

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ПЕТРИНСЬКА ВІКТОРІЯ ВАЛЕРІЇВНА**

УДК 35(477):352/354.08:005.591.6(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МЕХАНІЗМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В.В. Петринська

Науковий керівник:

Обушна Наталія Іванівна, доктор наук з державного управління, доцент

Київ – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Петринська В.В.* Механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. Київ, 2024.

У дисертації здійснено теоретико-методичне обґрунтування механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі та розроблено рекомендації щодо їх практичного впровадження в Україні.

Структурно-логічна схема дисертаційної роботи побудована на основі таких науково-дослідницьких блоків: аналіз теоретичних основ модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі; ідентифікація особливостей формування механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні; обґрунтування перспектив упровадження механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Актуальність теми дисертаційного дослідження полягає в тому, що одним із основних напрямів реалізації Стратегії реформування державного управління в Україні до 2025 року визначено продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Саме тому процес модернізації державної служби та вдосконалення системи HRM, започаткований ще в довоєнній Україні, залишається одним із пріоритетних векторів реформування державного управління загалом. Адже на сьогодні державна служба Україна гостро потребує такого кадрового потенціалу, який би з властивою йому

патріотичністю, високою кваліфікованістю, компетентністю, ініціативністю та культурою служив би інтересам суспільства, сумлінно, чесно й добросовісно вирішував би назрілі загальнодержавні та регіональні проблеми та інші службові обов'язки на доручених ділянках державної служби, керуючись при цьому засадами “сили права”, а не “права сили”.

Воєнний час, який наразі переживає Україна, ще більше загострює очікування громадянського суспільства від влади, вимагаючи формувати дієву систему державного управління, яка відповідатиме не лише за поточне відновлення, а й за стратегічний повоєнний розвиток країни, захищаючи національні інтереси. І в цьому контексті важливо артикулювати наступне: повоєнна відбудова країни та розбудова оновленого дієвого інституту державної служби визначальною мірою залежатиме від кількісного та якісного складу кадрового забезпечення державної служби.

Зазначені обставини, у свою чергу, обумовлюють об'єктивну доцільність наукового пошуку інноваційних механізмів управління людськими ресурсами на державній службі. Відповідно проблематика комплексного дослідження механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні є досить актуальною для нашої країни на сучасному етапі суспільного розвитку.

Актуальність даного дослідження значною мірою також посилюється реальними кроками України на шляху до євроінтеграції, що обумовлює необхідність використання міжнародних стандартів у всіх сферах суспільної діяльності загалом й у сфері державної служби в тому числі.

Метою дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено комплекс наукових завдань. Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі модернізації державної служби. Предмет дослідження – механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

У процесі написання дисертації використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, зокрема: семантико-етимологічний (щодо визначення змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату, пп. 1.1, 1.2, 1.3); історичний (для уточнення передумов формування сучасного кадрового забезпечення державної служби в Україні, п. 2.1); структурно-функціональний (у процесі ідентифікації механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні та з'ясуванні особливостей їх функціонування, пп. 1.3, 2.2, 2.3); статистичний, графічний, табличний, середніх та відносних величин (для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних, по всіх параграфам роботи); моделювання (при розробці моделі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, п. 3.3) та ін. Разом із цим такі методи як абстрагування, загальнонаукового аналізу, систематизації та узагальнення, синтезу та індукції, системного аналізу використані у всіх розділах роботи.

У дисертаційній роботі вперше розроблено й обґрунтовано модель комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні з урахуванням інтегративної взаємодії його цільових механізмів (інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного, інформаційно-комунікативного), яка опосередковуються 3-ма укрупненими складовими: 1) ціннісно-цільова складова (місія, мета, принципи, завдання та функції формування комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 2) суб'єктно-об'єктна складова (репрезентує кількісно-якісні зрушення у складі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 3) технологічно-інструментальна складова (представлена специфічними державно-управлінськими технологіями (форми, методи, інструменти та ін.), що забезпечують цілеспрямовані зміни в системі HRM згідно модернізаційних стратегій у сфері державної служби та пріоритетів реформування системи державного управління загалом. Такий механізм уможливорює створення умов для набуття нової позитивної якості системи HRM

на державній службі в Україні, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема та адаптації вітчизняного інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом.

У роботі вдосконалено обґрунтування сутності та складу системи HRM на державній службі як цілісної структурованої сукупності взаємопов'язаних системних елементів (підсистеми: діагностики/планування потреб кадрового забезпечення; управління добром та службовою кар'єрою персоналу; оцінювання результатів службової діяльності; адаптації та мотивації персоналу; розвитку HR; кадрового аудиту), що спрямовані на підвищення результативності й ефективності функціонування державної служби загалом та забезпечення умов продуктивної зайнятості, розвитку та благополуччя фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави на засадах компетентнісного підходу. Означені підсистеми знаходяться у відносинах координації, ієрархії та субординації й розвиваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

У результаті проведених досліджень також було вдосконалено теоретичні засади HRM на державній службі в контексті: а) уточнення сутності та складу системи HRM на державній службі; б) ідентифікації складу та змісту механізмів модернізації системи HRM на державній службі, а саме: інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного.

У дисертаційній роботі дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування завдяки уточненню сутності таких понять як: *“управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі”* – функціонуюча система, що забезпечує умови продуктивної зайнятості, розвитку та благополуччя фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, та, яка вибудовується на засадах компетентнісного підходу; *“механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні”* – цілісна взаємообумовлена сукупність норм, принципів, методів, інструментів та

важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для набуття нової позитивної якості системи управління людськими ресурсами на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості;

– структуризація проблем реалізації механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні, які систематизовано за відповідними блоками (інституційно-правовий та кадровий, фінансово-економічний, мотиваційний, інформаційно-комунікативний);

– стратегічні вектори модернізації системи HRM на державній службі в Україні, які аксіологічно пов'язані з позиціонуванням стану реформованої вітчизняної системи державного управління (у тому числі й у повоєнний період) та враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, що сприятимуть розробці та практичній реалізації механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (у т.ч. й у повоєнний період).

*Ключові слова:* державна служба, державне управління, державні службовці, професійні компетентності, кадровий резерв, кадровий потенціал, людиноцентризм, людські ресурси, механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі, модернізація державної служби, персонал, професійний розвиток, система управління людськими ресурсами, управління людськими ресурсами.

## ABSTRACT

*Petrynska V.V.* Mechanisms of modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the field of public management and administration, specialty 281 “Public Management and Administration”. – Kyiv National University named after Taras Shevchenko, Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv National University named after Taras Shevchenko, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the dissertation, the theoretical and methodological substantiation of the mechanisms of modernization of the human resources management (HRM) system in the civil service was carried out and recommendations were developed for their practical implementation in Ukraine.

The structural and logical scheme of the dissertation work is built on the basis of the following research blocks: analysis of the theoretical foundations of the modernization of the human resources management system in the civil service; identification of the peculiarities of the formation of mechanisms for the modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine; substantiation of prospects for the introduction of mechanisms for the modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine.

The relevance of the topic of the dissertation research lies in the fact that one of the main directions of the implementation of the State Administration Reform Strategy in Ukraine until 2025 is the continuation of the development of a professional, honest, politically neutral civil service whose activities are aimed at protecting the interests of citizens. That is why the process of modernization of the civil service and improvement of the HRM system, which was started in pre-war Ukraine, remains one of the priority vectors of public administration reform in general. After all, today the public service of Ukraine is in dire need of such personnel potential, which would serve the interests of society with its characteristic patriotism, high qualification, competence, initiative and culture, would conscientiously, honestly and conscientiously solve pressing national and regional problems and other official duties in the assigned areas of the civil service, being guided by the principles of “force of law” and not “law of force”.

The wartime that Ukraine is currently experiencing further sharpens the expectations of civil society from the authorities, demanding the formation of an effective system of public administration that will be responsible not only for the current recovery, but also for the strategic post-war development of the country, protecting national interests. And in this context, it is important to articulate the following: the post-war reconstruction of the country and the development of a renewed and effective civil service institute will depend to a decisive extent on the quantitative and qualitative composition of the personnel support of the civil service.

The specified circumstances, in turn, determine the objective expediency of the scientific search for innovative mechanisms of human resource management in the public service. Accordingly, the problem of complex research of the mechanisms of modernization of the HRM system in the civil service in Ukraine is quite relevant for our country at the current stage of social development.

The relevance of this study is also greatly enhanced by Ukraine's real steps on the way to European integration, which necessitates the use of international standards in all spheres of public activity in general, including in the sphere of public service.

The aim of the dissertation is the theoretical and methodological substantiation of the mechanisms of modernization of the human resources management system in the civil service and the development of recommendations for their practical implementation in Ukraine.

To achieve the set goal, a set of scientific tasks is defined in the work. The object of the study is social relations arising in the process of modernization of the civil service. The subject of the research is the mechanisms of modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine.

In the process of writing the dissertation, a complex of general scientific and special methods and approaches was used, in particular: semantic-etymological (regarding the definition of the content of the basic concepts of research and the development of the conceptual-categorical apparatus, par. 1.1, 1.2, 1.3); historical (to clarify the prerequisites for the formation of modern personnel support of the civil service in Ukraine, par. 2.1); structural and functional (in the process of identifying

the mechanisms of modernization of the HRM system in the civil service in Ukraine and clarifying the peculiarities of their functioning, par. 1.3, 2.2, 2.3); statistical, graphic, tabular, average and relative values (for studying, grouping and visual display of empirical data, for all paragraphs of the work); modeling (when developing a model of a complex mechanism for the modernization of the HRM system in the civil service in Ukraine, par. 3.3) and others. Along with this, such methods as abstraction, general scientific analysis, systematization and generalization, synthesis and induction, system analysis are used in all sections of the work.

In the dissertation, for the first time, a model of the complex mechanism of the modernization of the HRM system in the civil service in Ukraine was developed and substantiated, taking into account the integrative interaction of its target mechanisms (institutional-legal, personnel, financial-economic, motivational, informational-communicative), which is mediated by 3 aggregated components : 1) value-target component (mission, goal, principles, tasks and functions of forming a complex mechanism for the modernization of the HRM system in the civil service); 2) subject-object component (represents quantitative and qualitative shifts in the complex mechanism of modernization of the HRM system in the civil service); 3) technological-instrumental component (represented by specific state management technologies (forms, methods, tools, etc.), which ensure purposeful changes in the HRM system in accordance with modernization strategies in the field of public service and priorities for reforming the public administration system in general. Such a mechanism enables the creation of conditions for acquiring a new positive quality of the HRM system in the civil service in Ukraine, approaching the maximum possible level of its development, in particular, and adapting the domestic institute of civil service to European standards and values in general.

The work improved the justification of the essence and composition of the HRM system in the civil service as a whole structured set of interrelated system elements (subsystems: diagnosis/planning of staffing needs; management of selection and service career of personnel; evaluation of the results of official activities; adaptation and motivation of personnel; development of HR; personnel audit), aimed

at increasing the effectiveness and efficiency of the functioning of the civil service in general and ensuring conditions for productive employment, development and well-being of specialists in the field of implementation of professional tasks and functions of the state based on the competence approach. The indicated subsystems are in the relations of coordination, hierarchy and subordination and develop under the influence of internal and external factors.

As a result of the conducted research, the theoretical foundations of HRM in the civil service were also improved in the context of: a) clarification of the essence and structure of the HRM system in the civil service; b) identification of the composition and content of the mechanisms for the modernization of the HRM system in the civil service, namely: institutional-legal, personnel, financial-economic, motivational and informational-communicative.

