора;
- посиленню горизонтального управління;
- вдосконаленню підходів до розробки та впровадження реформ державного управління, в тому числі належного визначення пріоритетності, послідовності та бюджетування.

Європейські стандарти належного адміністрування викладені в документі «Принципи державного управління», в якому передбачено систему принципів, а також критерії моніторингу та оцінки державного управління, що базуються на міжнародних стандартах і вимогах, а також кращих практиках

держав Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку [14]. З метою посилення значущості реформи державного управління Європейською Комісією було визначено шість ключових сфер реформи, які тісно пов'язані з процесом вступу до Європейського Союзу. Зазначені ключові сфери реформи і є основою принципів державного управління. Серед таких сфер:

- 1) стратегія реформування державного управління;
- 2) розробка і координація політики;
- 3) державна служба та управління людськими ресурсами;
- 4) підзвітність;
- 5) надання послуг;
- 6) управління державними фінансами [14].

Як бачимо, управління людськими ресурсами визнається одним з ключових напрямів реформування державного управління, що безпосередньо пов'язаний з процесами європейської інтеграції України.

З огляду на вищевказане, детальніше розглянемо принципи державного управління, пов'язані з державною службою та управлінням людськими ресурсами. Ключовою вимогою цього напрямку є професійність державної служби, що забезпечується належними управлінськими стандартами і методами управління людськими ресурсами.

Відповідно до цієї вимоги основне значення для забезпечення функціонування сталої державної служби, що базується на принципі врахування особистих заслуг та є необхідною для розроблення і ефективної реалізації державної політики незалежно від політичних факторів, є побудова системи добору державних службовців і звільнення їх зі служби за принципом знань, професійних компетентностей і досягнень [14].

Разом з ефективною системою добору державних службовців, що є передумовою функціонування професійної державної служби, не менш важливим є використання й інших інструментів управління людськими ресурсами, таких як справедлива оплата праці, оцінювання діяльності,

професійне навчання та розвиток, підтримка доброчесності і дисциплінарна відповідальність [14].

Комплексне використання інструментів управління персоналом потрібне не лише для того, щоб залучити на державну службу найбільш релевантних та кращих кандидатів, а й для подальшого їх утримання та стимулювання для досягнення стратегічних цілей.

В рамках вказаного вище напрямку виокремлено 5 принципів державного управління, а саме:

- відбір державних службовців відбувається на основі врахування знань і заслуг та рівного ставлення на всіх його етапах; критерії пониження у посаді та звільнення державних службовців є чіткими;
- прямий чи непрямий політичний вплив на вищі управлінські посади на державній службі не допускається;
- система оплати праці державних службовців заснована на класифікації посад та є справедливою і прозорою;
- забезпечується професійний розвиток державних службовців, що включає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів службової діяльності, мобільність та кар'єрне просування на основі об'єктивних і прозорих критеріїв і досягнень;
- запроваджено заходи зі сприяння доброчесності, запобігання і виявлення корупції, а також забезпечення дисципліни на державній службі [14].

Принципи державного управління Програми SIGMA знайшли своє відображення в Законі України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актах. Так, відповідно до статті 12 Закону України «Про державну службу» система управління державною службою включає:

- 1) Кабінет Міністрів України;
- 2) центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;

- 4) керівників державної служби;
- 5) служби управління персоналом [15].

Таким чином, служби управління персоналом державних органів є складовою системи управління державною службою та відіграють важливу роль у її функціонуванні і розвитку.

Разом з набранням чинності Законом України «Про державну службу» почався і процес реформування кадрових служб органів державної влади України та утворення натомість служб управління персоналом. Трансформація служб управління персоналом передбачала зростання їх ролі в державних органах та значне розширення функціоналу.

Оскільки ефективність реформи державного управління значно залежить від якості управління людськими ресурсами в органах влади, її впровадження потребувало утворення сучасних, спроможних і ефективних служб управління персоналом в усіх державних органах. Саме вони мали забезпечити реалізацію сучасних підходів та кращих європейських практик управління персоналом у відповідності до принципів державного управління, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA).

НАДС мало стати координатором діяльності новоутворених служб управління персоналом та надавати їм методологічну підтримку, зокрема шляхом розроблення відповідних методичних документів щодо впровадження сучасних підходів та інструментів управління персоналом, проведення навчання, надання рекомендацій і роз'яснень, підтримки співпраці тощо.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом – це структурний підрозділ у складі апарату державного органу або окрема посада спеціаліста, що 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 з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне

оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [15].

З метою єдиного розуміння ролі, завдань і функцій служб управління персоналом державних органів було розроблено Типове положення про службу управління персоналом, затверджене наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 47, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 року за № 438/28568 [16]. Наразі зазначене положення визначає наступні основні завдання служби управління персоналом:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу (далі - підпорядковані організації);
- 8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [16].

Аналіз функцій, зазначених в Типовому положенні про службу управління персоналом, свідчить, що вони охоплюють весь цикл управління персоналом та спрямовані на побудову ефективної системи управління персоналом. Так, наведені в положенні функції представляють всі процеси

управління, які в своїй діяльності реалізує підрозділ управління персоналом, зокрема:

- управління організацією;
- управління брендом роботодавця;
- управління культурою організації;
- управління досвідом працівників;
- управління ефективністю;
- управління талантами;
- управління мотивацією;
- управління транзакціями.

Основним стратегічним та концептуальним документом, що наразі визначає цілі та пріоритети розвитку державного управління в Україні на найближчі роки є Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки, метою якої є побудова спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [17].

Ця Стратегія, як і попередня, розроблена з урахуванням принципів державного управління, розроблених Програмою SIGMA, та результатів проведеної експертами Програми SIGMA у 2018 році оцінки стану державного управління в Україні, а також результатів і досвіду, набутого на попередньому етапі проведення реформи державного управління [17].

Очікуваними результатами реалізації зазначеної стратегії та проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [17].

Важливо зазначити, що у листопаді 2023 року оновлено структуру принципів державного управління SIGMA відповідно до найновіших стандартів і практик в Європейському Союзі, Організації економічного співробітництва та розвитку та інших міжнародних організаціях, а також з метою кращого реагування на поточні та майбутні виклики, з якими стикається суспільство, та потреби державних органів [18, 19].

В сучасних умовах органи державного управління мають ставати більш діджиталізованими, відкритими та гнучкими, а також демонструвати кращу стійкість до нових викликів. Нове видання принципів державного управління SIGMA враховує попередній досвід та «уніфікує Принципи SIGMA для регіонів розширення та політики сусідства» [19, с. 9]. Крім того, сфера застосування принципів SIGMA розширюється і відтепер сфера їх дії виходить «за межі центральних органів державної влади і охоплюючи також регіональні та місцеві рівні державного управління, задля сприяння застосуванню узгодженого політичного підходу» [19, с. 9]. Сфери та оновлені Принципи SIGMA зображено на рис. 1.1.

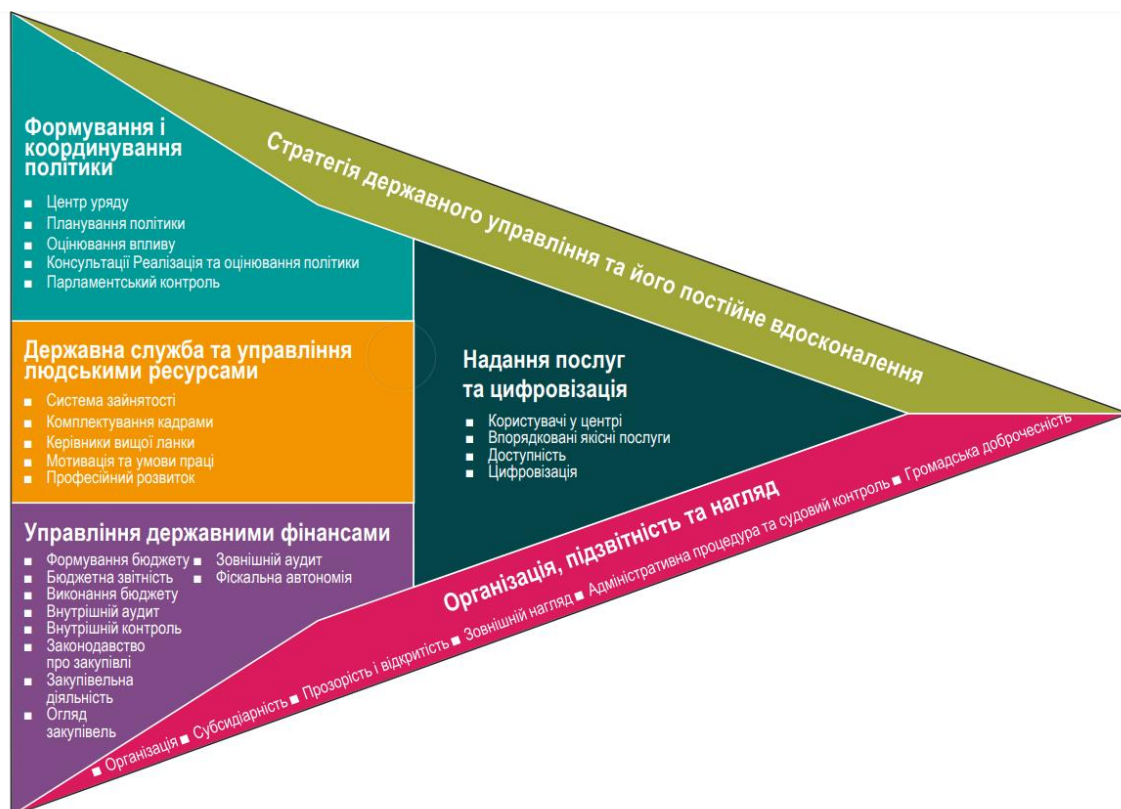


Рис. 1.1 Огляд сфер та принципів державного управління SIGMA [19, с. 12]

Отже, проаналізовано наукові доробки вітчизняних вчених у сфері публічного управління та державної служби, зокрема з питань управління персоналом. Встановлено, що дана тематика є широким полем для наукових досліджень, оскільки включає в себе різні аспекти досліджуваних процесів. Однак у сучасних наукових працях недостатньо висвітлені питання управління персоналом на державній службі в умовах європейської інтеграції, ролі служби управління персоналом органу державної влади в забезпеченні спроможності органу щодо виконання зобов'язань Україною у сфері європейської інтеграції. Особливої актуальності для наукових досліджень ці питання набули у зв'язку з отриманням Україною статусу кандидата на членство у Європейському Союзі та підготовкою до переговорного процесу.

Охарактеризовано існуючу нормативно-правову рамку та визначено принципи і стратегічні пріоритети управління персоналом в органах державної влади. Проаналізовано сучасний етап розвитку державного управління, а також принципи державного управління, розроблені Програмою SIGMA, зокрема у сфері державної служби та управління людськими ресурсами. Окреслено завдання і функції служби управління персоналом органу державної влади в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз стану державного управління та управління персоналом в органах державної влади України

Сучасний стан державної служби України зумовлений низкою факторів, зокрема впровадженням реформи державного управління, існуючими управлінськими процесами і нормами, неконкурентним рівнем заробітної плати та, звичайно, наслідками військової агресії.

Перш за все, для аналізу сучасного стану державної служби варто звернутися до Звіту за результатами оцінки стану державного управління Програмою SIGMA у 2018 році, яка проводилась за методологією, розробленою OECD SIGMA. Такий Звіт оцінки Програми SIGMA являє собою дорожню карту для подальшого впровадження реформи державного управління та дозволяє визначити пріоритети, на яких варто зосередитися у найближчі роки.

Розглянемо основні висновки зазначеної оцінки SIGMA:

1. Для України була застосована рамка оцінювання, яка зазвичай застосовується для держав-кандидатів на вступ до ЄС та потенційних кандидатів. Тобто Україну оцінювали за вищими стандартами, рамка оцінювання складалася з 9 ключових вимог до державного управління, а стан справ аналізувався за 37 показниками і понад 200 підпоказниками [20].

2. За більше, ніж половиною показників Україна отримала оцінку 3 або більше балів з 5, що є досить позитивним результатом. Разом з тим, відмічається, що майже за 20% показників відсутні досягнення і прогрес [20].

3. Оцінка SIGMA наразі не свідчить про успішність реалізації Стратегії реформування державного управління, оскільки вона проводилася вже після розроблення і схвалення зазначеної стратегії. Водночас при розробці наступної стратегії вже могли бути використані результати цієї оцінки, а також в майбутньому можливим буде співставлення досягнутих результатів з висновками та рекомендаціями, зазначеними у звіті за результатами оцінки SIGMA 2018 року [20].

4. Деякі результати оцінки свідчать про прогалини в політичній системі, зокрема в нормотворчій діяльності. Зазначається, що лише приблизно 30% прийнятих законопроектів ініційовані урядом, більшість ініційована народними депутатами. Також майже до половини законів вносяться зміни протягом року з дня набрання ними чинності. Таким чином, дана сфера потребує удосконалення для усунення наявних недоліків і прогалин шляхом налагодження більш ефективної співпраці між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою України [20].

5. Визнається, що Україною зроблено важливі кроки у напрямі удосконалення державного управління. Зокрема, прийнято Закон України «Про державну службу» та схвалено Стратегію реформування державного управління, а також затверджено план заходів з її реалізації [20].

6. Прогрес реформи державного управління в Україні є співставним з прогресом в інших країнах, в яких застосовувалась така ж рамка оцінювання, зокрема в Грузії. Відмічається, що за напрямом формування і координації державної політики, який є другою сферою державної політики за підходом SIGMA, Україна має таку ж або навіть більшу кількість балів за оцінюваними показниками [20].