Further development was achieved in the dissertation work:

- a conceptual and categorical apparatus in the field of public management and administration thanks to the clarification of the essence of such concepts as: “human resources management (HRM) in the civil service” – a functioning system that ensures conditions for productive employment, development and well-being of specialists in the field of professional tasks and functions of the state, the one that is built on the basis of the competence approach; “mechanisms for the modernization of the system of human resources management in the civil service in Ukraine” – an integral interdependent set of norms, principles, methods, tools and levers of influence, with the help of which conditions are created for acquiring a new positive quality of the system of human resources management in the civil service, approaching the maximum possible the level of its development;

- structuring of the problems of implementing mechanisms for the modernization of the HRM system in the civil service in Ukraine, which are systematized according to the relevant blocks (institutional-legal and personnel, financial-economic, motivational, informational-communicative);

- strategic vectors of modernization of the HRM system in the civil service in Ukraine, which are axiologically related to the positioning of the state of the

reformed domestic public administration system (including in the post-war period) and take into account the possibilities of implementing progressive foreign experience in this area.

The practical significance of the obtained results is that the main theoretical provisions and conclusions of the dissertation have been brought to the level of concrete proposals that will contribute to the development and practical implementation of mechanisms for the modernization of the human resources management system in the civil service in Ukraine (including in the post-war period).

Key words: public service, public administration, public servants, professional competences, personnel reserve, personnel potential, people-centeredness, human resources, mechanisms of modernization of the human resources management system in the public service, modernization of the public service, personnel, professional development, human resources management system, human resources management.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

*Статті у наукових фахових виданнях України*

1. **Петринська В.В.** HR-брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 23. С. 65–69. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/23-2021>. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.23.12>

2. Обушна Н.І., **Петринська В.В.** Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об’єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 4 (10). С. 148–163. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/210/212>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10\)-148-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-148-162)

*Особистий внесок: обґрунтовано необхідність модернізації державної служби та HRM в Україні. Уточнено сутність базових дефініцій дослідження, серед яких “модернізація”, “державна служба”, “людські ресурси” та “HR-*

менеджмент”. На підставі проведеного аналізу виявлено основні проблеми функціонування вітчизняної державної служби та HRM.

**3. Петринська В.В.** Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління та митне адміністрування. Серія “Державне управління”*. 2022. № 4(35). С. 98 – 103. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/v4-35-2022>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.15>

**4. Петринська В.В.** Особливості понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2022. Випуск 12(30). С. 65–80. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/107>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-65-80](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-65-80)

**5. Петринська В.В.** Діагностика кадрового забезпечення державної служби: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. Вип. 9. URL: <https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.24>

**6. Петринська В.В.** Стратегічні вектори вдосконалення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Вип. 3. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.189>

**7. Петринська В.В.** Особливості інституційно-правового забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2024. Вип.1(43). С.221–236. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8791>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-221-236](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-221-236).

*Наукові публікації у періодичних виданнях, які включені до  
наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема  
Web of Science Core Collection*

**8. Obushna N., Korchak N., Evsyukova O., Selivanov S., Petrynska V.** Professionalization of Public Service of Ukraine: Specifics of the Process in the Context of Global Challenges and Modern Social Changes. *Cuestiones Políticas*.

2022, Vol. 40 N° 75 (2022), p. 49–63. URL: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jml=07981406&AN=162193254&h=BQt1T7zXNC1%2FrQUZkpWf%2BKIEctanVfKk7of36SPYVfWgjyunyKcrowgx7a9UubResak0KrCSxBjUAFm5dv8KZg%3D%3D&crl=c>. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.02>

## Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

### Тези конференцій

**9. Петринська В.В.** Модернізація державної служби в Україні на засадах HR-менеджменту. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (07 травня 2021 р.). м. Київ; Афіни / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Афіни: ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 67–71. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/conf-theses>

**10. Петринська В.В.** HR-брендинг як інструмент залучення висококваліфікованих кадрів на державну службу в Україні. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (07 травня 2021 р.). м. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 64–68.

**11. Петринська В.В.** Проблеми та пріоритети модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи, О.М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 70–71. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1928>

**12. Петринська В.В.** Підвищення кваліфікації державних службовців України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації* : зб. тез щоріч. Міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.) ; за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 185–186. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1973>

**13. Петринська В.В.** Суцільна цифровізація як нова модель державної служби в Україні в повоєнний період. *Незалежність України: сучасна доктрина і*

*практика публічного управління*: зб. тез за матеріалами круглого столу до Дня незалежності України, Київ, 22 серпня 2022 року. С. 181–182. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1986>

**14. Петринська В.В.** Сучасна система управління людськими ресурсами на державній службі: сутність та склад. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Все-укр. 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. 193– 194. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=2028>

## ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ.....</b>	<b>16</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....</b>	<b>26</b>
1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі..	26
1.2. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі.....	47
1.3. Механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі: теоретичний аспект.....	69
Висновки до розділу 1.....	87
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>90</b>
2.1. Діагностика кадрового забезпечення вітчизняної державної служби та об'єктивна необхідність його модернізації .....	90
2.2. Генеза інституційно-правового механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі.....	110
2.3. Аналіз функціонування кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі.....	134
Висновки до розділу 2.....	164
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>168</b>
3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі.....	168
3.2. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі.....	192
3.3. Формування моделі комплексного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі.....	220
Висновки до розділу 3.....	234
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>237</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>244</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>277</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ:

БКУ	– Бюджетний кодекс України;
ВРУ	– Верховна Рада України;
ВШПУ	– Вища школа публічного управління;
ГКУ	– Господарський кодекс України;
ЄС	– Європейський Союз;
КЗпП	– Кодекс Законів про працю України;
КМУ	– Кабінет Міністрів України;
КСУ	– Конституційний суд України;
МВС	– Міністерство внутрішніх справ України;
МОП	– Міжнародна організація праці;
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби;
НАЗК	– Національне агентство з питань запобігання корупції;
ОБСЕ	– Організація з безпеки та співробітництва в Європі;
ООН	– Організація об'єднаних націй;
ПКУ	– Податковий кодекс України;
ПОМС	– посадові особи місцевого самоврядування;
ПППК	– Професійна програма підвищення кваліфікації;
РДУ	– Реформа державного управління;
СЗДУ	– Сектор загального державного управління;
СУП	– Служба управління персоналом;
ФОП	– Фонд оплати праці;
ФПР	– Фахівці з питань реформ;
ЦОВВ	– Центральні органи виконавчої влади;
ЦППК	– Центри підготовки та підвищення кваліфікації;
EQF	The European Qualifications Framework for Lifelong Learning – (Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом всього життя);
HR	– human resources (людські ресурси).
HRM	– Human Resource Management (управління людськими ресурсами);
KSAO	– знання (Knowledge), вміння (Skills), здібності (Abilities, Attitudes), інші характеристики (Other).

## ВСТУП

Одним із основних напрямів реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки [263] визначено продовження розбудови професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Саме тому процес модернізації державної служби та вдосконалення системи управління людськими ресурсами, започаткований ще в довоєнній Україні, залишається одним із пріоритетних векторів реформування державного управління загалом. Адже на сьогодні державна служба Україна гостро потребує такого кадрового потенціалу, який би з властивою йому патріотичністю, високою кваліфікованістю, компетентністю, ініціативністю та добросесністю служив би інтересам суспільства, сумлінно, чесно й добросесно вирішував би назрілі загальнодержавні та регіональні проблеми та інші службові обов'язки на доручених ділянках державної служби, керуючись при цьому засадами “сили права”, а не “права сили”.

Воєнний час, який наразі переживає Україна, ще більше загострює очікування громадянського суспільства від влади, вимагаючи формувати дієву систему державного управління, яка відповідатиме не лише за поточне відновлення, а й за стратегічний повоєнний розвиток країни, захищаючи національні інтереси. І в цьому контексті, на наше переконання, важливо артикулювати наступне: повоєнна відбудова країни та розбудова оновленого дієвого інституту державної служби визначальною мірою залежатиме від кількісного та якісного складу кадрового забезпечення державної служби.

Зазначені обставини, у свою чергу, обумовлюють об'єктивну доцільність наукового пошуку інноваційних механізмів управління людськими ресурсами (HR – Human Resources) на державній службі. Відповідно проблематика комплексного дослідження механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management) на державній службі в

Україні є досить актуальною для нашої країни на сучасному етапі суспільного розвитку.

Актуальність даного дослідження значною мірою також посилюється реальними кроками України на шляху до євроінтеграції, що обумовлює необхідність використання міжнародних стандартів у всіх сферах суспільної діяльності загалом, й у сфері державної служби в тому числі.

Зауважимо, що теоретико-методологічним засадам формування системи управління людськими ресурсами (у т.ч. й на державній службі) в зарубіжній державно-управлінській практиці та споріднених науках (економіка, соціологія, психологія, політологія, право) присвячено чималу кількість праць. Зокрема, досить ґрунтовно ця проблема розроблена в працях таких зарубіжних учених, як: А. Армстронг [12; 291.], Г. Беккер [292; 293], Л. Гурвіц [301], П. Друкер [298], М. Мескон [305], А. Файоль [299], Х. Шульц [316], та ін.

Разом із цим у контексті сучасних досліджень представлена значна кількість розвідок, присвячених аналізу змістовних аспектів модернізації та її впливу на розвиток сучасного суспільства, що здійснена як вітчизняними, так і зарубіжними вченими і практиками. Серед них, вважаємо за доцільне, відзначити розробки таких науковців як: Е. Берка [17], К. Бужимської [25], Р. Войтович [35], А. Колодій [102], М. Михальченка [127], Н. Обушної [138-140], Дж. Сакса [248], А. Чухна [282], та ін.

Водночас різні аспекти формування та реалізації механізмів державного управління стали наріжним каменем наукових досліджень В. Авер'янова [1], В. Бакуменка [14; 15], В. Малиновського [118], О. Оболенського [135-137], М. Орлів [146], Н. Нижник [132], Л. Приходченко [182], Р. Рудніцької [246], О. Федорчак [274], та ін.

У свою чергу, теоретичні положення щодо модернізації державної служби та управління персоналом досить ґрунтовно висвітлено у працях Н. Алюшиної [3-6], А. Боровської [21], Т. Василевської [300], Н. Гончарук [46-49, 300], О. Євсюкової [74], С. Зелінського [85-86], О. Линдюк [113], Ю. Лихач [179], В. Мельника [123-125], Н. Обушної [141; 142; 252], О. Пархоменко-

Куцевіл [152-158], І. Поліщук [175], Л. Прудіус [46; 48; 231], А. Рачинського [237-239], С. Селіванова [251-253] та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Разом із тим, аналіз наукової літератури засвідчив, що фундаментальні наукові розробки щодо проблематики модернізації державної служби та її системи управління персоналом в Україні ще залишаються далекими від завершення. Такий висновок підтверджується відсутністю комплексних наукових досліджень механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Зазначене вище актуалізує науково-практичну значимість теми, мету й завдання дисертаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такий комплекс *завдань*:

- проаналізувати стан дослідження феномену “управління людськими ресурсами на державній службі” в науковому дискурсі та уточнити понятійно-категорійний апарат у цій сфері;
- з’ясувати концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- ідентифікувати механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- проаналізувати стан кадрового забезпечення державної служби в Україні та на цій основі довести нагальну необхідність його модернізації;
- охарактеризувати особливості формування та реалізації механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні, зокрема інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного;

– сформувати стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері;

– розробити та обґрунтувати модель комплексного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини, що виникають у процесі модернізації державної служби.

*Предмет дослідження* – механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

*Методи дослідження.* Для реалізації мети й завдань у дослідженні буде використана сучасна наукова методологія, в основу якої покладено діалектичний метод пізнання, а також системний та інституціональний підходи.

У процесі написання дисертації використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, зокрема: семантико-етимологічний (щодо визначення змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату, пп. 1.1, 1.2, 1.3); історичний (для уточнення передумов формування сучасного кадрового забезпечення державної служби в Україні, п. 2.1); структурно-функціональний (у процесі ідентифікації механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні та з'ясуванні особливостей їх функціонування, пп. 1.3, 2.2, 2.3); статистичний, графічний, табличний, середніх та відносних величин (для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних, по всіх параграфам роботи); моделювання (при розробці моделі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, п. 3.3) та ін. Разом із цим такі методи як абстрагування, загальнонаукового аналізу, систематизації та узагальнення, синтезу та індукції, системного аналізу використані у всіх розділах роботи.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови КМУ, інструктивно-методичні документи НАДС, міжнародні нормативно-правові документи у сфері кадрової

політики, офіційні дані Державної служби статистики України, НАДС. Як джерела інформації також використано теоретичні та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-джерела, власні наукові публікації автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що:

*уперше:*

– розроблено й обґрунтовано модель комплексного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням інтегративної взаємодії його цільових механізмів (інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного, інформаційно-комунікативного), яка опосередковуються 3-ма укрупненими складовими: 1) ціннісно-цільова складова (місія, мета, принципи, завдання та функції формування комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 2) суб'єктно-об'єктна складова (репрезентує кількісно-якісні зрушення у складі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 3) технологічно-інструментальна складова (представлена специфічними державно-управлінськими технологіями (форми, методи, інструменти, та ін.), що забезпечують цілеспрямовані зміни в системі HRM згідно модернізаційних стратегій у сфері державної служби та пріоритетів реформування системи державного управління загалом. Такий механізм уможливорює створення умов для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі в Україні, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації вітчизняного інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом;

*удосконалено:*

– обґрунтування сутності та складу системи HRM на державній службі як структурованої сукупності взаємопов'язаних системних елементів (підсистеми: діагностики/планування потреб кадрового забезпечення; управління добором та службовою кар'єрою персоналу; оцінювання результатів службової діяльності;

адаптації та мотивації персоналу; розвитку HR; кадрового аудиту), що спрямовані на підвищення результативності й ефективності функціонування державної служби загалом та забезпечення умов продуктивної зайнятості, розвитку та благополуччя фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави на засадах компетентнісного підходу. Означені підсистеми знаходяться у відносинах координації, ієрархії та субординації й розвиваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;

– теоретичні засади управління людськими ресурсами на державній службі в контексті: а) уточнення сутності та складу системи HRM на державній службі; б) ідентифікації складу та змісту механізмів модернізації системи HRM на державній службі, а саме: інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування завдяки уточненню сутності таких понять як: *“управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі”* – функціонуюча система, що забезпечує умови продуктивної зайнятості, розвитку та благополуччя фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, та, яка вибудовується на засадах компетентнісного підходу; *“механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі”* – цілісна взаємообумовлена сукупність норм, принципів, методів, інструментів, за допомогою яких створюються умови для набуття нової позитивної якості системи управління людськими ресурсами на державній службі та наближення до максимально можливого рівня її розвиненості;

– структуризація проблем реалізації механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні, які систематизовано за відповідними блоками (інституційно-правовий та кадровий, фінансово-економічний, мотиваційний, інформаційно-комунікативний);

– стратегічні вектори модернізації системи HRM на державній службі в Україні, які аксіологічно пов’язані з позиціонуванням стану реформованої

вітчизняної системи державного управління (у тому числі й у повоєнний період) та враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, які сприятимуть розробці та практичній реалізації механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (у т.ч. й у повоєнний період). Зокрема окремі положення дисертаційної роботи на сьогодні використані в практичній діяльності:

– Варшавської Вищої Школи Менеджменту, де окремі наукові результати дисертаційного дослідження щодо вдосконалення теоретичних засад управління людськими ресурсами на державній службі в контексті уточнення сутності та складу системи HRM на державній службі та ідентифікації складу та змісту механізмів модернізації системи HRM на державній службі та ін. використовуються в навчальному процесі під час викладання навчальної дисципліни “Суспільні трансформації в країнах Східної Європи” в межах магістерської програми “Адміністрація публічна” за напрямом підготовки слухачів “Адміністрація та право” (довідка від 08 лютого 2023 року № 56/14- w);

– Вищої школи публічного управління під час розробки короткострокових програм підвищення кваліфікації “Ефективне управління персоналом” та “Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів Європейськоо Союзу” для державних службовців категорії “Б” та “В”, зокрема працівників служб управління персоналом. Окремі положення, отримані у процесі дослідження, враховано під час розроблення переліку вимог до компетентностей та професійних знань, розроблення короткострокових програм підвищення кваліфікації сім’ї посад “Управління персоналом” (довідка від 23 листопада 2023 року № 9722/1037.23);

– Кропивницької міської ради. Зокрема в роботі Виконавого комітету Кропивницької міської ради під час формування Програми з розвитку

персоналу в Кропивницькій міській раді на 2023-2025 роки, Програм сприяння розвитку громадянського суспільства “Діалог” на 2023-2025 роки, Програми реалізації громадського бюджету (бюджету участі) у м. Кропивницькому на 2021-2024 роки, Програми формування позитивного міжнародного та інвестиційного іміджу м. Кропивницького на 2021-2023 роки та ін. (довідка від 29 грудня 2023 року № 8751/13-26-10.15).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, що викладені в дисертації, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві (2 статті, з них: 1 – у періодичному виданні, що включено до наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема Web of Science Core Collection; 1– у фаховому виданні України), в роботі використані лише ті положення та ідеї, що є результатом особистої роботи здобувача. Внесок автора конкретизовано в списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Отримані результати, висновки та пропозиції наукового дослідження доповідались і обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих столах, зокрема на: міжнародній науково-практичній конференції “Державне управління в Україні: виклики та перспективи” (Запоріжжя, 2021); міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку” (Греція (м. Афіни), 2021); міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: “Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба” (Київ, 2022); міжнародному круглому столі “Державна служба України: сучасний стан та перспективи повоєнної трансформації” (Київ, 2022); міжнародному круглому столі до Дня незалежності України “Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління” (Київ, 2022); Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба” (Київ, 2022).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 14 наукових працях, зокрема в: 8 статтях в наукових фахових виданнях України та інших держав з напрямку, з якого підготовлено дисертацію (у тому числі: 1 – у періодичному виданні, що включено до наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема Web of Science Core Collection; 6 – у друкованих фахових виданнях України з державного управління, 1 – в електронному фаховому виданні); 6 тезах за матеріалами науково-практичних конференцій/круглих столів.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 288 сторінок. Обсяг основного тексту становить 243 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 19 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел налічує 322 найменування (з них 34 – іноземних).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

#### 1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі

У період повоєнної відбудови України систему державного управління України очікує період кардинальних реформ, успіх реалізації яких, у першу чергу, критично залежатиме від можливості “створення спроможної, стійкої, професійної та незалежної вітчизняної державної служби, сучасних процедур для ухвалення й виконання ефективних рішень, іміджу державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців...[68, с.24]”. І це є логічним, адже нові вимоги до державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – державних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах змін. З огляду на викладене, особливої актуальності та науково-практичної значущості набуває обґрунтування узгодженого понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами (human resources management (HRM)) на державній службі в умовах ствердження антропологічної спрямованості державного управління.

Як відомо, категорія “людські ресурси” залишається однією з базових дефініцій в теорії та практиці державного управління. Водночас, враховуючи досить широкий спектр наукових досліджень із питань формування кадрового потенціалу державної служби (КПДС) та управління людськими ресурсами загалом, маємо констатувати відсутність єдиного підходу (поліваріантність) до трактування сутності понять “персонал”, “кадри”, “людські ресурси” тощо.

У зв’язку з цим, слідуючи настановам відомого філософа Р. Декарта, якому належить афоризм “Уточніть значення слова, і ви позбавите світ від

половини непорозумінь та помилок” [32], вважаємо за доцільне, розпочати із визначення сутності системи первинних базових понять, які відображають предмет дослідження, та з’ясування діалектики взаємозв’язку між ними.

Для виконання поставленого завдання обґрунтуємо базові дефініції дослідження, виходячи із таких аспектів (рис. 1.1):

– 1-й аспект: включає систему первинних понять (“ресурси”, “кадри”, “персонал” та “людські ресурси”), які в сукупності впливають на змістовне наповнення поняття “управління людськими ресурсами на державній службі”;

– 2-й аспект: представляє систему додаткових понять (“людський потенціал”, “людський капітал”), що часто в науковій літературі використовуються як синоніми до поняття “людські ресурси”, проте, не є такими, адже вони не повною мірою відповідають суті цього поняття;

– 3-й аспект: ідентифікує поняття, що надають професійної забарвленості дефініції “управління людськими ресурсами на державній службі”, – поняття “державна служба”, “державний службовець”, “людські ресурси державного органу” та “людські ресурси державної служби”;

– 4-й аспект: включає поняття “управління” та “менеджмент”, а також “управління людськими ресурсами”, що обумовлюють продовження продуктивного вивчення особливостей цього феномену з управлінської точки зору.

Зауважимо, що дефініція “управління людськими ресурсами на державній службі” у своїй теоретичній конструкції поєднує декілька складових, базисом яких є поняття “ресурси”. З огляду на це, важливим аспектом дослідження концептуальних засад управління людськими ресурсами на державній службі є розкриття сутності поняття “ресурси”.

Сам термін “ресурси” походить від французького слова “ressource” – допоміжні засоби (дослівний переклад – кошти, цінності, запаси, а також можливості, джерела засобів, доходів), аналогічне значення цей термін має і в англійській мові [70]. Так, згідно сучасного підходу “ресурси (англ. resources) – все, що можна використати для виробництва благ для задоволення потреб людини. Включають природні і людські ресурси” [33].