7. Крім того, у порівнянні з оцінками у 2017 році західнобалканських держав-кандидатів і потенційних кандидатів на вступ до ЄС визнається, що

Україні отримала більш високі бали. При цьому, у деяких з західнобалканських країн вже давно триває процес інтеграції до Європейського Союзу, а оцінка, проведена у 2017 році, була вже третьою. Вищі бали, ніж в середньому західнобалканські держави, Україна отримала у сфері державної служби і управління людськими ресурсами, а також організації системи центральних органів виконавчої влади. Станом на період проведення оцінювання однією з можливостей для удосконалення визначалася адміністративна реформа, зокрема впровадження загальної адміністративної процедури, яка на той час не мала законодавчого врегулювання [20].

Підсумовуючи результати оцінки стану державного управління в Україні, варто зазначити, що експертами програми SIGMA проведено чергову оцінку державного управління у 2023 році і наразі очікується звіт про її результати. За результатами цієї оцінки можна буде виміряти ефективність та успішність реформи державного управління та визначити пріоритети на наступний період.

Перший етап реформування державного управління в Україні завершився у 2021 році. Водночас зі схваленням Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки розпочався другий етап реформування.

Серед позитивних результатів, яких вдалося досягти завдяки впровадженню реформи з 2016 року, варто відзначити такі:

- оптимізація системи центральних органів виконавчої влади;
- запровадження посад фахівців з питань реформ в органах влади для посилення спроможності у формуванні політики;
- вдосконалення конкурсного відбору на посади державної служби;
- впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS);
- оновлення Регламенту Кабінету Міністрів України з врахуванням рекомендацій програми SIGMA;

- запровадження системи «Трембіта» для автоматичного обміну даними між державними реєстрами;
- старт реформи системи оплати праці державних службовців;
- цифровізація низки публічних послуг для громадян [21].

План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління до 2021 року містив 69 заходів, з яких загалом виконано 60, що становить 87%. Протягом 2021 року виконано 20 заходів з 21 запланованого, що складає 95%. Варто зазначити, що в стратегії також міститься 21 результативний індикатор, який має цільові показники для досягнення протягом кожного року реалізації стратегії. На 2021 рік такі цільові показники досягнуто за 12 індикаторами [21].

Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки являє собою продовження першого етапу реалізації реформи державного управління. Вона базується на Принципах державного управління, розроблених Програмою SIGMA та враховує результати оцінки Програми SIGMA у 2018 році. Крім того, у зв'язку з отриманням Україною статусу кандидата у члени Європейського Союзу, Стратегія була доповнена з метою посилення спроможності у сфері європейської інтеграції.

План заходів з реалізації діючої Стратегії включає 52 заходи, з них реалізація 28 заходів була запланована на 2022 рік. За результатами реалізації Стратегії у 2022 році, незважаючи на суттєве скорочення державних видатків на державне управління та спрямування їх на сферу національної безпеки і оборони, було виконано 25 заходів. Також на 2022 рік було визначено 27 цільових показників, з яких вдалося досягти 16 [22]. Таким чином, навіть в умовах воєнного стану завдяки інституційній стійкості, яку проявила система державного управління і державна служба, вдалося зберегти стратегічне бачення і досягти певних результатів.

Метою напряму «Професійна публічна служба та управління персоналом» Стратегії є продовження розбудови професійної, доброчесної,

політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян [17].

Протягом 2022 року за цим напрямом вдалося виконати 13 з 14 запланованих заходів та досягти певних результатів:

- урядом схвалено проєкт Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”. Варто зазначити, що наразі Закон прийнято та очікується набрання ним чинності;

- призупинено розпочате у 2022 році проведення класифікації посад державної служби в рамках реформування системи оплати праці державних службовців. Разом з тим, урядом схвалено постанову від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». Цим документом передбачено проведення 2023 році класифікації посад державної служби для запровадження у 2024 році нової моделі оплати праці;

- проведено функціональне обстеження в 65 центральних органах виконавчої влади та їх територіальних органах;

- запроваджено автоматизований конкурсний відбір виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, із застосуванням веб порталу управління знаннями НАДС “Портал управління знаннями”;

- триває впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Станом на 31 грудня 2022 року до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) підключено 111 державних органи (міністерства, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи) та внесено інформацію щодо 23800 працівників. Для порівняння наразі до інформаційної

системи HRMIS підключено 761 державний орган та внесено інформацію щодо 39609 працівників;

- схвалено Концепцію утворення Національної школи публічного урядування та створено Вищу школу публічного управління;

- реалізовано ряд заходів з метою популяризації державної служби, залучення кандидатів на посади державної служби, розвитку та підтримки організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі, інформування державних службовців про сучасні інструменти управління персоналом [22].

Серед ключових процесів у публічній службі на сьогодні можна відзначити наступні: висока плинність кадрів, зменшення фактичної чисельності державних службовців і збільшення вакансій, кадровий голод, зростаюча потреба у впровадженні реформи оплати праці, цифровізація процесів тощо.

В сучасному публічному управлінні переважають кадрові процеси, які властиві перехідним періодам неврівноваженого стану у державі і суспільстві. Варто зазначити, що ці процеси стали непередбачуваними та нелінійними через збільшення випадкових впливів на якість персоналу у сфері публічної служби, високий рівень змін у складі службовців, недостатню соціальну захищеність службовців, поширення корупції та наявність політичних підходів при наборі на державну службу та її проходженні [10].

Для аналізу поточного стану забезпечення персоналом на державній службі використаємо статистичні дані. Національним агентством України з питань державної служби щоквартально збирається інформація та аналізується кількісний та якісний стан державних службовців. Відповідно до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 21 березня 2023 року № 40-23, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28 березня 2023 року за № 533/39589, органи державної влади, інші державні органи, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про

державну службу», щокварталу складають звіт про кількісний та якісний склад державних службовців, а саме:

- 1) апарати державних органів, у тому числі апарати (секретаріати) органів судової влади та прокуратури;
- 2) підпорядковані державним органам, у тому числі апаратам (секретаріатам), територіальні органи;
- 3) Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні державні адміністрації, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації (апарати та структурні підрозділи);
- 4) районні, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації (апарати та структурні підрозділи) [23].

За результатами останнього аналізу кількість посад державної служби за штатним розписом станом на 30 червня 2023 року становила 206 206 посад (Рис. 2.1). Це на 1640 посад менше, ніж у першому кварталі цього ж року. Для порівняння до початку війни станом на 31 грудня 2021 року кількість посад становила 204 869 штатних одиниць [24].



Примітка * - у порівнянні з I кварталом 2023 року

Рис. 2.1 Кількість посад державної служби за штатним розписом (станом на 30.06.2023) [25]

При цьому фактична чисельність державних службовців станом на 30 червня 2023 року становить 163 553 осіб, що 2 700 осіб менше порівняно з першим кварталом цього року (Рис. 2.2). Фактична чисельність державних службовців станом на 31 грудня 2021 року становила 171 469 осіб [24]. Таким чином, з початку війни кількість державних службовців зменшилася на 7 916 осіб. При цьому кількість вакантних посад державної служби станом 30 червня 2023 року становить 36 241 посада (Рис. 2.3). Така тенденція свідчить про відтік кваліфікованих спеціалістів з державної служби, незадоволеність працівників умовами служби, недостатні переваги державної служби як роботодавця. Враховуючи посилення тенденції звільнення з державної служби в останні квартали, необхідно вжити швидких та істотних змін для утримання висококваліфікованих працівників на публічній службі.



Рис. 2.2 Фактична кількість працюючих державних службовців
(станом на 30.06.2023) [25]

У зв'язку з цим детальніше розглянемо дані щодо звільнень і призначень на державну службу (Рис. 2.4). Так, протягом 2023 року на посади державної служби призначено 18 519 осіб, а звільнено з посад державної служби 20 355 осіб.



Рис. 2.3 Кількість вакантних посад державної служби
(станом на 30.06.2023) [25]

Тобто кількість звільнених державних службовців переважає над призначеними за проаналізований період. Як бачимо, частіше звільняються жінки, оскільки частка жінок на державній службі переважає. У розрізі категорій посад найчастіше звільняються державні службовці категорії «В», що також є закономірним з огляду на їх більшу питому вагу в структурі посад в державних органах. Разом з тим, це може свідчити про більшу незадоволеність умовами служби саме серед державних службовців категорії «В» - головних спеціалістів, провідних спеціалістів та спеціалістів в державних органах.



Рис. 2.4 Кількість призначених та звільнених державних службовців у 2023 році у розрізі категорій та статі [25]

2.2. Розвиток організаційної культури на державній службі в Україні як середовища управління персоналом

Сприятлива організаційна культура організації відіграє важливу роль в її успіху, досягненні стратегічних цілей діяльності та ефективному управлінні. У сучасних підходах до управління персоналом значна роль відводиться саме організаційній культурі, дослідження якої почало активно розвиватися у 80-х роках ХХ століття.

Організаційна культура органів державної влади має схожі характеристики, оскільки всі органи мають схожі місії щодо служіння народу та принципи функціонування. Важливу роль у формуванні організаційної культури всіх державних органів відіграє культура законності, яка втілюється у принципі верховенства права. Разом з тим, організаційна культура кожного органу державної влади має свої особливості та характеристики, що

сформувалися в процесі його організаційного розвитку та відображають рівень зрілості такої організації.

Варто зазначити, що відповідальними за аналіз, планування й підтримку розвитку сприятливої організаційної культури є керівники державних органів, служби управління персоналом таких органів, керівники структурних підрозділів [26].

Організаційна культура – багатопланове явище, дослідження якого потребує вивчення низки напрямів, таких як умови формування трудового колективу, стиль управління та лідерства, мотивація та задоволеність персоналу, цінності працівників, психологічний клімат в колективі, ефективність комунікації тощо [27].

З метою аналізу характеристик організаційної культури на публічній службі, визначення її переваг та недоліків, а також відстеження зміни ціннісних орієнтирів і поведінкових установок публічних службовців для підвищення ефективності публічної служби Національне агентство України з питань державної служби щороку проводить анонімне онлайн опитування державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та здійснює дослідження організаційної культури на публічній службі [28].

Для цілей даного дослідження важливе розуміння сучасного стану організаційної культури на публічній службі як середовища функціонування організації та управління персоналом для подальшого напрацювання пропозицій щодо розвитку організаційної культури та удосконалення управління персоналом.

Аналіз досліджень за результатами проведених опитувань щодо організаційної культури у 2020, 2021 та 2023 роках дозволяє відстежити тенденції і оцінити зміни в організаційній культурі на державній службі [27, 28, 29, 30, 31, 32].

Практика та критерії добору персоналу. Переважна більшість держслужбовців позитивно характеризує практику добору та призначення персоналу, яка має місце в державному органі, де вони працюють.

Респонденти погоджуються з тим, що їх державний орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами (рис. 2.5) [27, 28].

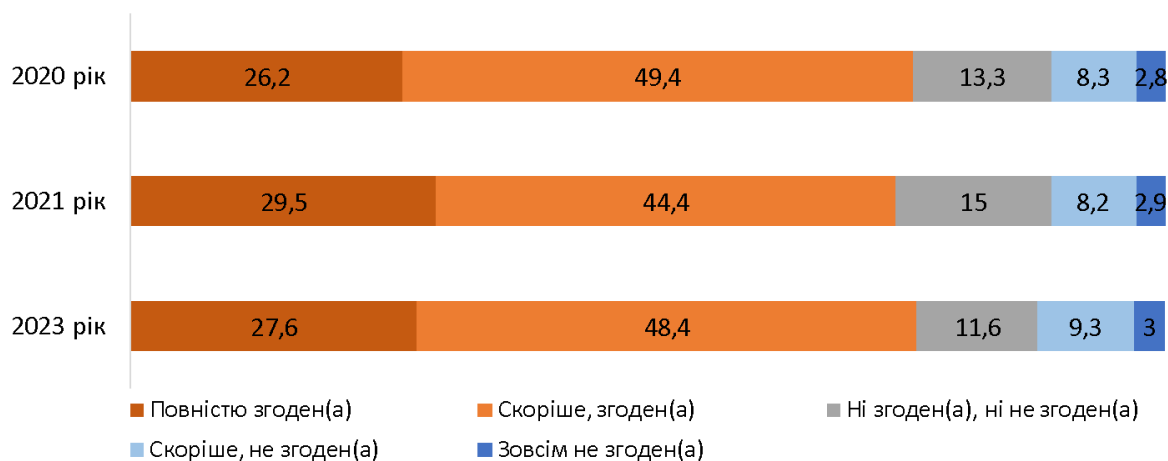


Рис. 2.5 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій державний орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями та навичками», % [27]

Перелік пріоритетних факторів (критеріїв), які державні службовці найчастіше вважають важливими для зайняття власної посади залишається достатньо стабільним: професійні знання, досвід роботи та сповідування етичних принципів державної служби [27, 28].

Стиль управління.

Більшість держслужбовців позитивно характеризують стиль управління та взаємини з керівництвом. Зокрема, частка опитаних, які задоволені ступенем залученості до прийняття рішень стабільно перевищує 60% (рис. 2.6). Водночас, спостерігається тенденція зменшення питомої ваги позитивних оцінок: з 65,4% у 2020 році до 61,1% у 2023 році [27, 28].