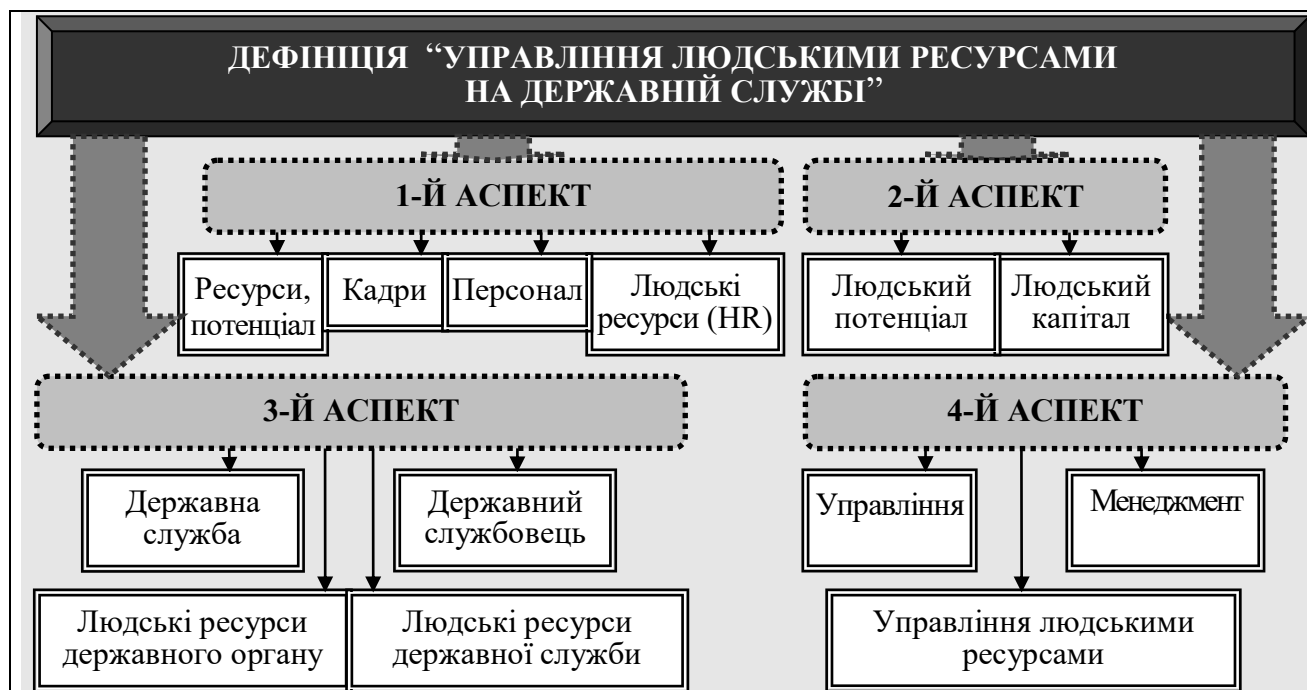


Рис. 1.1. Базові смислові аспекти трактування змістовної наповнюваності дефініції “управління людськими ресурсами на державній службі”

[власна розробка автора [163]]

У тлумачному економічному словнику Дж. Блека наводиться таке визначення: “Ресурси (resources) – поняття включає все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні); людські ресурси, включаючи здібності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва. Економіку можна визначити як науку про алокацію ресурсів” [307]. Тобто в зарубіжній економічній літературі до ресурсів відносять усе те, що витрачається на виробництво товарів і послуг. Такі ресурси називають факторами виробництва [33].

На думку Г. Герасименка, “термін “ресурс” має більш сучасне змістоє наповнення і визначається як джерело засобів та можливості, застосування яких приводить до отримання вигід. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що трактування дефініції “людські ресурси” має базуватись на такому постулаті: ресурс – це “вихідний матеріал”, який трансформується у продукт праці [41].

На наше переконання, що стосується людських ресурсів, то таким “вихідним матеріалом” виступає потенціал (від лат. potentia – можливість, потужність, сила). Він виявляється у наявних та прихованих здатностях людини

(можливості, потенції), що можуть розвинути за цілеспрямованого впливу (або так і залишаться прихованими) та стати реально діючими факторами.

З огляду на це, повністю підтримуємо позицію науковців Н. Обушної та С. Селіванова [253], які досить логічно доводять, що такий потенціал є динамічною поліфункціональною системою, що концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин у часі та просторі, які:

1) віддзеркалюють минуле: потенціал є стійкою сукупністю наявних здатностей людини, які накопичені в минулому і зумовлюють її здатність до оптимального функціонування та розвитку;

2) характеризують сьогодення: актуалізує наявні здатності, їхнє практичне й ефективне використання. Такий підхід дозволяє розрізняти реалізовані та нереалізовані можливості. У цьому контексті поняття “потенціал” фактично набуває значення “ресурсу” / “фактору”, який, як і будь-який інший ресурс, є обмеженим темпорально та просторово;

3) спрямовані в майбутнє: у процесі діяльності не тільки реалізуються наявні здатності, але й виявляються приховані або ж розвиваються нові можливості. Тобто потенціал містить у собі й можливості виконання тих чи інших функцій (“зародки” майбутнього розвитку) за сприятливого розвитку здібностей, задатків, доведених до рівня вмінь, навичок. Відповідно у цьому плані поняття “потенціал” збігається з поняттям “резерв” [253, с. 24-25].

Надалі перейдемо до розгляду сутності та співвідношення не менш складних та проблемних у наукових дискусіях понять як “кадри”, “персонал” та “людські ресурси”, адже семантичний аналіз доводить ідентичність означених понять лише в широкому розумінні.

У більшості енциклопедичних та інших наукових виданнях сутність поняття “кадри” (від фр. cadre – “рамка, тобто люди в рамці”) визначають через “кваліфіковану робочу силу (включає, як фактично зайнятих у народному господарстві працівників, так і потенційні кадри), яка характеризується наявністю професійної працездатності у її носіїв” [28; 13]. Тобто “кадри” розглядаються як політична і соціально-економічна категорія, яка включає

постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах з державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. В основному, це кваліфіковані працівники, які мають професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички, або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації в якій вони працюють [253, с. 21–22].

Практика ж сьогодення засвідчує, що під “кадрами” у широкому розумінні все частіше використовують поняття “персонал”. Адже на думку науковців [16; 54; 253; та ін.] в умовах існування демократичного суспільства, у центрі якого стоїть людина з комплексом своїх прав і свобод, доцільно підійти до використання більш адекватного терміна – “персонал” (від лат. *persona*: 1) особа, особистість; 2) важлива особа).

Як правило, під персоналом розуміють “колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту)” [31]. Економічна енциклопедія визначає персонал як “частина кадрів і позаштатні працівники, що знаходяться в оперативному управлінні, становлять об’єкт управління” [70].

Зауважимо, що традиційно в наукових джерелах поняття “персонал” розглядається у широкому і вузькому значеннях. І найчастіше саме на рівні вузького тлумачення поняття “персонал” ототожнюються з поняттям “кадри”. Таким чином, погоджуємося з позицією науковців Гурбик Ю. та Біляєва С., що “поняття “персонал” у широкому розумінні є більш містким, адже включає в себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру)” [54], поєднуючи при цьому представників як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці.

У контексті нашого дослідження важливо відзначити, що у ст. 1 (п.6 (ч.1)) Закону України “Про державну службу” [195] виділено функцію з управління персоналом державних органів. У зв’язку з цим у першій редакції Закону [195]

до персоналу державного органу (управління яким є однією з функцій держави і державного органу) було віднесено як державних службовців такого органу, так і інших працівників, що виконують функції з обслуговування.

Водночас ми поділяємо позицію І. Петрової, що в сучасній теорії та практиці все більше поширення набуває термін “людські ресурси”, який, на відміну від терміна “персонал”, має більш виражене соціальне забарвлення, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях працівників, їх новій ролі у сучасному виробництві [171, с. 13]. Проте, в науковому дискурсі до цього часу відсутня однозначність у трактуванні дефініції “людські ресурси”. Як правило, ретроспектива започаткування дефініції “людські ресурси” (від англ. Human Resource (HR)) пов’язується з втратою актуальності категорій “трудова ресурси” та “кадри”, а її поширення зумовлено розвитком теорії людського капіталу та глобалізаційних світових процесів загалом.

Одним із перших термін “людський ресурс” використав у 1893 році економіст Дж. Коммонс у своїй книзі “Розподіл багатств” (англ. The Distribution of Wealth), проте надалі його так і не розвинув. Сучасного ж трактування поняття “людського ресурсу” набуло з 1958 року в доповіді економіста Ед. Бакке [302].

Як зауважує Лаптев В., наразі “людські ресурси стали унікальною категорією в економіці, яка сприяє зламу існуючих парадигм та діалектиці новітніх, створенню нових наукових теорій та пошуку практик, які б давали можливість найбільш повно використовувати та розвивати ці ресурси” [111, с. 38]. Дійсно, людські ресурси – це ресурси, які знаходяться в площині знань, навичок і мотивації людей. Вони є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва, однак такими, що зростають з віком та досвідом, чого не може не один інший ресурс.

При цьому аналіз наукових праць і досліджень засвідчує складність даної категорії з точки зору її різного сприйняття, насамперед, на макро- та мікрорівні (в широкому та вузькому сенсі) (табл. 1.1).

### Систематизація наукових підходів до трактування сутності дефініції “людські ресурси”

№ з/п	Автор, джерело	Сутність дефініції “людські ресурси”
<b>Сприйняття на макрорівні (у широкому розумінні)</b>		
1	Сардак С.Е. [249]	Сукупність людей, що здійснювали, здійснюють та можуть здійснювати процеси життєдіяльності та є носіями здатності до існування й суспільної цінності.
2.	Енциклопедія сучасної України [73]	Сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом. Людські ресурси відображають головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини.
3.	Разнодъжина Е. [235]	Сукупність ресурсів, представлену на ринку праці, включаючи і людський потенціал. Людські ресурси в широкому сенсі поєднують у собі людський капітал, робочу силу, людський потенціал, підприємницькі здібності, а також постають людським фактором виробництва поруч з речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу.
<b>Сприйняття на мікрорівні (у вузькому розумінні)</b>		
4.	Боровська А. [21]	Людські ресурси як термін, що характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад організації, а поряд із традиційними ознаками, властивими персоналу, охоплює здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації.
5.	Армстронг М. [12]	Працівники організації та робоча сила в галузевому або територіальному вимірі разом з їхніми здібностями у контексті сфери діяльності.
6.	Балабанова Л., Сардак О. [13]	Сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівника.
7.	Бізнес-словник [41]	Це ресурси, які знаходяться в площині знань, навичок і мотивації людей. Вони є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва, однак такими, що зростають з віком та досвідом, чого не може не один інший ресурс.
8.	Вікіпедія [31]	Це сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу.
9.	Гончарук Н. та Прудіус Л. [46]	Термін “людські ресурси” характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо
10.	Ковтун Н. [101]	Поняття “людські ресурси” відображає не просто працюючу людину, індивіда взагалі, а живу людину з усією різноманітністю її життєвих потреб та інтересів. Саме тому до якісних ознак людських ресурсів необхідно включити характеристики, які забезпечують їх конкурентні переваги. А сучасні тенденції, які сформували поняття “людські ресурси”, виходять з того, що в основі цих конкурентних переваг знаходиться людський капітал, який є частиною інтелектуального капіталу людини, компанії (держави).

\*Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [12; 13; 21; 31; 41; 46; 101; 73; 235; 249]

З точки зору макрорівня (широкого трактування) досить змістовним та обґрунтованим, на наш погляд, виглядає трактування сутності категорії

“людські ресурси”, наведене С. Сардаком: “Людські ресурси – сукупність людей, що здійснювали, здійснюють та можуть здійснювати процеси життєдіяльності та є носіями здатності до існування й суспільної цінності” [249].

У свою чергу, з точки зору макрорівня, людські ресурси представляють “сукупність ресурсів, представлену на ринку праці, включаючи і людський потенціал” [235]. При цьому людські ресурси в широкому сенсі поєднують у собі “людський капітал, робочу силу, людський потенціал, підприємницькі здібності”, а також “постають людським фактором виробництва поруч з речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу” [235].

Вільна енциклопедія Вікіпедія наводить визначення людських ресурсів більше з точки сприйняття на мікрорівні: “Людські ресурси – це сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу” [31]. Ще одна онлайн платформа The Balance при визначенні сутності дефініції “людські ресурси” відштовхується від тлумачення, запропонованого В. Трейсі у словнику “The Human Resources Glossary”, де людські ресурси позиціонуються з такими людьми, які “управляють організацією і формують її робочий штат”, тобто людський ресурс – це кожен окремий співробітник компанії [300].