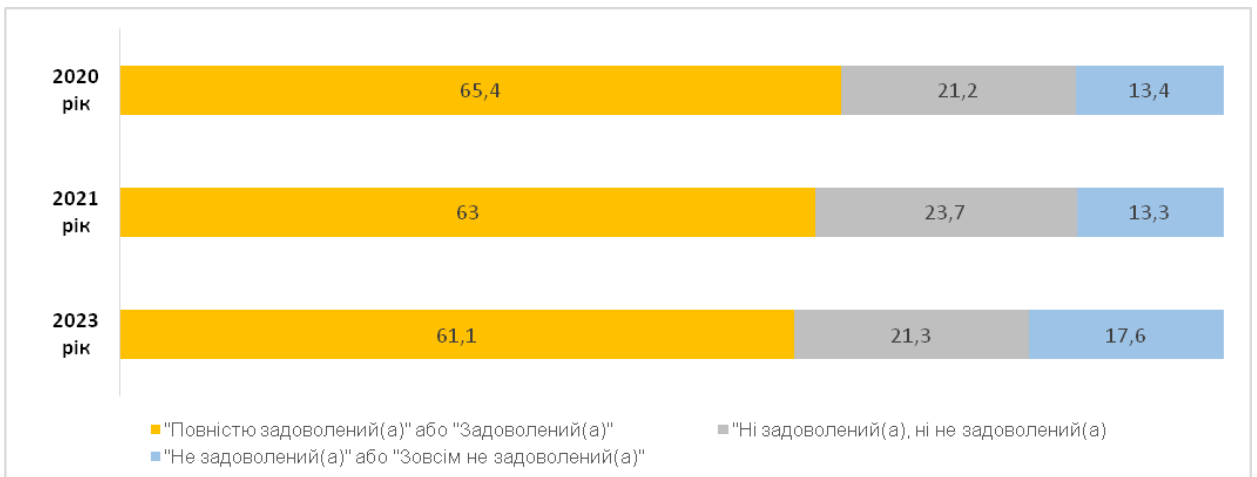


Рис. 2.6 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені ступенем Вашої залученості до прийняття рішень, які впливають на Вашу роботу?», % [27]

За весь період проведення опитувань приблизно дві третини опитаних службовців прихильно оцінюють управлінські практики/стиль управління свого керівництва (рис. 2.7). При цьому у 2023 році відбулося зростання цих показників [27, 28]. Порівняно з результатами попередніх опитувань зросла кількість державних службовців, які погоджуються з тим, що в їхньому державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників (51,6% респондентів у 2023 році [27, 28]). Також підвищилась частка опитаних, які вважають, що їхній безпосередній керівник ставиться до них з повагою (87,2% респондентів у 2023 році) [27, 28]. Крім того, позитивна динаміка прослідковується щодо можливості вільно висловлювати керівництву свою думку та занепокоєння (83,2% опитаних у 2023 році) [27, 28].

Визнання успіхів і заслуг у роботі. У 2020 та 2021 роках частка опитаних держслужбовців, задоволених визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі, складала близько 50%, що свідчить про помірний рівень. У 2023 році цей показник збільшився до 60,2% (рис. 2.8) [27, 28].

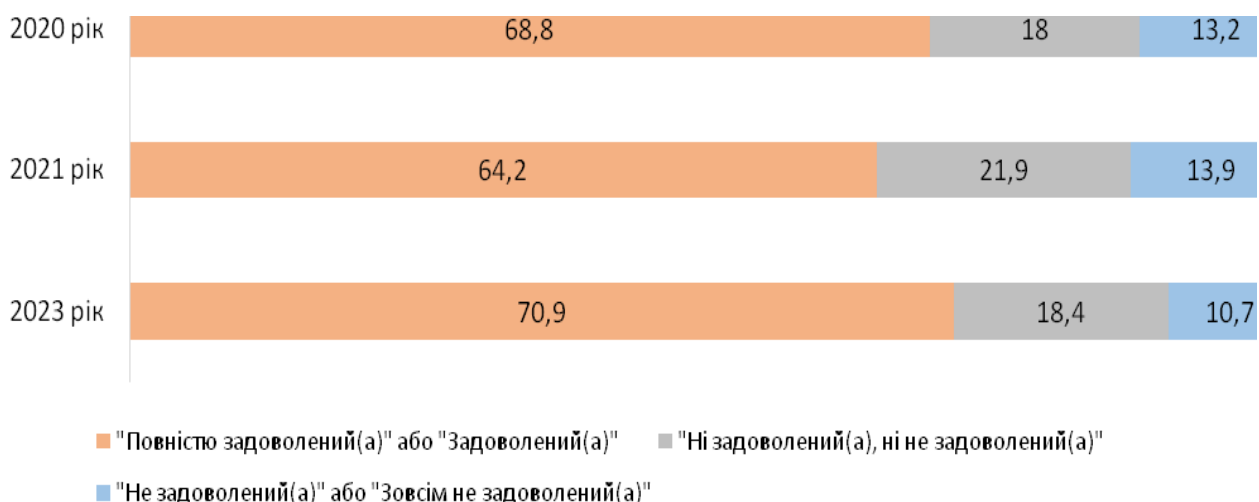


Рис. 2.7 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені управлінськими практиками Вашого керівництва?», % [27, 28]

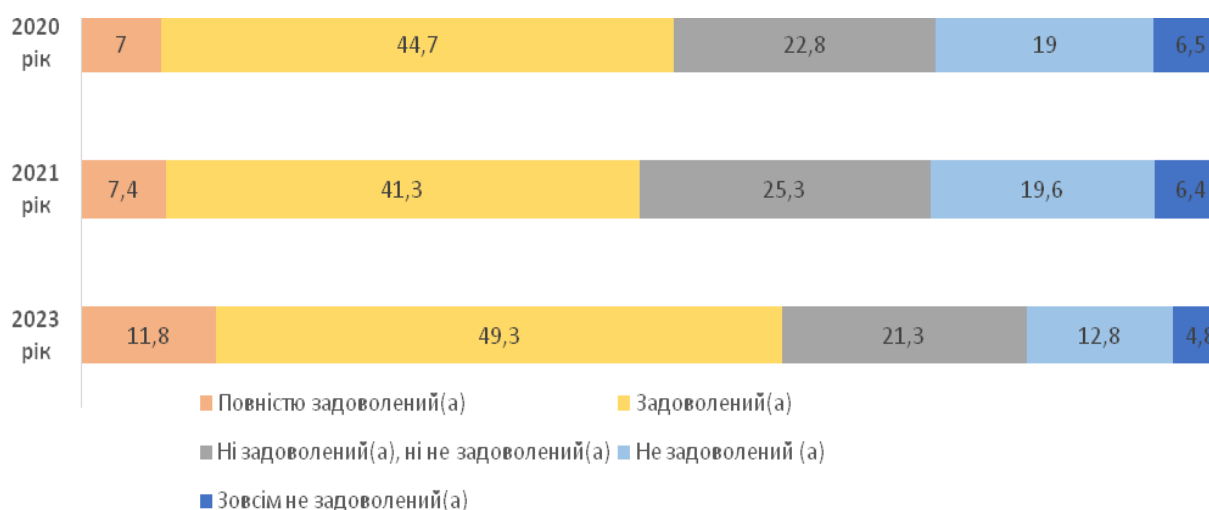


Рис. 2.8 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі?», % [27, 28]

Мотивація та задоволеність роботою. За результатами опитувань встановлено наступне: переважна більшість опитаних в цілому задоволені своєю роботою; дві третини респондентів задоволені своїм професійним вибором стати держслужбовцем; більше половини опитаних задоволені розвитком своєї кар'єри; лише кожен п'ятий респондент задоволений своєю заробітною платою [27, 28]. Останнє свідчить про критичний стан оплати праці на державній службі та характеризує державу як

неконкурентоспроможного роботодавця. Це ще раз підтверджує необхідність реформування системи оплати праці на державній службі. З метою запровадження нової моделі оплати праці наразі в державних органах проводиться класифікація посад державної служби [33].

При цьому основними мотиваційними факторами державних службовців при виборі роботи є:

- стабільність заробітної плати;
- можливість самореалізуватися як фахівець;
- бажання працювати на державу;
- можливість професійного розвитку;
- соціальний пакет;
- бажання працювати на суспільство [27, 28].

Протягом часу проведення опитування в середньому дві третини держслужбовців вказували, що вони не розглядають можливість змінити свою роботу протягом наступного року. Частка таких респондентів у 2023 році склала 69,2% [28]. Разом з тим, варто зауважити, що частка опитаних державних службовців, які готові порекомендувати своїм друзям розпочати свою кар'єру на публічній службі або в органі публічної влади, де працює сам респондент, поступово знижується і у 2023 році становить 42,8% [28]. Це свідчить про недостатню лояльність працівників як до свого державного органу, так і до держави як роботодавця в цілому, а також не сприяє формуванню привабливого іміджу професії державного службовця.

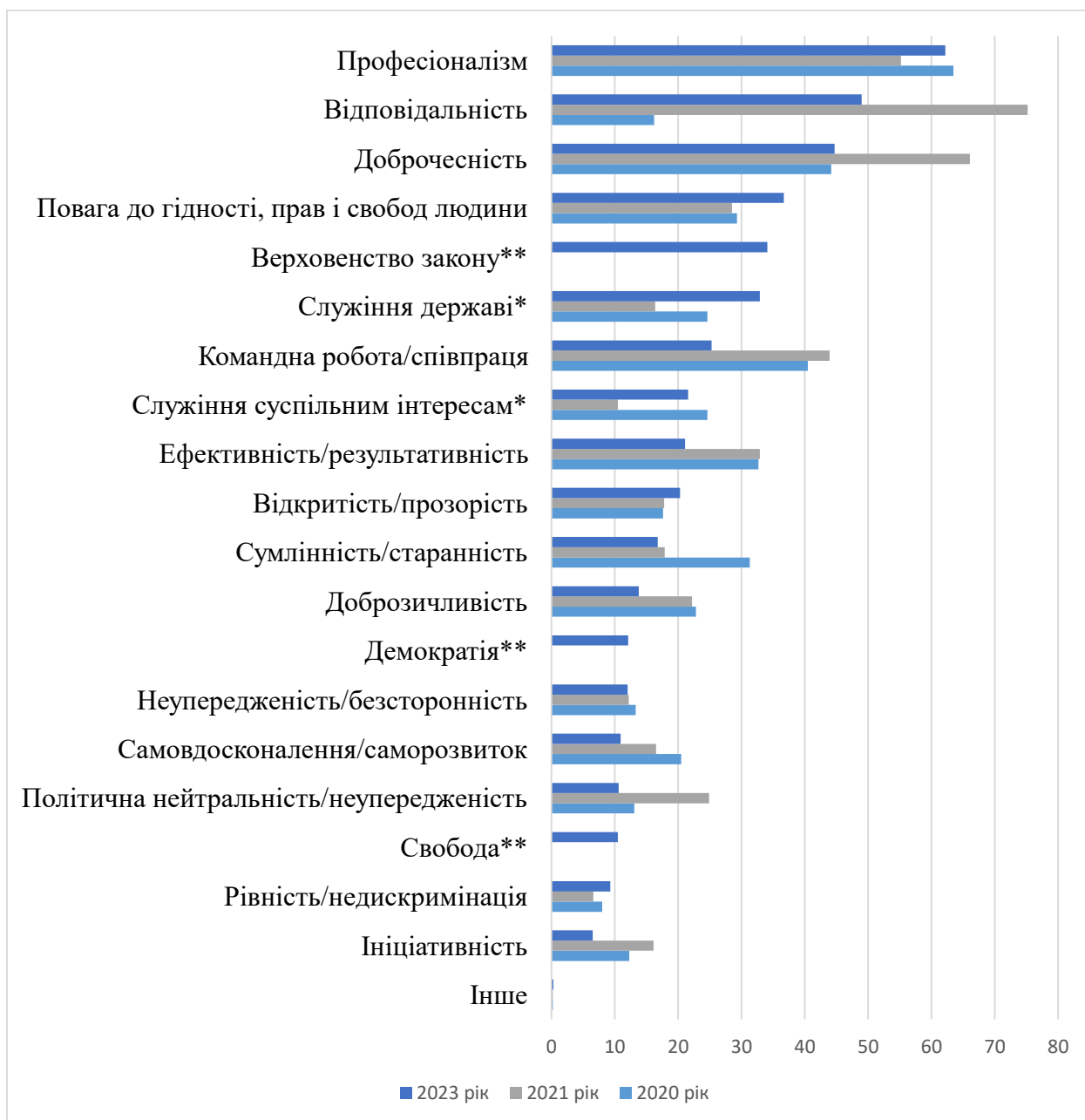
Моральний клімат. За результатами опитувань у 2020 та 2021 роках дві третини респондентів вважали, що організаційна культура державного органу, в якому вони працюють є сприятливою, сприяє професійному розвитку та досягненню результатів [27]. Варто відмітити позитивну динаміку цього показника, адже частка респондентів, які висловили таку думку, у 2023 році зросла і становить 72,5% [28]. При цьому кожен п'ятий державний службовець вважає, що в його державному органі має місце токсична організаційна культура, яка призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному

розвитку та досягненню результатів [28]. Зауважимо, що відповідальними за формування організаційної культури в державному органі державні службовці найчастіше вважають керівника державного органу та себе. На третьому місці за частотою відповідей респондентів знаходиться служба управління персоналом державного органу [28]. Таким чином, незначна позитивна динаміка показників, що характеризують моральний клімат та культуру в колективі може бути пов'язана з усвідомленням відповідальності кожного працівника у формуванні сприятливої організаційної культури, зрушеннями у напрямі розвитку такої культури в державному органі, впровадженням керівництвом державних органів та службами управління персоналом заходів щодо розвитку організаційної культури.

Організаційні цінності являють собою основу організаційної культури будь-якої організації та є набором етичних переконань та принципів взаємодії, які розділяють всі працівники організації та яких дотримуються у своїй роботі [26]. Ключовими цінностями для державних службовців, яких вони намагаються дотримуватися є такі (рис. 2.9):

- професіоналізм;
- відповідальність;
- добросесність;
- повага до гідності, прав і свобод людини;
- служіння державі,
- командна робота / співпраця [27, 28].