Аналогічний підхід до трактування сутності поняття “людських ресурсів” простежується в роботах М. Армстронга (у роботі “Практика управління людськими ресурсами”) [12], Х. Грехема [50], К. Девіса [296], П. Спероу [317], У. Трейсі [318], Т. Шульца [316] та ін. науковців, які визначають “людські ресурси” через працівників організації та робочу силу в галузевому або територіальному вимірі разом з їхніми здібностями в контексті сфери діяльності.

Дійсно, на сучасному етапі суспільного розвитку менеджмент людських ресурсів – це стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та благополуччя осіб, які працюють в організації [291, р. 5]. За визначенням О. Грішнкової, людські ресурси – “...це специфічні й найважливіші ресурси з усіх видів економічних ресурсів” [52, с. 78].

У даному контексті відзначимо, що онлайн-словник англomовних бізнес-термінів тлумачить “людський ресурс”, як такий, що проявляється в площині знань, навичок і мотивації людей. Він є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва. Проте, за правильних умов може покращуватися з віком та досвідом, чого не може не один інший ресурс. Отож, людський ресурс розглядають як дефіцитний і найважливіший виробничий ресурс, який становить найціннішу і найтривалішу перевагу для організації [272].

Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні та практичні навички і знання, творчі і розумові здібності, моральні цінності, культуру праці, що можуть бути використані у трудовому процесі. Саме тому по відношенню до поняття “людські ресурси” іноді використовують термін “трудоі ресурси”.

Однак у даному випадку виникає питання у чому ж відмінність терміну “людські ресурси” від терміну “трудоі ресурси”, які представляють собою “наявну масу живої праці, інтеграційні трудоі можливості працездатного населення, реальну здатність створювати блага сукупного працівника суспільства” [70, с. 696].

На нашу думку, визначальною характеристикою ознакою трудових ресурсів є саме вік, що характеризує працездатність населення. У зв’язку з цим поняття “трудоі ресурси” ототожнюються з поняттям “працездатне населення”, яке згідно методології Міжнародної організації праці (МОП) поділяється на економічно активне та економічно неактивне. При цьому економічно-активне населення (також використовується як “робоча сила”) – це частина населення обох статей, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг. У свою чергу, економічно неактивне населення формують особи у віці 15-70 років, які не можуть бути класифіковані як зайняті або безробітні, тобто не формують пропозицію на ринку праці [111, с. 42].

З огляду на викладене, логічним виглядає підхід Н. Ковтун щодо того, що “поняття “людські ресурси” відображає не просто працюючу людину,

індивіда взагалі, а живу людину з усією різноманітністю її життєвих потреб та інтересів. Саме тому до якісних ознак людських ресурсів необхідно включити характеристики, які забезпечують їх конкурентні переваги. А сучасні тенденції, які сформували поняття “людські ресурси”, виходять з того, що в основі цих конкурентних переваг знаходиться людський капітал, який є частиною інтелектуального капіталу людини, компанії (держави) [101, с. 31].

У свою чергу, Н. Гончарук та Л. Прудіус, досліджуючи проблематику модернізації людських ресурсів на державній службі, демонструють аналогічний до О. Антонюк підхід, зазначаючи, що термін “людські ресурси” характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо [46].

Водночас Т. Шульц, який вважається засновником школи “людського капіталу” зазначав наступне: “Усі людські ресурси та здібності є або вродженими, або набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, які визначають його вроджений людський потенціал. Набуті людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними вкладками, ми називаємо людським капіталом” [316].

Американський економіст та лауреат Нобелівської премії (1992 рік) Г. Беккер, який є послідовником Т. Шульца та співзасновником школи “людського капіталу” у своїх працях констатує таке: “Людський капітал представляє собою сукупність природжених здібностей і набутих знань, навиків та мотивацій, доцільне використання яких сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)” [293].

У даному контексті нагадаємо, що в науковому обігу повноцінне впровадження категорії “людські ресурси” відбулося приблизно в 70-ті рр. ХХ ст. Як зауважує В. Лаптев, “цей процес супроводжувалося переосмисленням місця й ролі людини в процесі виробництва, економічного

розвитку держави, а відповідно й зламом чергової парадигми менеджменту (“управління персоналом”). Причиною цього стала третя індустріальна революція (“цифрова”), яка спрямувала розвиток суспільства у бік наукоємних виробництв, які у другій половині ХХ століття зробили наступний значний стрибок у науково-технічному прогресі, використанні інформаційно-комунікаційних технологій. А відповідно це стало можливим за рахунок акумулювання та ефективного використання накопичених знань, що в свою чергу зміцнило позиції людини як носія цих знань та того, хто їх може продукувати. Все це підтверджується значною популярністю з кінця 60-х рр. школи “людського капіталу” (Т. Шульца та Г. Беккера)” [111].

Згадана наукова школа “людського капіталу” вибудовується на визначенні нової ролі людини в суспільстві, де її починають розглядати вже “не з позиції ефективного використання, а з позиції якості та конкурентоспроможності” [292]. У результаті в науковому обігу та практиці активно використовуються поняття “людський потенціал” і “людський капітал”.

Викладене вище обумовлює об’єктивну необхідність подальшого уточнення в контексті проблематики нашого дослідження сутності не лише поняття “людський капітал”, а й поняття “людський потенціал”, яке з кінця 90-х років ХХ ст. набуло широкого вжитку з огляду на формування та впровадження засад концепції сталого розвитку.

Як відомо, людський потенціал розглядається, в основному, як міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатності приносити доход. Світовий банк у це поняття включає ще й стан здоров’я індивіда та якість його харчування, а ООН – професійний досвід, фізичний стан, здатність до виживання, тобто те, що впливає на продуктивність і самозабезпеченість людини. З розвитком людського прогресу робоча сила перестає бути лише фактором виробництва. Вкладення в робочу силу – в освіту, охорону здоров’я, культуру, кваліфікацію – формують нову якість, що є новою формою людського багатства [253, с. 28].

Загалом ми солідарні з думкою В. Васильченко, який стверджує, що поняття “людський потенціал” включає в себе поняття “людський капітал”. Науковець аргументує свою думку тим, що поняття “людський потенціал” є значно ширшим, бо вміщує можливості, які за певних обставин (мотивація, час, праця, соціально-економічні умови, якість управління державою та суспільством) реалізуються як людський капітал, і можливості, що залишаються нереалізованими [27, с. 76]. Хоча, практика засвідчує, що дефініцію “людський капітал” більше використовують в економічній діяльності, а “людський потенціал” є більш соціальним і психологічним поняттям.

Окрім того, поняття “людський потенціал” пов’язано ще з такою категорією як “трудоий потенціал”, який, з одного боку, виступає складовою підсистемою людського потенціалу, а, з іншого боку, – основою формування кадрового потенціалу через характеристики, що можуть бути використані в процесі трудової діяльності (кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, здібності працівника та ін.). Тобто сутність кадрового потенціалу відображає якісну та частково кількісну характеристики трудового потенціалу працівників [18, с. 28].

Водночас у контексті нашого дослідження ми погоджуємося з Г. Назаровою, яка відзначає, що “здібності, знання та професійні навички, мотивація самі по собі не є капіталом, а стають таким у момент їх реалізації, тобто при здійсненні власної підприємницької діяльності або при найманні на роботу чи одержанні винагороди виконавцем роботи” [130, с. 8]. І це дійсно “дозволяє виокремити капітал від ресурсів, яким ця дія не є обов’язковою умовою” [111, с. 46].

Таким чином, на наше глибоке переконання, трактувати категорію “людські ресурси” лише з позиції широкого або навпаки вузького розуміння, а також лише з позиції соціально-трудої сфери без врахування суспільних процесів життєдіяльності в цілому є не зовсім правильно, оскільки такий підхід обмежує значимість цього поняття та не розкриває всі його аспекти. Відповідно доцільною вважаємо формулювання такої дефініції, яка б всебічно охоплювала

характерні ознаки людських ресурсів як на макро-, так і на макрорівні, в трудовій, економічній, соціальній діяльності тощо.

У даному контексті досить обгрунтованою виглядає позиція С. Сардака, який зауважує, що термін “людські ресурси” повинен не тільки об’єднувати в собі макро та мікрорівень, враховувати характеристики “широкого або вузького змісту категорії”, але й розглядатися як “сукупність людей у вигляді допоміжних засобів щодо здійснення процесів життєдіяльності” в цілому, а не лише “з позиції залучення у соціально-трудова відносини” [249]. Адже, на думку науковця, “не можна ігнорувати такі аспекти, як наявність людини, можливості та масштаб управлінського впливу, характер участі людини у суспільній діяльності, вік, корисність, статус, досягнення, залежність тощо” [249].

Резюмуючи викладене вище, запропонуємо авторський підхід до трактування сутності дефініції людські ресурси: “людські ресурси” – соціально-економічна категорія, що відображає з якісної сторони саму людину (групу, колектив, суспільство) зі специфічним комплексом її явних здатностей (професійні, інтелектуальні, морально-етичні, соціально-культурні, організаційно-управлінські тощо) та потенційних можливостей, які вона має та може розвивати/удосконалювати як в рамках соціально-трудова відносин, так і процесів суспільної життєдіяльності загалом.

Наступними ключовими дефініціями нашого дослідження мають стати поняття – “державна служба” та “державний службовець”(див. рис. 1.1), сутність яких ми надалі розглянемо з прив’язкою до вітчизняної державно-управлінської практики. Відповідно означені поняття чітко мають кореспондуватися з відповідними положеннями Конституції і законів України, а також з рекомендаціями міжнародних організацій у зазначеній сфері.

Відразу відзначимо, що питання функціонування інституту державної служби є предметом міждисциплінарного аналізу й перебуває в колі дослідження науковців як з державного управління, так і юридичних наук, соціології, політології тощо. Зокрема проблемам формування та розвитку інституту державної служби присвячені наукові праці багатьох вітчизняних

науковці та практиків, серед яких відзначимо розробки В. Авер'янова [1], В. Бакуменка [14-15], Н. Гончарук [46-49, 300], С. Зелінського [85-86], О.Линдюк [112], Н. Обушної [141-142; 253], Л. Прудіус [231], С. Селіванова [251-253], та ін.

На сьогодні поняття “державна служба” в Україні поверхнево згадується в Конституції України [104] лише в двох статях: у ст. 38 (зазначено, що громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування) та у ст. 78 (визначено, що народні депутати України не можуть мати ін. представницького мандата чи бути на державній службі) [104].

Закон України “Про державну службу” [195, ст. 1] закріплює, що державна служба в “Україні – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у т. ч. розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та ін. нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством”.

Погоджуємося з думкою В.Мельника, що важливою особливістю функціонування системи державної служби є наявність адміністративно-організаційних зв'язків структурних одиниць (елементів) системи, що

виявляються в підвідомчості, підпорядкованості, розпорядництві, підконтрольності, підзвітності та координації. Приймаючи до уваги зазначене, можна зробити висновок, що система управління державною службою представляє собою нормативно встановлену структуру, яка складається із взаємозв'язаних підсистем управління, які містять у собі елементи системи управління і відрізняються функціональними цілями, задачами, повноваженнями [124, с. 70].