Важливо відмітити, що збройна агресія Російської Федерації проти України також значно вплинула на ціннісні орієнтири державних службовців, надавши окремим цінностям значної ваги. Дійсно, порівняно з 2021 роком вдвічі зросла кількість тих, хто вказав як ключову для себе цінність «Служіння державі» (з 16,4% до 32,9%) та «Служіння суспільним інтересам» (з 10,5% до 21,6%) [27, 28].



* Під час опитування 2020 року ця цінність визначалась як сукупне твердження «служіння державі/суспільним інтересам».

** Ця цінність вперше була включена до переліку варіантів відповіді під час опитування у 2023 році.

Рис. 2.9 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оберіть ті цінності, які є головними для Вас особисто на державній службі та яких Ви дотримуєтесь?», % (Респонденти мали можливість вказати п'ять варіантів відповіді) [27]

Відносини з колегами та керівництвом. Переважна більшість опитаних державних службовців високо оцінює рівень співпраці у своєму колективі та орієнтованість колег на спільний результат (рис. 2.10). Відповідний показник співпраці збільшився у 2023 році до 92,1%, що може свідчити про ефективну командну роботу задля досягнення результату, підвищення навичок командної взаємодії [28]. Переважна більшість опитаних не стикається з труднощами у взаємовідносинах з колегами, а також керівництвом свого структурного підрозділу та державного органу. Також 85,3% опитаних держслужбовців вказують, що завжди отримують підтримку колег, коли її потребують [28].

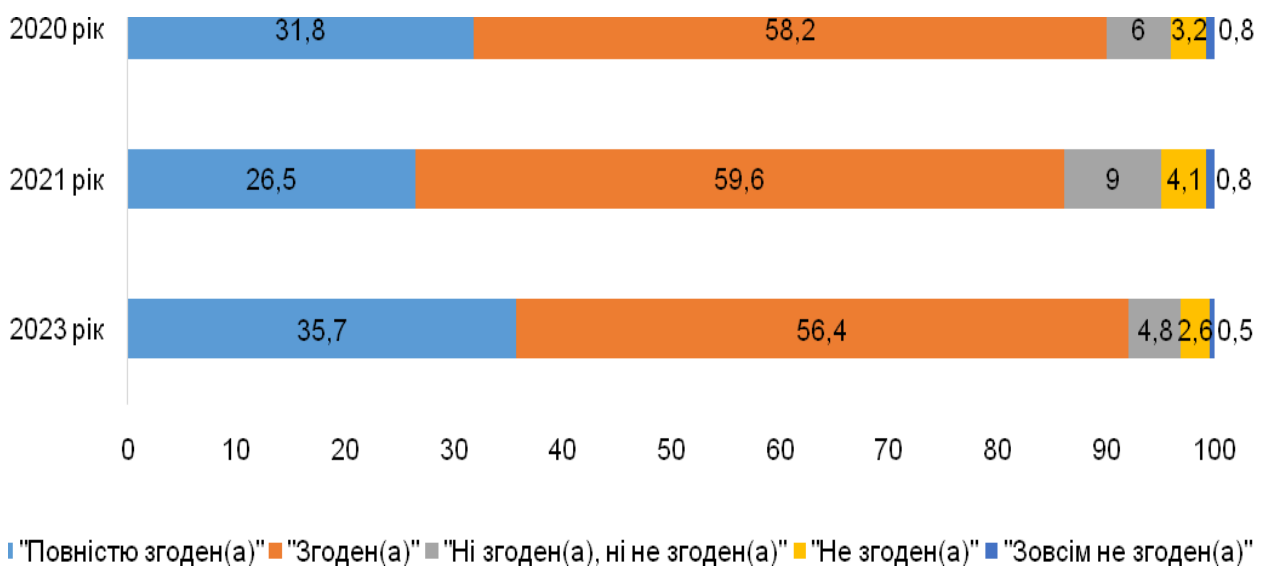


Рис. 2.10 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженням «Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів», % [27]

Дотримання у відносинах принципу доброчесності. В контексті дослідження місця принципу доброчесності важливо зазначити, що у 2023 році вперше частка респондентів, які вказали, що можуть вільно повідомити про можливі факти правопорушень у своєму державному органі, не побоюючись переслідувань, перевищила 50% [28]. Крім того, значно зросла частка опитаних (з 69,4% у 2021 році до 81,5% у 2023 році), які вважають доброчесність засадничою умовою організаційної культури державного органу, в якому вони працюють [27]. Також у півтора рази зросла частка

державних службовців, які визнають, що на державній службі заохочується доброчесність та нульова толерантність до корупції (з 55,6% у 2021 році до 75,2% у 2023 році) [27]. Це стало наслідком реалізації комплексних заходів щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції, що підтверджують опитані державні службовці.

Дискримінація на робочому місці. Важливим аспектом організаційної культури є також недопущення дискримінації у будь-яких її проявах. Проте, за результатами опитувань регулярно фіксуються прояви дискримінації на державній службі. Понад 20% опитаних держслужбовців вказують, що вони особисто або їхні колеги стикалися з випадками дискримінації за стажем роботи, за віком та категорією посади [27]. Окремо зосередимось на показнику дискримінації за статтю, що залишається стабільно високим: порівняно з 2020 роком він зріс з 11,8% до 14,8% у 2021 році та зберігся у 2023 році на рівні 14,1% [27].

Відповідно до закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» гендерна рівність визначається як «рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [34].

З метою «оцінювання стану забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків підприємствами, установами, організаціями, виявлення існуючих проблем, визначення шляхів скорочення гендерної нерівності, аналізу змін у цій сфері, що відбулися на підприємстві, в установі, організації (порівняно з результатами попереднього аудиту), а також підвищення обізнаності працівників щодо застосування комплексного гендерного підходу в їхній діяльності» може проводитися гендерний аудит [35]. Гендерний аудит було проведено в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади у 2022 році [36, 37].

За результатами дослідження, яке тривало з 23 серпня до 25 вересня 2022 року, в якому взяло участь 21 148 осіб з 79 центральних органів виконавчої (15079 жінок (71,3%) та 6069 чоловіків (28,7%)) встановлено наступне.

Більше половини опитаних вказує, що на місці роботи створено умови для поєднання професійних та сімейних обов'язків (рис. 2.11) [38].

Чи вважаєте Ви, що за місцем Вашої роботи створюються належні умови для поєднання професійних і сімейних обов'язків?(%)

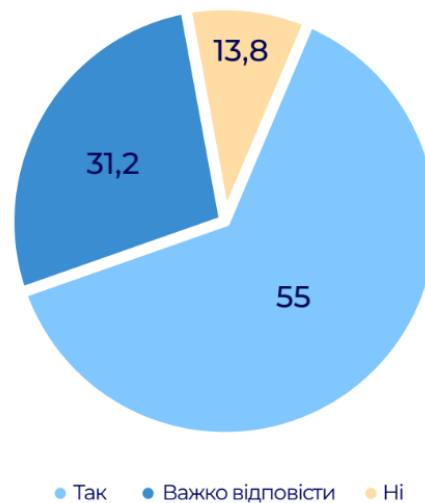


Рис. 2.11 Бачення умов поєднання професійних та сімейних обов'язків (%) [38]

Встановлено, що 4,4% опитаних (931 респондент) стикались з приниженням, знеціненням та образами через їх стать. Крім того, 4% опитаних зазначили, що стикались із неврахуванням пропозицій або точки зору через стать (табл. 2.1) [38].

Лише 27,6% респондентів вказали, що в державному органі існує політика недискримінації та рівних можливостей (у вигляді окремого документа; розділу у колективному договорі, напряму організаційної культури тощо [38]). Більшість опитаних, а саме 57% не змогли впевнено відповісти на це питання.

До того ж, більшість опитаних не володіє інформацією або не може дати відповідь на питання щодо наявності/відсутності в державному органі

уповноважених осіб та/або структурних підрозділів, які є відповідальними за реалізацію гендерної політики, що передбачено законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [38].

Такі дані свідчать про низьку поінформованість працівників щодо засад та механізму реалізації гендерної політики у державному органі, в якому вони працюють. Також це може вказувати на наявність потреб у професійному розвитку державних службовців з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків.

Таблиця 2.1

Розподіл відповідей респондентів за ситуаціями, з якими вони стикалися на робочому місці [38]

Чи стикалися Ви на робочому місці із наступними ситуаціями, (%):	Так			Ні		
	Ч	Ж	Всього	Ч	Ж	Всього
Приниженням, знеціненням, образами через те, що Ви чоловік/жінка	3,2	4,8	4,4	96,8	95,2	95,6
Погрозами або застосуванням фізичної сили через те, що Ви чоловік/жінка	1,5	1,2	1,3	98,5	98,8	98,7
Економічним насильством (зменшення розміру премій, примусу до додаткових матеріальних витрат тощо) через те, що Ви чоловік/жінка	4,2	3,1	3,4	95,8	96,9	96,6
Необґрунтованими вимогами, пов'язаними з роботою: додаткові завдання, нереальні терміни виконання завдань, навмисне ненадання підтримки, навмисне невиконання або неналежне виконання доручень через те, що Ви чоловік/жінка	6,1	4,1	4,6	93,9	95,9	95,4
Неврахуванням Ваших пропозицій або точки зору через те, що Ви чоловік/жінка	3,9	4,1	4	96,1	95,9	96
Електронними листами від колег або керівництва (які не стосуються Вашої роботи), що змусили Вас почуватися пригнічено або принижено	1,5	1,5	1,5	98,5	98,5	98,5

За результатами проведеного дослідження було напрацьовано низку практичних рекомендацій для центральних органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Центральні органи виконавчої влади мали за результатами проведеного гендерного аудиту скласти відповідний звіт та розробити план заходів з усунення виявлених недоліків.

Отже, проаналізовано сучасний стан державного управління та управління персоналом в органах державної влади України шляхом оцінки Звіту за результатами оцінки стану державного управління Програмою SIGMA у 2018 році та Звітів з виконання Стратегії реформування державного управління. За результатами аналізу статистичних даних щодо кількісного та якісного складу державних службовців визначено, що кількість державних службовців в Україні у 2023 році продовжує поступово зменшуватися, а кількість вакансій при цьому зростає. Відтак існує тенденція відтоку кваліфікованих спеціалістів з державної служби у зв'язку з незадоволеністю працівників умовами служби, недостатніми переваги державної служби як роботодавця.

Здійснено аналіз розвитку організаційної культури на державній службі в Україні як середовища для управління персоналом в органах державної влади. Проведено порівняльний аналіз ключових характеристик організаційної культури на державній службі за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2020, 2021, 2023 роках та відстежено динаміку показників. Визначено сильні та слабкі сторони організаційної культури на державній службі, зокрема більш детально досліджено проблему проявів дискримінації на робочому місці за ознакою статі. За результатами опитування державних службовців, яке відбувалося в рамках проведення в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади гендерного аудиту у 2022 році встановлено, що має місце низька поінформованість працівників щодо засад та механізму реалізації гендерної політики у державному органі, в якому вони працюють.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Аналіз спроможності та потреб державних органів в умовах реалізації політики європейської інтеграції

Успішність та ефективність реалізації політики європейської інтеграції значною мірою залежить від інституційної спроможності державних органів та їх людського капіталу. Тому важливо розуміти поточний стан державних органів у сфері європейської інтеграції та визначити їх потреби для найбільш ефективного планування та управління процесами європейської інтеграції.

Перш за все, для побудови дієвої системи планування та управління процесами європейської інтеграції ключовим елементом є визначення ступеня готовності державних органів до виконання завдань, що пов'язані з підготовкою набуття Україною членства в Європейському Союзі.

З метою оцінки спроможності органів державної влади виконувати завдання щодо імплементації права Європейського Союзу у законодавство України Національним агентством України з питань державної служби спільно з Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу та Офісом реформ Кабінету Міністрів України протягом листопада 2022 року – лютого 2023 року проведено опитування у центральних органах виконавчої влади та інших органах державної влади. Результати такого опитування становлять інтерес в межах даного наукового дослідження з огляду на можливість аналізу наявних ресурсів та оцінки компетентностей,

необхідних для виконання завдань, пов'язаних з підготовкою України до вступу до Європейського Союзу [39].

Основною метою зазначеного опитування було визначення готовності органів державної влади до виконання завдань у сфері європейської інтеграції та імплементації права Європейського Союзу у законодавство України [39].

За результатами проведеного опитування визначено органи державної влади, що є відповідальними за 128 сфер політики в межах 33 переговорних розділів, та ступінь залученості таких органів до формування державної політики. Також в ході опитування виявлено 12 сфер політик, за якими немає визначеного органу державної влади [39].

Таким чином, існує потреба в перегляді повноважень та функцій органів державної влади за вказаними сферами політики з метою визначення відповідальних органів за формування державної політики у цих сферах та наділення їх необхідними повноваженнями. Такий перегляд, на нашу думку, призведе, в свою чергу, до потреби в додатковому кадровому забезпеченні фахівцями з необхідним набором професійних компетентностей.

Крім того, визначено, що в 27 сферах політики декілька органів визначають себе відповідальними та вказують свою провідну роль [39]. Зазначене може вказувати на наявне досі дублювання функцій державних органів та відсутність чітко визначеної сфери відповідальності та кола повноважень деяких державних органів. Усунення цих недоліків, в свою чергу, потребуватиме розроблення нової організаційної структури державних органів та, як наслідок, ліквідації окремих структурних підрозділів та скорочення посад, що також стане завданням служб управління персоналом таких державних органів.

За результатами опитування встановлено, що фактично 3259 фахівців залучено до формування політики за сферами в межах переговорних розділів. Ці фахівці можуть в подальшому бути залучені до адаптації українського законодавства, зокрема, проведення законодавчого наближення, а відтак повинні володіти необхідними знаннями та відповідними професійними

компентностями для виконання поставлених завдань [39]. Це формує потребу у підвищенні професійної компетентності таких державних службовців шляхом професійного навчання. При цьому визначено, що зазначені фахівці залучені до формування політики менше половини робочого часу, а саме 44 %. Це може свідчити про одночасну залученість до формування декількох політик, а також виконання інших функцій, не пов'язаних з формуванням політики [39]. Забезпечення чіткого розподілу функцій формування і реалізації політики також є частково викликом для служб управління персоналом, що має враховуватись, наприклад, при розробленні положень про структурні підрозділи державного органу, посадових інструкцій державних службовців та проведенні класифікації посад державного органу.

Аналіз органів державної влади, які мають найвищий рівень навантаження за сферами політик Європейського Союзу, здійснений за результатами опитування, дозволяє зробити наступні висновки:

- по-перше, з метою ефективного виконання завдань з європейської інтеграції, зокрема щодо імплементації права Європейського Союзу у законодавство України, доцільно чітко визначити структурні підрозділи державних органів, які забезпечують формування політики у своїй сфері. Саме ці підрозділи мають в подальшому здійснювати законодавче наближення, підготовку переговорних позицій та звітності щодо досягнутого прогресу тощо;

- по-друге, фахівці таких структурних підрозділів, зокрема тих, що мають вищий рівень навантаження у процесі формування політики, мають мати вільний доступ до професійного навчання (програм підвищення кваліфікації) у сфері євроінтеграції [39].

В рамках дослідження координації та інституційної підтримки реалізації політики європейської інтеграції встановлено, що Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України забезпечує координацію діяльності державних органів у сфері європейської інтеграції. При цьому загальну координацію формування та

реалізації державної політики у сфері євроінтеграції в конкретному органі державної влади здійснює відповідний заступник міністра або заступник керівника органу. А безпосередня координація з питань європейської інтеграції здійснюється структурними підрозділами державних органів, які займаються питаннями європейської та євроатлантичної інтеграції, стратегічного планування державного органу, міжнародного співробітництва, здійснення комунікацій тощо [39].

Таким чином, для забезпечення кадрової спроможності та ефективного виконання завдань доцільно визначити структурні підрозділи або фахівців, які забезпечуватимуть координацію роботи щодо європейської інтеграції в державному органі та оперативну і своєчасну комунікацію з іншими органами державної влади. При цьому роль служби управління персоналом державного органу в цьому напрямі може полягати в дослідженні та аналізі бізнес-процесів, наданні пропозицій керівнику органу державної влади щодо розроблення організаційної структури органу, побудови бізнес-процесів, створенні або налагодженні внутрішніх комунікацій в органі тощо.

Аналіз рівня заповнення посад структурних підрозділів, залучених до забезпечення планування, координації, моніторингу та звітування з питань європейської інтеграції свідчить про наявність значної кількості вакантних посад. Зокрема, в міністерствах фактично зайнято лише 60% посад в таких підрозділах, при цьому вакантні посади становлять 40% від штатної чисельності; в інших центральних органах виконавчої влади фактична чисельність працівників таких підрозділів становить лише 52% штатної чисельності, а вакантними залишаються 48% посад [39]. Такі дані можуть свідчити про недостатню інституційну спроможність та кадрове забезпечення для ефективного виконання органами державної влади завдань у сфері європейської інтеграції. При цьому, одну з ключових ролей у забезпеченні державного органу кваліфікованими фахівцями відіграє служба управління персоналу, до повноважень якої належить організація та проведення добору на

посади державної служби. При цьому служба управління персоналом може реалізовувати заходи, спрямовані на розвиток бренду роботодавця з метою залучення найкращих кандидатів, наприклад, активно проводити кампанії з рекрутингу кандидатів та стажування в державному органі, організувати та проводити процедуру адаптації новопризначених працівників тощо.

В ході дослідження державні органи самостійно могли оцінити підготовку та рівень професійних компетентностей працівників, які залучені до формування державної політики щодо проведення порівняння та гармонізації українського законодавства з правом Європейського Союзу. За результатами такого оцінювання встановлено наступне (табл. 3.1):

- лише 15% органів державної влади зазначили, що всі фахівці структурних підрозділів мають знання та професійні компетентності, необхідні для здійснення порівняння та гармонізації українського законодавства з правом Європейського Союзу;
- 54% органів вказали, що більшість фахівців таких підрозділів володіють необхідними знаннями та професійними компетентностями;
- 11% і 13% опитаних державних органів зазначили, що менше половини та лише окремі фахівці відповідно володіють необхідними знаннями та професійними компетентностями;
- у 1% опитаних усі фахівці не володіють такими знаннями та професійними компетентностями, а 6% органів відзначили, що не володіють такою інформацією [39].

В рамках дослідження з метою визначення пріоритетних напрямів та тем для подальшого професійного розвитку фахівців респондентам було запропоновано обрати знання, яких би вони хотіли набути, та компетентності, які б вони хотіли розвинути, для виконання завдань у сфері європейської інтеграції. Кожному з респондентів було запропоновано обрати три з п'яти пріоритетних напрямів професійного навчання у сфері європейської інтеграції [39].

Таблиця 3.1

Оцінка підготовки фахівців структурних підрозділів, залучених до формування політик (розробки законодавства) до порівняння та гармонізації українського законодавства з правом ЄС у розрізі органів державної влади [39]

Органи державної влади	Не володію інформацією для точної відповіді на запитання	Усі працівники не володіють необхідними професійними компетентностями та знаннями	Лише окремі працівники володіють необхідними професійними компетентностями та знаннями	Менше половини працівників структурного підрозділу володіє необхідними професійними компетентностями та знаннями	Більшість працівників володіють необхідними професійними компетентностями та знаннями	Усі працівники володіють необхідними професійними компетентностями та знаннями
Міністерства	5%	0%	11%	5%	63%	16%
Інші центральні органи виконавчої влади	6%	2%	14%	12%	52%	14%
Судові органи	0%	0%	17%	0%	50%	33%
Інші органи державної влади	0%	0%	10%	27%	55%	9%
УСЬОГО	6%	1%	13%	11%	54%	15%

За результатами опитування визначено, що найвищим серед респондентів є запит на набуття знань з окремих сферах секторального законодавства Європейського Союзу у сфері компетенції респондента (рис 3.1) [39]. Такі знання є актуальними для 65% опитаних фахівців. Не менш затребуваними серед фахівців є практичні знання щодо проведення наближення українського законодавства до права Європейського Союзу, показник за якими становить 61%. Серед трьох найбільш актуальних напрямів навчання, який відзначило 42% опитаних, є отримання знань щодо процедури підготовки нормативно-правових актів. Дещо нижчим є запит респондентів на

професійне навчання за загальними напрямками, що стосуються європейської інтеграції, а саме знання інститутів, способів прийняття рішень в Європейському Союзі та процесу підготовки і набуття членства в Європейському Союзі. Такі напрями професійного розвитку є актуальними для 36% та 20% респондентів відповідно [39].

Крім того, респондентам було запропоновано обрати 5 серед 10 тем професійного навчання та компетентностей, які б вони хотіли розвинути.



Рис.3.1 Розподіл запитів щодо отримання знань у сфері європейської інтеграції

Результати продемонстрували, що найбільшим запитом респондентів є підвищення рівня володіння англійською мовою (рис. 3.2). Найбільшим пріоритетом вивчення англійської мови для себе обрали 64% опитаних. Також серед пріоритетних напрямів визначено перевірку відповідності положень актів українського законодавства до права Європейського Союзу, розроблення аналітичних документів, які обрали відповідно 46% та 43% фахівців. Ці навички є необхідними для проведення скринінгу законодавства та складовими здійснення законодавчого наближення [39].

Варто зазначити, що пріоритетними для 41% опитаних є навички ефективної комунікації та взаємодії. На відміну від інших запропонованих компетентностей, навички ефективної комунікації належать до так званих «м'яких» навичок [39]. Пріоритезація респондентами таких навичок вказує на розуміння ними важливої ролі комунікації для ефективної координації та взаємодії з метою досягнення визначених цілей і завдань. Налагодження ефективної комунікації як всередині державного органу, так і між органами сприятиме кращій міжвідомчій взаємодії під час виконання завдань у сфері європейської інтеграції.



Рис. 3.2 Розподіл запитів щодо розвитку компетентностей у сфері європейської інтеграції

Таким чином, саме ці напрями, які відзначила найбільша кількість опитаних, варто визначити як пріоритетні на наступні періоди для формування умов та можливостей для професійного розвитку фахівців, залучених до

формування та координації політик, виконання завдань у сфері європейської інтеграції.

Крім того, досить часто респонденти вказували на запит щодо проведення оцінки впливу політик (37% опитаних), навичок роботи з даними (32% опитаних) та навичок нормопроектувальної техніки (26% опитаних) [39]. Вибір респондентами цих компетентностей вказує на потребу у формуванні політики, яке б здійснювалося на основі аналізу даних, з використанням різних аналітичних інструментів, що б, в свою чергу, впливало на підвищення ефективності прийнятих рішень для розроблення політик. Розвиток цих компетентностей значною мірою визначатиме якість підготовки та впровадження змін до законодавства в процесі європейської інтеграції, а також вибір найбільш оптимальних рішень при проведенні законодавчого наближення [39].

Дещо нижчий відсоток запитів респондентів отримали такі компетентності, як залучення зацікавлених сторін у процесі розроблення політик (23% опитаних), та навички роботи з програмними продуктами MS Excel та Powerpoint (19% і 15% опитаних відповідно) [39]. Такий запит може буде пояснений тим, що більшість фахівців вже володіють принаймні базовими навичками роботи з зазначеними програмними продуктами, а тому наразі не вважають потребу в їх вдосконаленні більш актуальною. При цьому навички роботи з зацікавленими сторонами потребують вдосконалення з метою підвищення якості розроблення рішень і документів в процесі формування політики [39].

Варто зазначити, наразі провайдерами створено та впроваджено низку програм за напрямом європейської інтеграції. Зокрема, Вищою школою публічного управління розроблено та впроваджено наступні програми підвищення кваліфікації:

- «Впровадження європейських принципів державного управління Програми OECD/SIGMA» для державних службовців категорій «Б» та «В», до повноважень яких відносяться питання європейської інтеграції;

- «Реформування системи державного управління України відповідно до Європейських стандартів належного адміністрування», «Функціонування інституту державної служби в кризовий та посткризовий періоди на основі досвіду країн-членів Європейського Союзу» для державних службовців категорії «А»;

- «Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів Європейського Союзу» для державних службовців категорій «Б» та «В», зокрема працівників служб управління персоналом;

- «Комунікація євроінтеграції: процес створення комунікаційної стратегії та плану заходів» для державних службовців категорій «Б» та «В», які долучені до реалізації Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України;

- «Фінансові інструменти ЄС», «Громадяни в ЄС», «Трансформаційна сила ЄС», «Розширення ринку ЄС», «Розробка політик у ЄС», «Інструменти впровадження європейської моделі громадянської (політичної) освіти», «Політика ЄС та територіальний розвиток», «Переговори з ЄС та динаміка прийняття рішень: практичний підхід» для державних службовців, які обіймають посади державної служби категорій «Б» та «В»; посадових осіб місцевого самоврядування;

- «Європейський Союз. Відносини Україна – ЄС» для державних службовців категорій «А» «Б» та «В», посадових осіб місцевого самоврядування;

- «Стратегічне планування регіонального розвитку з урахуванням європейських практик» для посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- «Податкова політика Європейського Союзу» для державних службовців категорій «Б» та «В» Державної податкової служби України;

- «Використання тренінгових технологій під час організації навчання з питань європейської інтеграції та наближення законодавства України до права ЄС» для державних службовців категорій «Б» та «В»; посадових осіб місцевого

самоврядування; працівників закладів післядипломної освіти, навчальних і наукових закладів, установ та організацій тощо, у тому числі фізичних осіб, що здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [40,41].

Як бачимо, Вища школа публічного управління та інші провайдери у відповідь на потреби державних службовців вже активно розробляють програми підвищення кваліфікації за різними напрямками у сфері європейської інтеграції для різних категорій учасників навчання. Разом з тим, потреба у професійному розвитку за такими напрямками в подальшому продовжить зростати, тому важливо, щоб всі фахівці, залучені до виконання завдань у сфері європейської інтеграції, мали вільний доступ до навчання за відповідними програмами та постійно підвищували рівень професійної компетентності.

Крім того, варто зазначити, що вже створено можливості для підвищення рівня володіння англійською мовою державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. Так, вже протягом року Національним агентством України з питань державної служби у співпраці з освітньою організацією EF Language Learning Solutions реалізується проєкт Eng4PublicService з безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської мови на мультимедійній онлайн платформі EF. Метою цього проєкту є посилення мовної спроможності публічних службовців, що особливо важливо в процесі підготовки України до вступу до Європейського Союзу [24].

Вивчення англійської мови на онлайн платформі EF в рамках проєкту Eng4PublicService має низку переваг:

- безкоштовний доступ до вивчення всіх рівнів англійської мови;
- можливість доступу із різних девайсів;
- інтерактивний інтерфейс;

- наявність практичних завдань, вивчення граматики, аудіювання, читання та тренування розмовних навичок, вибір темпу навчання, відслідковування прогресу;

- можливість отримати сертифікат з підтвердженням рівня володіння англійською мовою, який може бути зарахований як підвищення кваліфікації обсягом 1 кредит ЄКТС.