При цьому державна служба полягає у виконанні державними службовцями завдань і функцій держави, що реалізуються через відповідні державні органи, та в широкому розумінні є діяльністю, яка є:

- публічною: полягає в “служінні особи інтересам держави і суспільства, дотримання особливого правового режиму відносин зайнятості – публічного, що на відміну від приватно-правового режиму полягає у спеціальних, законодавчо встановлених вимогах, обмеженнях та порядку [131, с. 29];

- професійною: полягає в тому, що “відповідні завдання і функції держави виконуються на професійній основі посадовими особами – державними службовцями, які займають на постійній основі посади державної служби в державних органах” [64, с. 29];

- політично неупередженою: “здійснюється в інтересах усіх громадян відповідно до засад реалізації державної політики у відповідній галузі або сфері суспільних відносин, що не залежить від програмних цілей і завдань певних політичних партій або політичних поглядів і переконань окремих політиків” [131, с. 29].

З огляду на викладене вище, логічним виглядає висновок, що держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців, тому інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму, а найголовніше – робить цей механізм здатним практично вирішувати будь-які питання галузі державного управління [103].

Законом України “Про державну службу” [195, ст. 1 (п.2)] встановлено, що “державний службовець” – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Ураховуючи викладене, пропонуємо розрізняти такі поняття як [163]:

1) “людські ресурси державного органу” – соціально-економічна категорія, що відображає з якісної сторони весь персонал державного органу зі специфічним комплексом їх явних здатностей (професійні, інтелектуальні, морально-етичні, соціально-культурні, організаційно-управлінські тощо) та потенційних можливостей, необхідних для виконання посадових обов’язків у сфері реалізації державної політики. Тобто поняття “людські ресурси державного органу” безпосередньо пов’язане як особистісним потенціалом державного службовця зокрема, так і кадровим потенціалом державного органу загалом, розвиток якого, на переконання японських науковців [131], виходить у XXI ст. на перше місце серед визначальних напрямів забезпечення результативності й ефективності професійної діяльності.

2) “людські ресурси державної служби” пропонуємо розглядати як соціально-економічну категорію, що відображає з якісної сторони весь кадровий склад державної служби з точки зору інтегративної взаємодії його здатностей і можливостей у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави. Тобто “людські ресурси державної служби” доцільно розглядати в контексті сукупної здатності/можливості фахівців до професійної кваліфікованої праці у сфері державного управління. Відповідно визначальною ознакою “людських ресурсів державної служби” є їх інституціональність, оскільки їх якісний та змістовний склад безпосередньо залежить від інституційних характеристик державної служби.

Отже, на наше переконання, визначальною властивістю людських ресурсів є те, що вони акумулюють засоби та можливості особи, які вона може використати в тій або іншій сфері, задовольняючи при цьому свої потреби самореалізації та саморозвитку. Зауважимо, що такі можливості “може використовувати як одна окрема особа, так і певна група, держава або людство для досягнення певної мети або для розв’язання конкретного завдання” [175].

Водночас акцентуємо увагу на тому, що людські ресурси державного органу не можна ототожнювати з людськими ресурсами державної служби, оскільки останні представляють функції держави та її завдання загалом, формуючи тим самим суб’єктивну систему відносин, оцінок і критеріїв, інтегрованого уявлення про свої здатності/можливості як актуального (діючого) суб’єкта. Такий підхід, з одного боку, дозволяє через людські ресурси демонструвати імідж службової діяльності в реальних умовах, а з іншого, накладає на людські ресурси специфічні риси, притаманні державній службі в цілому, а не окремими її структурним одиницям.

Таким чином, у процесі дослідження сутності людських ресурсів на державній службі ми звертаємося до суб’єктивного чинника, але не в його індивідуально-особистісному прояві, а беремо його цілісно-узагальненим, що сформувався в єдиний комплекс здатностей (можливостей).

При цьому індивідуально-особистісний потенціал людських ресурсів державного органу інтегрується в колективну управлінську сукупність, що характеризується цілісністю, динамікою та відповідними системними властивостями. Таке розуміння людських ресурсів державної служби обумовлює продовження продуктивного вивчення складу та особливостей цього феномену з точки зору управлінського аспекту, про що й піде мова надалі.

Розпочнемо зі з’ясування сутності понять “управління” та “менеджмент”, оскільки в наукових колах співставлення цих понять є проблемним.

Вивчення етимології понять “управління” та “менеджмент” уможливило висновок, що в обох випадках йдеться про вміння управляти. Водночас ці дефініції ототожнювати неможливо, адже між ними існує суттєва відмінність.

Зокрема, у давньоруському та інших слов'янських мовах управління (походить від кореня “прав”) означало “правити, тобто виховувати”, а також “прямий, правильний, невинний”, як і в інших давньослов'янських мовах [135].

Так, у “Новому тлумачному словнику української мови” термін “управляти” розглядається в таких аспектах як: 1) спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати; 2) користуючись кермом та іншими регулюючими пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь; спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь [134, с. 642].

Тобто управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо [148, с. 8].

Водночас управління все-таки більше визначається як процес цілеспрямованого впливу керівника підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку [134].

У даному контексті заслуговує на увагу позиція відомого американського вченого та консультанта у сфері менеджменту П. Друкера, який розглядає управління як “специфічний вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу” [298]. Тобто “управляти – це передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати”, – підсумовує А. Файоль [299, с. 8].

Загалом, аналіз наукової джерельної бази засвідчив, що в загальному розумінні “управління” – це, насамперед, цілеспрямований вплив на складну систему (вплив на свідомість, поведінку, діяльність людей та їх відносини). При цьому в управлінні все розпочинається саме з людини і все орієнтоване саме на неї. Що стосується поняття “менеджмент” (“to manage” – керувати, яке походить від латинського “manus” – рука [148, с. 8]), то воно у вітчизняному науковому вжитку з'явилося лише наприкінці 80-х – поч. 90-х років ХХ ст.

Багатогранний феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Відповідно у світі існують різні підходи до тлумачення сутності поняття “менеджмент”, у результаті чого “менеджмент часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією” [285, с. 8].

Сучасне трактування дефініції “manage” і “management” у діловому середовищі, як правило, зводиться до цілепокладання в оперативній сфері, відповідальності та контролю. Так, наприклад, М.Х. Мескон наголошує на тому, що “менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечують досягнення їх цілей” [305].

У вітчизняній управлінській практиці [134]: “Менеджмент – цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів”. Звідси можна зробити висновок, що дане трактування сутності поняття “менеджменту” є значно вузьчим поняття “управління” і полягає скоріше у забезпеченні функціонування, ніж у спрямуванні до розвитку. При цьому управління, порівняно з менеджментом, охоплює значно більшу кількість об’єктів та явищ та проявляється більше в соціальній сфері.

Таким чином варто зауважити, що сучасна управлінська діяльність як соціокультурний процес виступає комплексним системним явищем із великою кількістю елементів, їх складною структурою і різноманітними взаємозв’язками, що набуває ролі провідного фактору стратегічного значення. Адже, на думку науковців, в такій діяльності переплетена майже вся багатоманітність людської життєдіяльності, у тому числі й у сфері управління людськими ресурсами.

Сам термін “управління людськими ресурсами” (Human Resources Management (HRM)) був уведений у науковий обіг в західному, американському менеджменті, окресливши зміни ролі і місця людини в трудовому процесі [47, с. 166]. За твердженням М. Армстронга, дана функція

менеджменту розглядається як “стратегічний і послідовний підхід до управління найбільш цінними активами організації: працюючою там людиною, яка колективно й індивідуально робить внесок у вирішення завдання організації” [291].

На сьогодні у більшості підручників управління людськими ресурсами розглядається як історичний етап розвитку менеджменту в галузі управління персоналом, що означає перехід від розуміння персоналу як носія мускульної сили через уявлення про персонал як соціальну систему до визначення персоналу як основного ресурсу управління й бази формування конкурентної переваги організації [277, с. 27].

При цьому М. Армстронг [291] вибудує чітку мережу взаємозв’язків між спектром таких концептуальних понять: “управління людьми”, “управління людським капіталом”, “управління людськими ресурсами”, “управління персоналом”. Науковець наполягає на тому, що поняття “управління людьми” (політика і практика, які регулюють, як люди керуються й розвиваються в організаціях) поєднує в собі такі взаємопов’язані поняття як “управління людськими ресурсами” та “управління людським капіталом”, що прийшли на заміну поняттю “управління персоналом”. Хоча саме філософія та практика управління персоналом заклали фундамент практики управління людськими ресурсами та управління людським капіталом [291, с. 1–2].

У свою чергу, Дж. Сторі пояснював управління людськими ресурсами як “особливий спосіб управління працівниками в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який, користується цілісною системою культурологічних, структурних і кадрових технік” [317].

На думку О. Зайченко, “управління людськими ресурсами” означає, що працівники є ресурсом роботодавця. Як вид ресурсу, людський капітал об’єднує працівників організації в рамках їхнього навчання, досвіду, інтелекту, взаємозв’язку і розуміння, тобто це так звана характеристика працівника, який може створювати економічну цінність організації. Отже, управління HRM має

вирішальне значення для успіху організації, адже саме людські ресурси роблять його цінним, оскільки володіють окремим необхідними якостями [111].

На сьогодні HRM – це стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту осіб, які працюють в організації. Він досить швидко перетворюється в одну з провідних функцій будь-якої організації. Відповідно він може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу сучасної організації. У результаті професіонал у сфері HRM може стати дійсно лідером майбутнього.

У даному контексті відзначимо, що в Законі України “Про державну службу” (ст. 1) [195] виокремлено функцію з управління персоналом державних органів. Логіка такого виокремлення полягає у наскрізному значенні цієї функції для публічної адміністрації в умовах системних реформ в Україні.

Відповідно до ст. 18 Закону України “Про державну службу”, служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [195].

Отже, доцільно погодитися з думкою Н. Гончарук та Л. Прудіус, які управління людськими ресурсами на державній службі позиціонують зі здійсненням усіх функцій менеджменту, пов’язаних з плануванням добром, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. При цьому управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності [46, с. 44].

Резюмуючи викладене, можемо констатувати, що управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі – це функціонуюча система, що забезпечує умови продуктивної зайнятості, розвитку та благополуччя фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, та, яка вибудовується на засадах компетентнісного підходу.

Таким чином HRM на державній службі демонструє широкий діапазон діяльності й власну багатогранність, що визначається відповідною професійною сферою, організаційним рівнем, кількістю структурних підрозділів, в цілому специфікою функціонування системи державного управління, формою суспільної організації та ін., про що й піде мова у наступному параграфі.

## **1.2. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі**

Водночас поряд із осмисленням теорії понятійно-категорійного апарату у сфері HRM відкритим залишається питання щодо обґрунтування концептуальних засад формування цілісної системи HRM на державній службі, яка має відповідати як сучасним суспільним викликам, так і повоєнним модерізаційним процесам у сфері державного управління в Україні тощо.

Слід зазначити, що управління людськими ресурсами як наука зі своїм категорійним апаратом, теоріями, принципами, законами і закономірностями сформувалося зовсім недавно, а саме на поч. ХХ ст., коли постала гостра необхідність якісних змін в діяльності підприємств, пов'язаних з промисловою революцією та розвитком науково-технічного прогресу. Значними стрес-факторами для цього стали світові політичні та економічні потрясіння (Перша світова війна, економічна криза в США 1929–1933 років, розпад імперій тощо) [111, с. 53].