За результатами реалізації проєкту, протягом року до платформи EF приєдналося 18767 публічних службовців, які сумарно провели за вивченням англійської мови 184650 годин. За результатами такого навчання публічні службовці отримали 10210 сертифікатів, що підтверджують їх рівень володіння англійською мовою [24]. Відтак, працівники, які мають середній і вище рівень володіння англійською мовою можуть бути залучені до виконання завдань у сфері європейської інтеграції.

Варто зазначити, що професійне навчання публічних службовців, зокрема за напрямом європейської інтеграції, може проводитись також за рахунок міжнародної технічної допомоги. З метою визначення механізму організації професійного навчання державних службовців міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, державних службовців та працівників, на яких поширюється дія Закону України “Про державну службу”, інших державних органів, керівників державних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління відповідних міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, інших державних органів, яке проводиться в Україні та за кордоном за рахунок міжнародної технічної допомоги розроблено та прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2022 року № 1028 «Про затвердження Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва» [42]. Цим Положенням передбачено, що міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи щороку

визначають потреби і пріоритетні напрями професійного навчання за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва та подають таку інформацію Національному агентству України з питань державної служби. Така інформація від державних органів узагальнюється та подається Секретаріату Кабінету Міністрів України, який здійснюючи роль координатора діяльності, пов'язаної із залученням міжнародної технічної допомоги, надає інформацію щодо потреб і пріоритетних напрямів професійного навчання для ознайомлення партнерам з розвитку [42].

Вперше збір та узагальнення такої інформації проводився у 2023 році, в рамках чого опрацьовано інформацію, що надійшла від 98 з 107 центральних та місцевих органів державної влади.

За результатами аналізу з'ясовано, що від 73* центральних та місцевих органів влади отримано 1032 пропозицій щодо пріоритетних напрямів (з них 777 від ЦОВВ та 255 від ОВА) професійного навчання для 10 406 (з них 4216 – чоловіки, 6190 – жінки) державних службовців та керівників державних підприємств, установ, організацій, зокрема:

- у межах категорії «А»** – усього 220 осіб (з них 165 – чоловіки, 55 – жінки);
- у межах категорії «Б» – усього 3 660 осіб (серед ЦОВВ – 3138 осіб, з них 1414 – чоловіки, 1724 – жінки; серед ОВА – 522 осіб, з них 204 – чоловіки, 318 – жінки);
- у межах категорії «В» – усього 5 496 (серед ЦОВВ – 4 986, з них 1855 – чоловіки, 3131 – жінки; серед ОВА – 510 осіб, з них 137 – чоловіки, 373 – жінки);
- серед керівників державних підприємств, установ, організацій – 1 030 осіб (серед ЦОВВ – 933, з них 402 – чоловіки, 531 – жінки; серед ОВА – 97 осіб, з них 39 – чоловіки, 58 – жінки) [43].

За видом професійного навчання серед потреб від органів державної влади надано пропозиції, зокрема щодо:

- підвищення кваліфікації – 652;
- заходи з обміну досвідом – 426;
- стажування – 222;
- підготовка – 145;
- інше (тренінги, семінари, навчальні курси) – 22 [43].

Серед основних напрямів професійного навчання, які є найбільш актуальними серед представників органів державної влади можна виділити такі, як адаптація законодавства до права Європейського Союзу, європейська інтеграція, публічні закупівлі, кібербезпека та цифровий розвиток, управління змінами, доброчесність, проектний менеджмент, стратегічні комунікації, лідерство, вивчення англійської мови, стратегічне управління та планування, управління персоналом, євроатлантична інтеграція, забезпечення гендерної рівності тощо (рис. 3.3) [43].



Рис. 3.3 Потреби у професійному навчанні за напрямками [43]

Також за результатами професійного навчання державних службовців міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва у 2022 році визначено, що серед основних напрямів

професійного навчання, за якими відбулося найбільше заходів можна виділити такі, як право і законодавство, європейська інтеграція, публічні закупівлі, кібербезпека та інші [44]. За форматом проведення професійного навчання з 234 навчальних заходів було реалізовано: у режимі офлайн – 193 заходи, з яких 128 за кордоном, а також 41 захід, який відбувся в дистанційному онлайн-режимі з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Серед організацій, установ, проектів та програм міжнародної технічної допомоги, які сприяли організації та проведенню професійного навчання, зокрема: Агентство США з міжнародного розвитку USAID, Рада Європи, Організація Об'єднаних Націй, Німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ, інструментів інституціональної розбудови ЄС Twinning і TAIEХ, Координатор місії ОБСЄ в Україні, Світова організація торгівлі, Європейська Комісія, Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку, Консультативна місія Європейського Союзу, Програма розвитку ООН, Проект Natolin4Capacity Building, Японське агентство міжнародного співробітництва JICA, Програма Україна – НАТО з професійного розвитку, Європейське управління з питань запобігання зловживанням та шахрайству OLAF.

Отже, за результатами аналізу досліджень та аналітичних документів можна зробити висновок про наявність у державних службовців потреб у професійному розвитку, зокрема у сфері європейської інтеграції. Виконання Україною зобов'язань відповідно до Угоди про асоціацію та набуття Україною статусу кандидата у члени Європейського Союзу вимагає від органів державної влади ефективного виконання завдань, розроблення відповідних політик та налагодженої координації з іншими органами, а від державних службовців, залучених до цього процесу – відповідної підготовки і кваліфікації, необхідних знань та компетентностей.

3.2. Удосконалення процесів управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції

Результати проведеного наукового дослідження свідчать про наявність потреби та можливостей для удосконалення управління персоналом в органах державної влади України, що особливо важливо в умовах європейської інтеграції, адже створює умови для більш ефективного виконання завдань, пов'язаних з підготовкою України до вступу до Європейського Союзу.

Перш за все, для реалізації запропонованих підходів та процесів управління персоналом на державній службі необхідно забезпечити інституційну спроможність та наявність кваліфікованих працівників самих служб управління персоналом державних органів.

З цією метою Національному агентству України з питань державної служби варто посилити роботу у таких напрямках:

- методична підтримка служб управління персоналом органів державної влади (розроблення нормативно-правових актів, методичних рекомендацій, методик, роз'яснень, посібників, надання консультацій тощо) з урахуванням потреб служб управління персоналом;

- розроблення для служб управління персоналом органів державної влади готових інструментів, рішень, продуктів, які легко впровадити у роботу (розроблення алгоритмів, гайдів, планів, форм та зразків документів, опитувань, візуальних матеріалів, цифрових рішень тощо);

- створення можливостей для посилення взаємодії між службами управління персоналом органів державної влади (нетворкінг) для обміну досвідом, кращими практиками та інструментами управління персоналом, спільного напрацювання рішень і вирішення проблемних питань, впровадження спільних проєктів тощо;

- створення умов для професійного розвитку, розроблення та впровадження програм професійного навчання для фахівців служб управління персоналом органів державної влади для підвищення рівня їх професійних компетентностей (розширення можливостей проєкту HR-майстерня, розроблення програм підвищення кваліфікації за різними напрямками управління персоналом та різного обсягу, формування у фахівців служб

управління персоналом тренерських компетентностей шляхом проведення тренінгів для тренерів тощо);

- посилення співпраці Вищої школи публічного управління з міжнародними партнерами з метою організації професійного навчання державних службовців, зокрема фахівців служб управління персоналом, за кошти міжнародної технічної допомоги, вивчення кращого європейського досвіду та впровадження кращих практик у роботу;

- посилення взаємодії з керівниками органів державної влади для побудови і розвитку стратегічного партнерства між керівниками та службами управління персоналом таких органів;

- побудова відкритої комунікації зі службами управління персоналом органів державної влади щодо стратегічних цілей, планів, проєктів та змін, які планується впроваджувати у сфері управління персоналом на державній службі;

- залучення служб управління персоналом органів державної влади до формування державної політики у сфері державної політики з питань управління персоналом на державній службі, зокрема до розроблення проєктів нормативно-правових актів, методик та методичних рекомендацій, проведення консультацій зі службами управління персоналом тощо.

Для подальшого формування рекомендацій щодо управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції варто розглянути потреби, які наразі існують у фахівців служб управління персоналом. З метою визначення таких потреб Національне агентство України з питань державної служби щороку проводить онлайн опитування серед таких фахівців. Потреби та запити 573 працівників служб управління персоналом державних органів у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами, які визначено за результатами такого опитування у 2022 році, представлено на рис. 3.4 [45].



Рис. 3.4 Розподіл відповідей респондентів на питання «Щодо яких питань у сфері управління персоналом вам було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку?», % [45]

Задоволення цих потреб сприятиме підвищенню рівня спроможності служб управління персоналом органів державної влади в побудові ефективних систем управління людськими ресурсами, в центрі яких знаходився б працівник з його потребами, впровадженні концептуальних змін у підходах до управління людьми, особливо актуальних в умовах європейської інтеграції. Процеси управління персоналом наразі відбуваються в умовах так званого VANI світу, що прийшов на зміну VUCA світу, та який характеризується крихкістю систем, тривожністю через майбутнє, нелінійністю наслідків прийнятих рішень та незрозумілістю [46]. Служби управління персоналом мають враховувати ці умови, а також сучасні тренди в розвитку людського капіталу у своїй діяльності та будувати свій стратегічний розвиток у відповідності до них.

За результатами проведеного наукового дослідження можна сформулювати практичні рекомендації для служб управління персоналом органів державної влади з метою побудови ефективної системи управління персоналом в контексті європейської інтеграції.

1. Розвиток організаційної культури органів державної влади.

Організаційна культура організації є вихідною базовою умовою її функціонування та діяльності. Сучасний стан організаційної культури на публічній службі детально проаналізовано у попередньому розділі. Разом з тим, за наявності спільних рис та вихідних умов, організаційна культура кожного органу державної влади є унікальною.

Ключову роль у формуванні організаційної культури органу державної влади, крім його керівника, відіграє служба управління персоналу. Саме до функцій служби управління персоналом державного органу належить створення сприятливого психологічного клімату у колективі, вирішення конфліктних ситуацій, розвиток внутрішніх комунікацій, формування бренду роботодавця, визначення рівня задоволеності, залученості та лояльності працівників, вжиття заходів для його підвищення, розроблення та реалізація стратегії управління персоналом державного органу (HR-стратегія) тощо.

Таким чином, службі управління персоналом державного органу варто враховувати стратегічний напрям європейської інтеграції, принципи належного врядування та кращі європейські практики у своїй діяльності, зокрема при формуванні організаційної культури державного органу. Так, важливо спільно з працівниками сформулювати місію і візію державного органу, а також визначити організаційні цінності, які розділяють співробітники та яких дотримуються у повсякденній діяльності.

Одним з дієвих європейських інструментів удосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування є система управління якістю, що базується на моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), а саме Загальна схема оцінювання (CAF) [47]. Станом на 2021 рік така система управління якістю, що базується на Загальній

схемі оцінювання (CAF), була запроваджена у 4160 організаціях у 59 країнах світу [47]. Впровадження Загальної схеми оцінювання (CAF) в Україні здійснюється з 2019 року. Наразі Національне агентство України з питань державної служби є спостерігачем в Робочій групі національних кореспондентів CAF від України, а Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу отримав статус Українського національного ресурсного центру CAF [47]. Зазначене дозволяє підвищити ефективність впровадження рекомендацій Програми SIGMA та залучити ресурси та реалізовувати заходи з метою впровадження моделі управління якістю CAF [47].

Так, з цією метою у 2019 році проведено попереднє обстеження системи управління якістю в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, якому взяло участь 66 державних органів [47]. В подальшому в 2021 році для посилення цього напрямку та оцінки поточної ситуації проведення обстеження системи управління якістю було включено до завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних секретарів міністерств та керівників центральних органів виконавчої влади [48, 49]. Таке обстеження проводилося відповідно до Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, затверджених наказом НАДС від 08 грудня 2020 року № 230-20, та розроблених з урахуванням методики Загальної схеми оцінювання (CAF-2020) [50]. Таке обстеження у 2021 році провели 58 органів виконавчої влади, а саме 16 міністерств і 42 інших центральних органів виконавчої влади, та подали відповідну інформацію. Обстеження системи управління якістю проводилося за 9 критеріями. За результатами узагальнення інформації від державних органів визначено середній бал серед міністерств та інших центральних органів виконавчої влади за кожним з критеріїв (рис. 3.5). Результати аналізу свідчать, що всі органи оцінили свою систему управління якістю вище середнього рівня. При цьому варто зазначити, що міністерства отримали

найвищі бали за критеріями «Партнерство та ресурси» та «Лідерство». У інших центральних органів виконавчої влади середній бал за всіма критеріями є порівняно вищим, а найбільшу кількість балів отримали критерії «Лідерство», «Результати у ключових сферах діяльності» та «Результати, орієнтовані на громадян/споживачів».

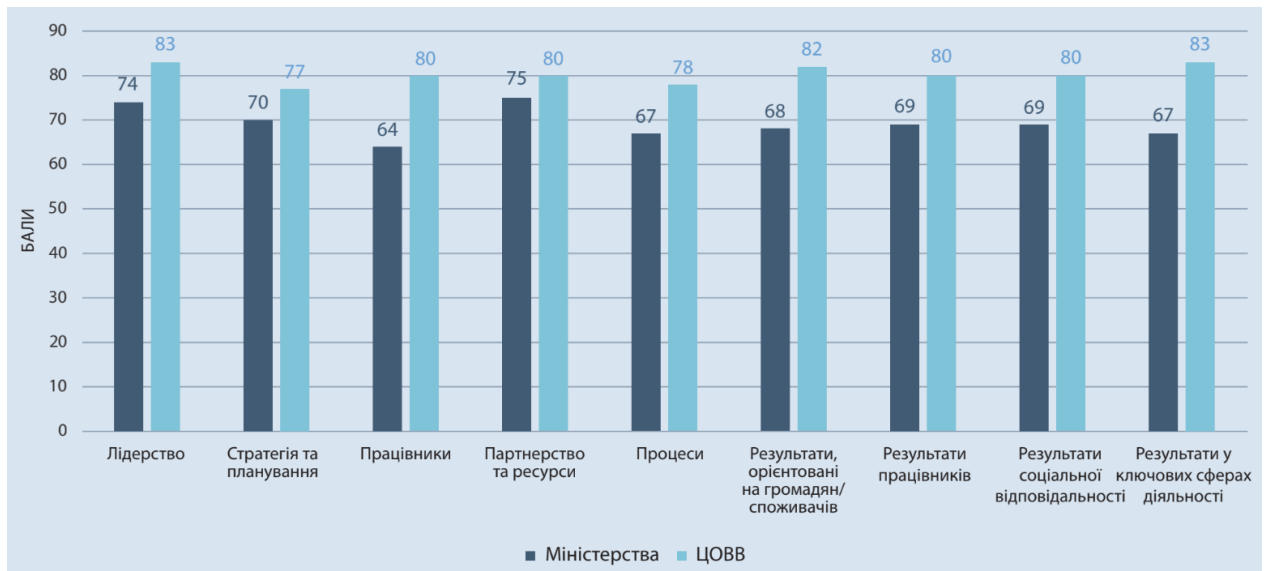


Рис. 3.5 Результати обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади (середній бал) [47]

За результатами аналізу за кожним критерієм було визначено сильні сторони та сфери для покращення. Важливо зазначити, що деякі критерії і відповідно сфери для покращення повною мірою або частково стосуються діяльності служб управління персоналом державних органів.

Таким чином, можна сформулювати пропозиції для покращення роботи служб управління персоналом органів державної влади в контексті впровадження моделі управління якістю CAF:

- періодичний перегляд місії, візії і організаційних цінностей органу державної влади, враховуючи сучасні виклики та умови;
- комунікація з працівниками органу щодо обраної місії, візії, цінностей та стратегічних цілей, а також планів щодо їх досягнення;

- розвиток культури інноваційності, заохочення працівників до генерування ідей та впровадження ініціатив без страху критики, залучення працівників до прийняття управлінських рішень в організації, створення умов для усвідомлення кожним працівником особистого внеску в загальний результат роботи;
- формування культури та середовища навчання, заохочення працівників до постійного саморозвитку шляхом професійного навчання через підвищення кваліфікації та самоосвіту, підтримка керівників та підлеглих у навчанні;
- розвиток внутрішніх комунікацій, налагодження комунікації в органі державної влади на всіх рівнях (вертикальному та горизонтальному) між працівниками, керівництвом та підлеглими, між структурними підрозділами, оперативне інформування працівників про новини, події тощо в державному органі, створення умов для вільного доступу працівників до інформаційних матеріалів, що використовуються в роботі;
- розроблення та впровадження системи нематеріальної мотивації працівників (відзначення працівників та команд, які демонструють високі результати в роботі, проведення командоутворюючих заходів, організація корпоративних заходів соціального, культурного, спортивного характеру);
- впровадження командних форматів роботи, формування кросфункціональних та проєктних команд, реалізація заходів, спрямованих на підтримку командного духу;
- проведення регулярних опитувань серед працівників з метою визначення рівня задоволеності, залученості та лояльності персоналу;
- впровадження заходів для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників;
- запровадження або удосконалення процесу адаптації новопризначених працівників з метою їх швидшої інтеграції в організацію, зменшення звільнень протягом періоду адаптації;

- постійний аналіз потреб у людських ресурсах для досягнення стратегічних цілей, реалізації планів, а також аналіз навантаження працівників, забезпечення рівномірного розподілу навантаження між структурними підрозділами і працівниками;
- забезпечення належних умов праці працівників, створення безбар'єрного середовища для всіх груп працівників.

Впровадження службами управління персоналом вказаних пропозицій сприятиме розвитку організаційної культури органу державної влади, розвитку лідерського та управлінського потенціалу, підвищенню залученості персоналу та створить умови для досягнення працівниками найкращих результатів у роботі. Крім того, впровадження моделі управління якістю САФ дозволить наблизити роботу вітчизняних державних органів до стандартів, що використовуються у Європейському Союзі та стане позитивним кроком на шляху європейської інтеграції України.

2. Цифровізація процесів управління персоналом в органах державної влади.

Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових рішень в управлінні персоналом дозволяє цифровізувати та автоматизувати низку процесів. Однією з таких систем у сфері державної служби є інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Відповідно до Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343, це «автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо працівників органів впровадження, що формується (створюється) і використовується в порядку та межах, визначених законодавством, для забезпечення функціонування централізованої бази даних працівників органів впровадження, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій управління персоналом та нарахування заробітної плати» [51].

Наразі згідно з даними Публічного порталу Національного агентства України з питань державної служби до інформаційної системи HRMIS приєднано 761 державний орган та міститься інформація про 39653 державних службовців [52]. Водночас, за даними звіту про кількісний і якісний склад державних службовців за III квартал 2023 року в Україні налічується 161 575 державних службовців. Таким чином, в інформаційній системі міститься інформація про 24,5 % державних службовців. Зазначені дані свідчать про те, що значна частина державних органів досі не приєдналася до інформаційної системи та не автоматизувала процеси управління персоналом у своїх державних органах. При цьому Планом заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки передбачено, що 95 відсотків міністерств, інших центральних органів виконавчої влади мають впровадити інформаційну систему управління людськими ресурсами. Наразі впроваджено першу фазу проєкту, за результатами якої функціонують підсистеми «Штат і персонал», «Зарплата та табель», «Кабінет самообслуговування», «Публічний портал». Також готується до впровадження друга фаза проєкту.

Таким чином, автоматизація процесів управління персоналом, зокрема шляхом впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами є не просто вимогою часу і трендом, а й можливістю для служб управління персоналом державних органів удосконалити наявні HR-процеси та задовольнити потреби працівників. Як наслідок зменшується час для виконання простих, рутинних операцій та збільшується час для виконання стратегічних завдань у сфері управління персоналом. Крім того, зменшується ймовірність помилок при підготовці проєктів документів. Працівники служби управління персоналом завжди мають доступ до актуальних аналітичних даних та не витрачають час на опрацювання великих масивів інформації.

Особливу зручність і користь інформаційна система управління людськими ресурсами продемонструвала з початком повномасштабної агресії з боку Російської Федерації. В умовах необхідності для державних органів

функціонувати дистанційно служба управління персоналом могла продовжувати виконувати всі функції завдяки віддаленому доступу до інформаційної системи. Це дозволило вчасно задовольняти потреби працівників і надавати їм відпустки, звільняти їх чи призначати, оголошувати простій, а також своєчасно виплачувати заробітну плату.

Таким чином, впровадження в державному органі інформаційної системи управління людськими ресурсами сприяє осучасненню наявних процесів в органі, стратегічному розвитку управління персоналом внаслідок економії часу для виконання простих операцій, впровадженню Стратегії реформування державного управління, а, отже, і європейській інтеграції України шляхом виконання взятих на себе зобов'язань та використання кращих європейських практик.

Крім того, в державному органі можуть бути впроваджені й інші інформаційні системи, наприклад системи електронного документообігу, автоматизовані системи стратегічного та операційного планування, подання звітності чи збору аналітичних даних, що також спрощують та автоматизують наявні процеси. Зокрема, в деяких державних органах вже впроваджено автоматизовані системи стратегічного та операційного планування, такі як «Pro100» та «PROJECT-UA», які дозволяють здійснювати планування, моніторинг та оцінку, а також в режимі реального часу відслідковувати прогрес у виконанні завдань стратегічного та операційного плану державного органу [24].

Служби управління персоналом можуть також використовувати цифрові рішення для збору та опрацювання даних, збору та обробки звітних документів та інформації. Для взаємодії та комунікації з персоналом державних органів службам управління персоналом рекомендується використовувати онлайн-ресурси для розміщення внутрішніх сайтів та баз знань, онлайн-платформи для проведення опитувань та навчання персоналу, застосунки створення каналів та груп для комунікації та обміну інформацією, чат-ботів тощо. Це дозволить

побудувати в колективі культуру відкритої комунікації та підвищити залученість персоналу.

3. Розроблення та реалізація стратегії управління персоналом органу державної влади (HR-стратегії) з урахуванням контексту європейської інтеграції.

Стратегія управління персоналом організації або HR-стратегія – це функціональна стратегія, яка розробляється відповідно до стратегії організації та визначає основні стратегічні цілі, напрями і фокуси в управлінні персоналом організації, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації, реалізації місії та втілення візії організації [26, 53]. HR-стратегія – це документ, направлений на майбутнє бачення організації, який розробляється на декілька років (зазвичай від одного до п'яти). Важливо не плутати стратегію управління персоналом з планом роботи служби управління персоналом чи стратегічним планом організації.

Стратегія управління персоналом органу державної влади (HR-стратегія) визначає:

- яка є потреба у працівниках органу державної влади (які саме працівники потрібні, з якими характеристиками, цінностями, набором компетентностей, знаннями і навичками, мотивацією) для ефективного виконання завдань і досягнення стратегічних цілей органу;
- які підходи і принципи лідерства та організаційної культури є найбільш оптимальними для підтримання рівня залученості та мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей органу;
- які методи та інструменти варто використовувати з метою залучення та утримання співробітників, підтримки їх мотивації та професійного розвитку для досягнення стратегічних цілей органу [26, 53].

Потреба у розробленні HR-стратегії зумовлена:

- необхідністю визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку людського капіталу організації з метою побудови ефективної системи управління персоналом;

- важливістю розвитку бренду державного органу, підтримання його позитивного іміджу та необхідністю переходу на якісно нові етапи організаційної зрілості;

- необхідності збільшення гнучкості та адаптивності державного органу, зростання його інституційної стійкості та спроможності в умовах постійних змін та викликів [26, 53].

Основні риси HR-стратегії:

- має довгостроковий характер, у зв'язку з задачами, для яких вона розробляється;

- пов'язана із загальною стратегією розвитку органу державної влади та завданнями, що стоять перед органом;

- стратегічні цілі управління людськими ресурсами мають сприяти досягненню цілей органу державної влади;

- має враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища органу державної влади [53].

Отже, стратегія управління персоналом органу державної влади – це основний стратегічний документ у сфері управління персоналом, а тому служба управління персоналом при розробленні даної стратегії може включати до неї стратегічні цілі, завдання, заходи, що безпосередньо або опосередковано пов'язані з посиленням спроможності органу у сфері європейської інтеграції та впровадженням принципів належного врядування.

Так, враховуючи стратегічні цілі органу державної влади щодо виконання зобов'язань у сфері європейської інтеграції, в HR-стратегії варто передбачити проведення регулярного аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу. Такий аналіз рекомендується проводити щорічно відповідно Методичних рекомендацій зі щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 07 листопада 2023 року № 179-23 [54].

Метою щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу органів державної влади є «збір, аналіз та систематизація потреб органів державної влади щодо фахового супроводу процесу адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC), забезпечення відповідності актів законодавства зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву Європейського Союзу (acquis EC) та виконання інших міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції» [54]. При цьому службу управління персоналом органу державної влади рекомендується визначати уповноваженим структурним підрозділом для проведення такого аналізу.

Виходячи з результатів такого аналізу служба управління персоналом державного органу може планувати заходи щодо розвитку бренду роботодавця та стратегію пошуку і відбору кандидатів. Розуміючи реальну потребу у ключових фахівцях для виконання завдань з європейської інтеграції служба управління персоналом може посилювати спроможність для проведення прозорого відбору та залучення кращих кандидатів на ці позиції. Крім того, розвиток організаційної культури, впровадження програм адаптації та наставництва дозволить утримати новопризначених та інших ключових працівників на позиціях та забезпечить належне та своєчасне виконання завдань.

Також враховуючи попередні результати дослідження та виходячи з результатів зазначеного вище аналізу служба управління персоналом може більш ефективно спланувати професійний розвиток працівників з урахуванням їх потреб, зокрема за напрямками європейської інтеграції. Такі цілі також рекомендовано відобразити в стратегії управління персоналом державного органу. Так, в рамках стратегічної цілі з побудови ефективної та результативної системи професійного навчання працівників державного органу можуть бути виокремлені наступні операційні цілі:

- формування щорічного плану професійного розвитку працівників органу державної влади;

- створення умов для підвищення рівня володіння працівниками англійською мовою;
- здійснення регулярного моніторингу Порталу управління знаннями та поширення серед працівників інформації щодо програм підвищення кваліфікації відповідно до їх потреб;
- посилення співпраці з Вищою школою публічного управління та іншими провайдерами освітніх послуг з метою розроблення програм підвищення кваліфікації з ключових напрямів, забезпечення участі працівників у програмах підвищення кваліфікації;
- популяризація самоосвіти серед працівників як виду професійного навчання;
- організація внутрішніх навчань та підготовка внутрішніх тренерів в органі державної влади;
- впровадження в органі державної влади системи оцінювання результативності професійного навчання державних службовців;
- формування корпоративної бази знань, культури обміну знаннями тощо.

В рамках досягнення цілі зі створення умов для підвищення рівня володіння працівниками англійською мовою служба управління персоналом державного органу може запланувати та реалізувати низку заходів, наприклад:

- забезпечення приєднання всіх працівників державного органу до вивчення англійської мови на платформі EF;
- включення інформації щодо можливостей вивчення англійської мови до програми адаптації новопризначених працівників, посібника новачка;
- організація проведення розмовних клубів з англійської мови для працівників державного органу та інших тематичних заходів;
- запровадження в державному органі спеціально відведеного часу для вивчення англійської мови чи практики її використання;
- поширення серед працівників інформації щодо доступних ресурсів, платформ, курсів з вивчення англійської мови;

- моніторинг результатів вивчення працівниками англійської мови та заохочення працівників, які продемонстрували найкращі результати.