Важливо зауважити, що “саме філософія та практика управління персоналом заклали фундамент практики управління людськими ресурсами та

управління людським капіталом” [291, с. 1–2]. При цьому історично формування наукових підходів до управління персоналом почалося разом із формуванням теорії управління (менеджменту).

Нагадаємо, перші наукові дослідження у сфері управління персоналом стосувалися, насамперед, встановлення раціональних управлінських підходів. Їх особливості досить ґрунтовно викладено в класичних роботах Ф. Тейлора, який акцентував увагу на доцільності здійснення керівником планування діяльності працівників, а також зміг сформулювати модель “економічної людини”, яка в роботі не бачить іншого змісту, окрім отримання грошей.

Подальший свій розвиток школа наукового менеджменту знайшла в роботах засновника адміністративної (класичної) школи управління А. Файоля, який сформулював 14 принципів адміністративної діяльності та виокремив управління в особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль [299]. Тобто, і управління в концепціях Ф. Тейлора і А. Файоля виглядає більш централізованим.

Загалом, школа наукового менеджменту та адміністративна школа управління розглядали своїм об’єктом працівника, який не прагне розвиватися, проявляти ініціативу, а потребує чітких вказівок, наказів та нормативів в своїй діяльності. Саму таку модель описав в своїй “теорії Х” Д. Мак-Грегор, яка базується на думці, що “середній індивід має вроджену ворожість до роботи” [111]. Водночас науковець пропонує і протилежну теорію Y, спрямовану на активізацію інтелектуальних, вольових й емоційних якостей працівників. Тобто нова теорія вже виходила з того, що для людини витратити моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації.

Необхідність ґрунтовного аналізу поведінки людини в процесі праці, індивідуальних, групових і соціальних інтересів була усвідомлена після серії наукових експериментів, проведених професорами-соціологами Е. Мейо й

Ф. Ротлісбергером (хоторнські дослідження). У результаті була створена нова школа людських відносин, яка вибудовувалася на новій (соціальной) філософії менеджменту – доктрині людських відносин, а саме на таких її вихідних принципах:

“1) людина – це “соціальна тварина”, що включена в контекст поведінки групи;

2) тверде підпорядкування й бюрократична організація несумісні з природою людини та її свободою;

3) керівники повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію” [277, с. 24].

Новим кроком у розвитку гуманістичного напрямку в управлінні персоналом стала концепція людських ресурсів, запропонована американським психологом А. Маслоу в його праці “Теорія людської мотивації” (біхевіористський напрям (поведінкова школа)) у вигляді піраміди потреб людини (первинних (фізіологічні, необхідність безпеки) та вторинних (належності, самоповаги й самореалізації)). Тобто особливістю поведінкової школи стала пріоритезація питань переосмислення влади й лідерства, розширення інструментарію мотивації персоналу, організації ефективної комунікацій та взаємодії між елементами керованої та керуючої системи підприємства та ін.

Доцільно також згадати й про емпіричну школу управління (40-і роки ХХ ст.), яка поєднала ідеї школи людських відносин з ідеями класичних шкіл управління. Її фундамент вибудовується на розробках американського професора П. Друкера, зокрема на концепції “управління за цілями” [298].

Як зауважує В. Лаптев, “поштовхом для наступного кроку розвитку поглядів стосовно управління людськими ресурсами є 3-тя індустріальна революція (“цифрова”), пов’язана з розвитком наукоємних виробництв” [111, с. 65]. Наслідком таких змін постала поява у 60-х роках ХХ ст. школи людського капіталу (Т. Шульц та Г. Беккер аргументують роль інвестицій у людський капітал), яка “на сучасному етапі посідає перше місце серед інших теорій, а в її межах кадрове забезпечення розглядають як основний фактор

економічного зростання; ресурсозатратне, але необхідне для розвитку, адже саме інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню ефективності діяльності; людський капітал є більш динамічним та персоніфікованим, невіддільним від його носія – окремої людини; важливе значення приділяється зацікавленості працівників та способам мотивації” [125, с. 35].

Трошки пізніше (70-ті роки ХХ ст.) з’являється школа соціального менеджменту (Ч. Бернанд, Д. Марч, Г. Саймон та ін.). Саме в цей час П. Друкер звертає увагу на формування суспільства знань і появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці. У наступні десятиріччя у структурі управління організацій (“організація, яка навчається”) впроваджується така нова функція як управління знаннями, а в економічній думці – концепція управління знаннями [253, с. 54].

Інтерес до наукових концептуальних досліджень у сфері управління людськими ресурсами не зменшується й до цього часу. Наприклад, досить популярними в управлінській теорії та практиці наразі залишаються теорія Z У. Оучі (сформульовано основні положення й правила управління людьми, спираючись на які, можна домогтися ефективного управління), теорія “Управління талантами” (Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод), теорія інститутів і інституціональних змін Д. Норта, теорії стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг, С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге й ін.) та ін.

Ідеї теорії Z у стислому вигляді зводяться до такого:

- довгостроковий найм кадрів;
- групове ухвалення рішення;
- індивідуальна відповідальність;
- повільна оцінка кадрів і їх помірне просування;
- не визначений, неформальний контроль за допомогою чітких і формалізованих методів; неспеціалізована кар’єра;
- всебічна турбота про працівників.

З огляду на викладене вище, можемо констатувати, що паралельно з різними школами управління розвивалися й теорії управління персоналом. Адже протягом років роль людини в організації істотно змінювалася, у зв'язку з цим розвивалися змінювалися й концепції управління персоналом.

Так, Т.А. Костунець та А.М. Корнійчук [107] відзначають, що за останні роки відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня управління кадрами/трудовими ресурсами (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.) до управління персоналом (починаючи з 20 – 30-х рр. XX ст.) і далі – управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.) та управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.). З огляду на це, ми підтримуємо наукову позицію згаданих науковців, що “у теорії й практиці можна виділити чотири концепції, що розвивалися в межах трьох підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного” [107].

Загалом, можна стверджувати, що поява різних шкіл, теорій та концепцій управління людськими ресурсами й управління людиною є закономірним явищем в еволюції системи управління, які відповідають головним етапам суспільного розвитку в цілому та органічно їх поєднують (табл. 1.2).

Метою проведеної нами систематизації в табл. 1.2 є візуалізація рестроспективної зміни поглядів на місце людини в системі менеджменту організації, а також підходів до ефективного використання людських ресурсів через форми організаційної взаємодії, побудови соціально-трудова відносин в організації тощо. Саме на цій підставі можемо стверджувати, що поява в активному науковому та професійному дискурсі терміна “управління людськими ресурсами” (HRM) призвело до появи нової концепції й професійної сфери діяльності.

Враховуючи викладене вище, підтримуємо позицію С. Войтовича, що “концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку” [35, с. 271–273].

## Еволюція теоретичних засад управління людськими ресурсами (ЛР)\*

Наукові підходи до управління	1. Економічний	2. Органічний		3. Гуманістичний
<b>Концепції управління ЛР</b>	1. Управління кадрами (кін. ХІХ – поч. ХХ ст.)	2. Управління персоналом (поч. ХХ ст.– сер. ХХ ст.)	3. Управління людськими ресурсами (сер. ХХ ст.–кін. ХХ ст.)	4. Управління людиною (кін. ХХ – до ц.ч.)
<b>Коротка характеристика концепцій</b>	– об’єкт управління – трудові ресурси; – людина як елемент процесу праці; – вертикаль управління; – значний контроль; – підрозділ управління – відділ праці та ЗП; – пріоритет цілей компанії; – фокус на оплату праці; – мінімізація зон відповідальності; – мета – підвищення продуктивності праці та ін	– об’єкт управління – персонал; – людина як елемент формальної структури; – функціональний поділ праці; – ієрархія управління; – підрозділ управління – кадрова служба;  – орієнтацій дія на норми і формальні процедури; – підбір персоналу за формальними характеристиками та ін.	– об’єкт управління – людські ресурси; – людина як елемент соціальної організації; – тотожність індивідуальних і корпорат. цілей; – комплексне управління ЛР; – підрозділ управління – служба управління ЛР; – управління кар’єрою та розвитком персоналу; – розвиток системи мотивації та ін.	– об’єкт управління – людина; – людина як член організації – сім’ї; – фокус на організаційній культурі; – самоуправління – підрозділ управління – вся організація; – пріоритетне значення знань, інтересів, цінностей людини, її розвитку; – боротьба організацій за унікальних працівників (талантів) та ін.
<b>Наукові школи УП</b>	Школа наукового управління, адміністративна школа управління	Школа людських відносин, емпірична школа, біхевіористська школа	Теорія Х та У, школа людського капіталу, школа соціального менеджменту, Теорія Z	Теорія управління талантами, теорія “Г” та ін.
<b>Основні представники наукових шкіл управління</b>	Ф.Тейлор, Г.Форд, Ф. Гілберт, Л. Гілберт; А. Файоль, М. Вебер та ін.	Е. Мейо, Ф. Герцберг, П. Друкер, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, та ін.	Д. Мак Грегор, Т. Шульц, Г. Беккер, Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон, У. Оучі та ін.	Д. Уоткінс, Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод, Д. Мерсер та ін.

\*Узагальнено та систематизовано автором з використанням [107; 111; 277]

На підтвердження озвученої думки за допомогою рис. 1.2 нами узагальнено та систематизовано основні спільні і відмінні риси в наукових підходах до трактування концептуальних понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” на мікроекономічному рівні.