Перелік таких заходів не є вичерпним та є пропозиціями до плану заходів, які можуть бути запроваджені в рамках реалізації стратегії управління персоналом державного органу. Варто зазначити, що реалізація цих заходів опосередковано впливає на ефективність та результативність виконання зобов'язань органами державної влади у сфері європейської інтеграції.

Зауважимо, що розроблення стратегії управління персоналом органів державної влади було передбачено типовими завданнями і ключовими показниками результативності, ефективності та якості службової діяльності державних секретарів міністерств та керівників центральних органів виконавчої влади на 2020 рік [55, 56]. Разом з тим, наразі відсутня інформація щодо реалізації органами виконавчої влади цих стратегій. У зв'язку з цим, пропонуємо органам виконавчої влади розробити або оновити стратегії управління персоналом таких органів з урахуванням зазначених вище пропозицій та необхідності виконання завдань і зобов'язань у сфері європейської інтеграції, та підготовки України до вступу до Європейського Союзу.

Отже, здійснено аналіз спроможності та потреб державних органів в умовах реалізації політики європейської інтеграції шляхом дослідження аналітичних документів. Встановлено, що з метою забезпечення кадрової спроможності та ефективного виконання завдань доцільно визначити структурні підрозділи або фахівців, які забезпечуватимуть координацію роботи щодо європейської інтеграції в державному органі та оперативну і своєчасну комунікацію з іншими органами державної влади. З'ясовано, що наявність значної кількості вакантних посад у структурних підрозділах, залучених до забезпечення планування, координації, моніторингу та звітування з питань європейської інтеграції може свідчити про недостатню інституційну спроможність та кадрове забезпечення для ефективного виконання органами державної влади завдань у сфері європейської інтеграції.

Проаналізовано потреби державних службовців у професійному розвитку, зокрема у сфері європейської інтеграції. Визначено пріоритетні напрями професійного навчання на наступні періоди для формування умов та можливостей для професійного розвитку фахівців, залучених до формування та координації політик, виконання завдань у сфері європейської інтеграції. Обґрунтовано роль служби управління персоналом державного органу в посиленні інституційної спроможності та кадрового забезпечення для ефективного виконання органами державної влади завдань у сфері європейської інтеграції.

Розроблено практичні рекомендації для Національного агентства України з питань державної служби та служб управління персоналом щодо удосконалення процесів управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції. Практичні рекомендації для служб управління персоналом органів державної влади з метою побудови ефективної системи управління персоналом в контексті європейської інтеграції сформовано за трьома ключовими напрямками: розвиток організаційної культури органів державної влади, цифровізація процесів управління персоналом в органах державної влади, розроблення та реалізація стратегії управління персоналом органу державної влади (HR-стратегії) з урахуванням контексту європейської інтеграції.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо управління персоналом органів державної влади в контексті європейської інтеграції. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в рамках визначених у роботі мети і завдань.

1. Проаналізовано наукові доробки вітчизняних вчених у сфері публічного управління та державної служби, зокрема з питань управління персоналом. Встановлено, що дана тематика є широким полем для наукових досліджень, оскільки включає в себе різні аспекти досліджуваних процесів. Однак у сучасних наукових працях недостатньо висвітлені питання управління персоналом на державній службі в умовах європейської інтеграції, ролі служби управління персоналом органу державної влади в забезпеченні спроможності органу щодо виконання зобов'язань Україною у сфері європейської інтеграції. Особливої актуальності для наукових досліджень ці питання набули у зв'язку з отриманням Україною статусу кандидата на членство у Європейському Союзі та підготовкою до переговорного процесу.

2. Охарактеризовано існуючу нормативно-правову рамку та визначено принципи і стратегічні пріоритети управління персоналом в органах державної влади. Проаналізовано сучасний етап розвитку державного управління, а також принципи державного управління, розроблені Програмою SIGMA, зокрема у сфері державної служби та управління людськими ресурсами. Окреслено завдання і функції служби управління персоналом органу державної влади в сучасних умовах.

3. Проаналізовано сучасний стан державного управління та управління персоналом в органах державної влади України шляхом оцінки Звіту за результатами оцінки стану державного управління Програмою SIGMA у 2018 році та Звітів з виконання Стратегії реформування державного

управління. За результатами аналізу статистичних даних щодо кількісного та якісного складу державних службовців визначено, що кількість державних службовців в Україні у 2023 році продовжує поступово зменшуватися, а кількість вакансій при цьому зростає. Відтак існує тенденція відтоку кваліфікованих спеціалістів з державної служби у зв'язку з незадоволеністю працівників умовами служби, недостатніми переваги державної служби як роботодавця.

4. Здійснено аналіз розвитку організаційної культури на державній службі в Україні як середовища для управління персоналом в органах державної влади. Проведено порівняльний аналіз ключових характеристик організаційної культури на державній службі за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2020, 2021, 2023 роках та відстежено динаміку показників. Визначено сильні та слабкі сторони організаційної культури на державній службі, зокрема більш детально досліджено проблему проявів дискримінації на робочому місці за ознакою статі. За результатами опитування державних службовців, яке відбувалося в рамках проведення в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади гендерного аудиту у 2022 році встановлено, що має місце низька поінформованість працівників щодо засад та механізму реалізації гендерної політики у державному органі, в якому вони працюють.

5. Здійснено аналіз спроможності та потреб державних органів в умовах реалізації політики європейської інтеграції шляхом дослідження аналітичних документів. Встановлено, що з метою забезпечення кадрової спроможності та ефективного виконання завдань доцільно визначити структурні підрозділи або фахівців, які забезпечуватимуть координацію роботи щодо європейської інтеграції в державному органі та оперативну і своєчасну комунікацію з іншими органами державної влади.

З'ясовано, що наявність значної кількості вакантних посад у структурних підрозділах, залучених до забезпечення планування, координації, моніторингу та звітування з питань європейської інтеграції може свідчити про

недостатню інституційну спроможність та кадрове забезпечення для ефективного виконання органами державної влади завдань у сфері європейської інтеграції.

Проаналізовано потреби державних службовців у професійному розвитку, зокрема у сфері європейської інтеграції. Визначено пріоритетні напрями професійного навчання на наступні періоди для формування умов та можливостей для професійного розвитку фахівців, залучених до формування та координації політик, виконання завдань у сфері європейської інтеграції.

Обґрунтовано роль служби управління персоналом державного органу в посиленні інституційної спроможності та кадрового забезпечення для ефективного виконання органами державної влади завдань у сфері європейської інтеграції.

6. Розроблено практичні рекомендації для Національного агентства України з питань державної служби та служб управління персоналом щодо удосконалення процесів управління персоналом в органах державної влади України в контексті європейської інтеграції. Практичні рекомендації для служб управління персоналом органів державної влади з метою побудови ефективної системи управління персоналом в контексті європейської інтеграції сформовано за трьома ключовими напрямками: розвиток організаційної культури органів державної влади, цифровізація процесів управління персоналом в органах державної влади, розроблення та реалізація стратегії управління персоналом органу державної влади (HR-стратегії) з урахуванням контексту європейської інтеграції.

Проведення подальших досліджень за тематикою кваліфікаційної магістерської роботи можливе за напрямками як системного підходу до управління персоналом на державній службі, так і окремих аспектів та інструментів управління персоналом, зокрема в контексті європейської інтеграції. Посилення процесів європейської інтеграції, підготовка України до переговорного процесу щодо вступу до Європейського Союзу розширює поле для подальших наукових пошуків за обраною тематикою.

Одержані результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути впроваджені в діяльність органів державної влади, зокрема служб управління персоналом таких органів. Також результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльності Національного агентства України з питань державної служби у процесі формування та реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом на державній службі. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні програм підвищення кваліфікації для державних службовців, зокрема фахівців служб управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пархоменко-Куцевіл О. І., Гбур З. В. Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади: монографія Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня “Рута”», 2021. 368 с.
2. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
3. Ващенко К. О., Серьогін С. М., Бородін Є. І., Липовська Н. А., Сорокіна Н. Г. [та ін.] Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
4. Серьогін С. М., Липовська Н.А., Серьогін С.С. Меритократичний підхід до добору на публічну службу. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5. № 8-9. С. 22-35.
5. Кулініч А. В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі. Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту. 2021. № 1 (15). С. 46–52.
6. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
7. Прудіус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2016. № 3 (55). С. 162–167.
8. Компанець О. М. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування». 2022. № 2 (76). С. 101–106.
9. Лихач Ю., Канавець М., Попов Р., Малюга А., Шамрай Н., Гербеда С., Мацокін А., Чермошенцева Н., Селіванов С., Щербак Н., Дівак В., Третяченко Г., Єрченко Ю., Постоловська М., Бутенко О., Михалик Л.

Посібник для керівників державної служби: за заг. ред. Алюшиної Н. К.: ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с.

10. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації: за заг. ред. Олуйка В.М. Київ. 2018. 594 с.

11. Алюшина Н. О. Воєнна перебудова, або Як зміниться «архітектура» держави через війну. URL: https://24tv.ua/derzhavna-sluzhba-ukrayini-shho-zminitsya-cherez-viynu_n2160502 (дата звернення: 15.09.2023).

12. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.09.2023).

13. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 18.09.2023).

14. Принципи державного управління. ОЕСР. 2017. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-Ukrainian.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).

15. Закон України «Про державну службу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 21.09.2023).

16. Наказ НАДС від 03 березня 2016 року № 47, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 року за № 438/28568 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 21.09.2023).

17. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р «Деякі питання реформування державного управління України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.09.2023).

18. Програма SIGMA опублікувала оновлену версію Принципів державного управління. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://www.center.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2023).

19. Принципи державного управління. ОЕСР. 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).

20. Звіт SIGMA 2018. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/sigma-assessment/public-administration-review> (дата звернення: 15.08.2023).

21. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/27/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf (дата звернення: 02.08.2023).

22. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf (дата звернення: 10.08.2023).

23. Наказ НАДС від 21 березня 2023 року № 40-23, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 28 березня 2023 року за № 533/39589 «Про затвердження форми звітності «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців» та Інструкції щодо її заповнення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0533-23#Text> (дата звернення: 13.08.2023).

24. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 13.08.2023).

25. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_2%D0%BA%D0%B2_23.pdf (дата звернення: 14.08.2023).

26. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_1.pdf (дата звернення: 20.08.2023).

27. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців у 2020, 2021, 2023 роках. Національне агентство України з питань державної служби. 53 с.

28. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniiizvitorganizatsiinakultura2023.pdf> (дата звернення: 22.08.2023).

29. Звіт дослідження організаційної культури державної служби України «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». Національне агентство України з питань державної служби. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf> (дата звернення: 23.08.2023).

30. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020 «Державна служба в Україні: ваша точка зору». Національне агентство України з питань державної служби. 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf> (дата звернення: 23.08.2023).

31. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури 2019-2020. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/2d2d7481-0285-4a30-a40d-63ea270094b5.pdf> (дата звернення: 23.08.2023).

32. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури 2019, 2020, 2021. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalniy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf> (дата звернення: 23.08.2023).

33. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

34. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 30.08.2023).

35. Наказ Міністерства соціальної політики від 09 серпня 2021 року № 448 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text> (дата звернення: 30.08.2023).

36. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1778-р «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на

2022 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1778-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 31.08.2023).

37. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1779-р «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2022 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1779-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 31.08.2023).

38. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України : звіт за результатами опитування. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1h4ypRPlmX_fsM5N8AgJtJzGhzu4qzZJG/view (дата звернення: 03.09.2023).

39. Звіт за результатами проведення опитувань з метою оцінки спроможності виконання завдань щодо імплементації права Європейського Союзу у законодавство України. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1mqATHnH2v7RMhKHuivSQ6OVD_PXFr4_M/view (дата звернення: 19.09.2023).

40. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2023).

41. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2023).

42. Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2022 року № 1028 «Про затвердження Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1028-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.10.2023).

43. Аналітичний звіт щодо потреб і пріоритетних напрямів професійного навчання державних службовців та керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва на 2023 рік. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1DFT7ypc2AtdXE6qU3yBC6-mQtZEchzKu/view> (дата звернення: 31.07.2023).

44. Аналітичний звіт щодо результатів професійного навчання державних службовців міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва за 2022 рік. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1WlnuKgELzPGOWbJBqzYCXI9xnRHlvcx7/view> (дата звернення: 31.07.2023).

45. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-metodichni-potrebi-2022-ds.pdf> (дата звернення: 20.07.2023).

46. Зустрічайте: BANI — новий світ, який прийшов на зміну VUCA. LABA. 2022. URL: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca> (дата звернення: 15.07.2023).

47. Підсумковий звіт про результати проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: <https://drive.google.com/file/d/1KFj58aDZpnhrCSM5PJkJbevvdwFayoRZH/view> (дата звернення: 25.07.2023).

48. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1645-р «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2021 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

49. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1646-р «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

50. Наказ НАДС від 08 грудня 2020 року № 230-20 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади». URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-provedennya-obstezhennya-sistemi-upravlinnya-yakistyu-ministerstva-inshogo-centralnogo-organu-vikonavchoyi-vladi> (дата звернення: 26.07.2023).

51. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.09.2023).

52. Публічний портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2023).

53. Онлайн курс «Культура публічної служби». Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://moodle.usg.org.ua/> (дата звернення: 06.08.2023).

54. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07 листопада 2023 року № 179-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій зі щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції».

55. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1268-р «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.07.2023).

56. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1267-р Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1267-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.08.2023).