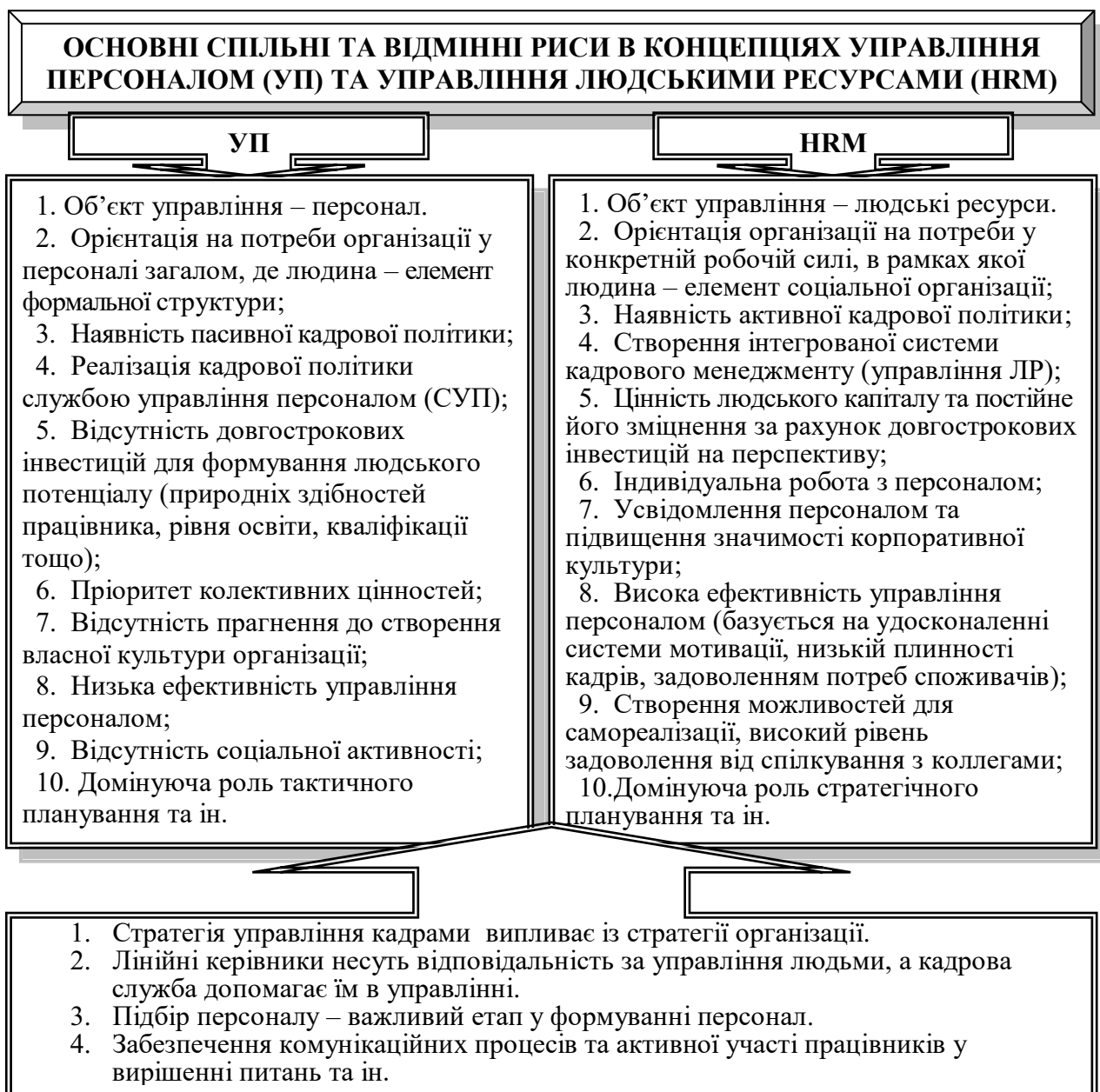


Рис. 1.2. Основні спільні та відмінні риси в концепціях управління персоналом та HRM [узагальнено автором з використанням [20; 266]]

Отже, основні відмінності між поняттями “управління персоналом” та “HRM” виявляються у “ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо” [245].

На наше переконання, загальна філософія HRM (як система закономірностей, переконань, ідейних цінностей) має включати такі позиції:

- саме людські ресурси створюють конкурентні переваги певної організації;
- необхідність орієнтуватися на прихильність працівників;

– прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію організації.

З огляду на викладене, узагальнимо концептуальні характеристики HRM, згідно яких управління людськими ресурсами має бути:

1) орієнтованим на прихильність співробітників;

2) заснованим на переконанні, що до людей необхідно ставитися як до капіталу;

3) більш унітарним ніж плюралістичним: тобто сформованим на переконанні, що керівники і звичайні працівники мають спільні інтереси, і відповідно зацікавлені працювати спільно, а не усвідомленні, що інтереси працівників не обов'язково мають співпадати з інтересами керівництва;

4) спрямованим на конкретного працівника, а не на колектив в цілому. При цьому працівник розглядається як талант, джерело креативності (управління талантами, креативний менеджмент), що є основою для інноваційного розвитку організації;

5) здійснюватися менеджерами: управління людськими ресурсами – це відповідальність лінійних керівників. Наприклад, представники Гарвардської школи [266] вперше зауважили, що HRM має безпосереднє відношення до лінійних менеджерів (керівників). Відповідно цілком прийнятним є те, що HRM має такі характерні риси: а) лінійні керівники несуть значно більше відповідальності за конструювання конкуренто дієвих стратегій та HR-політики; б) HR-менеджери беруть на себе місію розробки політики, що визначається розвитком та впровадженням HR-методів, заснованих на взаємній підтримці. Таким чином, HRM є моделлю відповідності, у межах якої передбачається, що HR та організаційна структура мають відповідати стратегії організації;

6) вибудованим на засадах сильної адаптивної організаційної культури та спрямованим на цінності організації у більшій мірі на моральні та суспільні цінності в цілому;

7) стратегічним з акцентуванням на інтеграцію та ін.

Трансформація відносин, які відбуваються у різних сферах суспільного життя України, потребує детального дослідження особливостей HRM у сфері державного управління. Адже, проведені нами дослідження засвідчили, що наразі державне управління також переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. Саме тому, на думку багатьох науковців [46; 50; 245; 253; 266; та ін.], настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам (HR-менеджменту).

Н. Гончарук та Ю. Пирогова констатують, що на сьогодні державні органи влади недостатньо забезпечені фахівцями, здатними аналізувати стан справ у відповідних сферах державної політики, формувати політичні пропозиції, розробляти та впроваджувати ключові національні реформи, а рівень фінансової мотивації публічних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці [47 с. 164]. Це ще раз підкреслює необхідність підвищення результативності й ефективності управлінської діяльності персоналу як органів публічної влади загалом, так і державної служби в тому числі.

У зв'язку з викладеним, слід звернути увагу на наявність різноманітних наукових підходів, на яких будується сучасна система HRM на державній службі. Серед таких підходів найбільш визначальними є стратегічний, системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний і компетентнісний. Більш детальна характеристика таких підходів надана у Додатку Б.

Важливо констатувати, що Законом України “Про державну службу” [195] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів. Такий підхід має на меті всебічну підготовку особи як фахівця своєї справи та повноправного члена соціуму. Зауважимо, що впровадження компетентнісного підходу у практику публічного управління, досить логічно пояснюється особливістю імплементації положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами до країн-кандидатів на вступ до ЄС (розділ 3 “Публічна служба і менеджмент людських

ресурсів” документа-рекомендації “Принципи публічного адміністрування”). Водночас компетентнісний підхід, як правило, успішно органічно поєднується й доповнюється іншими методологічними підходами (системним, стратегічним, поведінковим та ін.).

Встановлюючи співвідношення між поняттями “компетенція” й “компетентність”, Н. Обушна та С. Селіванов зауважують, що саме “компетенція” (від лат. “competentia” – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) є основним змістом “компетентності”, яка припускає не лише наявність певного обсягу знань, але й здатність ними користуватися [253].

У загальноєвропейському проєкті TUNING educational structures in Europe (Налаштування освітніх структур в Європі) поняття компетенцій і навичок включає: знання і розуміння (теоретичне знання академічної області, здатність знати і розуміти); знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій); знання як бути (цінності як невід’ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті) [47, с. 130].

У свою чергу, Р. Бояціс [20] констатує, що компетенція” – це сума здібностей, якими володіє конкретна особистість і направляє поведінку на відповідність вимогам роботи і досягнення бажаних результатів. Це може бути мотив, характерна риса, навичка, елемент самосприйняття, соціальна роль, набір знань, якими вона користується.

Отже, в узагальненому вигляді, як стверджує С. Зелінський будь-яка компетенція “описує стандарт поведінки, який об’єднує знання, навички та особисті якості людини і визначає ефективність роботи (діяльності)” [85, с. 131], а також формується вона на трьох рівнях: особистісний, когнітивний, діяльнісний. Відповідно, серед складових елементів “компетенції” досить чітко виокремлюються: особистісні риси; знання; уміння і навички (досвід); моральні цінності; поведінкові моделі.

У даному контексті зауважимо, що до недавнього часу у США використовувався термін KSAO (знання (Knowledge), вміння (Skills), здібності

(Abilities, Attitudes), інші характеристики (Other)) [80], а в СРСР – ЗУН (знання, уміння, навички) [96].

Що ж стосується сутнісного наповнення дефініції “компетентність” (competency), то найбільш популярним і типовим її трактуванням у сфері HRM є таке: “Компетентність – внутрішня характеристика особистості (underlying characteristic of a person), наслідком якої є ефективне або найкраще виконання (effective or superior performance)” [315]. Інакше кажучи, компетентність – “якісна характеристика засвоєння компетенцій, що виявляється в процесі практичної діяльності” [297]. Адже, “компетентність – це інтегральна особистісна характеристика, яка розпадається на спектр окремих компетенцій” [85, с. 131].

З огляду на викладене вище, підтримуємо позицію С. Григор’євої, що компетентність у галузі державного управління представлена переліком компетентностей, що формують систему (обсяг) знань, розумінь, навичок, здібностей, цінностей, досвіду, необхідних для якісного виконання певного виду діяльності, пов’язаної з практичним виконанням завдань та функцій держави [62].

При цьому проф. Г. Одінцова, досить доречно наголошує на тому, що під компетентністним підходом слід розуміти не просто знання, вміння та навички, придбані за час навчання (професійної підготовки, підвищення кваліфікації), але й знання, вміння та навички, які необхідні для роботи спеціаліста в певних умовах та за конкретних обставин. Компетенція може зростати майже протягом всього професійного життя, тому слід відмітити здатності державного службовця розпізнавати проблеми суспільного життя, орієнтуватися в них, засвоювати нові знання та нові моделі поведінки [62].

Таким чином, використання компетентнісного підходу у сфері HRM на державній службі має передбачати врахування знань, вмінь, навичок, а також особистісних якостей та моральних цінностей, нових моделей поведінки державно-управлінських кадрів, що надають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці та оперативно реагувати на постійні зміни в державному

управлінні. З урахуванням викладеного, особливої значимості для державної служби набуває таке поняття як “професійна компетентність”.

У ст. 2 закону України “Про державну службу” [195] поняття “професійна компетентність” трактується як “здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку”. Відповідно просування по службі здійснюється виключно з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов’язків.

З метою дотримання вимог Закону України “Про державну службу”, Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) обґрунтовано й запропоновано нормативно-правову базу в контексті розвитку професійних компетентностей вітчизняних державних службовців.

Основною формування професійної компетентності персоналу державної служби в Україні доцільно вважати принципи, що визначені в чинному законодавстві (у законі України “Про державну службу” [195, ст. 4]), серед яких відзначено такі принципи: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності).

З урахуванням євроінтеграційного вектору розвитку системи державного управління в Україні, нагадаємо, що в 2019 році були напрацьовані та діють на сьогодні Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку з питань лідерства та спроможності державної служби (ОЕСР) [309]. Саме вони визначають, яким чином країни можуть забезпечити, щоб їхні державні служби були здатні вивести державний сектор у майбутнє та відповідали цілям сьогоднішніх соціально-економічних і політичних викликів [286]. Рекомендації включають загальноприйняті принципи, які розроблено Робочою групою з питань державної зайнятості та менеджменту ОЕСР та узагальнено по 3-м основним напрямкам (табл. 1.3).

### Принципи розвитку державної служби країн ОЕСР\*

<b>Напрямок 1. Лідерство та культура, визначені цінностями</b>
1. Визначення цінностей державної служби та сприяння прийняттю рішень на основі цінностей.
2. Розбудова спроможності лідерства на державній службі.
3. Забезпечення безпечної та інклюзивної державної служби, що відображає різноманітність суспільства, якому вона служить.
4. Створення довгострокової та інноваційної державної служби в сфері реалізації та розробки послуг та політики.
<b>Напрямок 2. Ефективні та професійні державні службовці</b>
5. Для перебудови політичного сприйняття суспільно важливих послуг передбачено постійне визначення компетентностей та навичок.
6. Утримання та залучення працівників з компетентностями та навичками, що є затребуваними на ринку праці.
7. З метою забезпечення справедливого та однакового ставлення відбір, добір та просування по службі кандидатів здійснюється на основі відкритих та прозорих процесів.
8. Розвиток необхідних компетентностей та навичок здійснюється на основі формування середовища та культури навчання на державній службі.
9. Оцінювання, визнання ініціативу, таланту, ефективності та винагороди.
<b>Напрямок 3. Адаптивні та реагуючі державні системи зайнятості</b>
10. Деталізація інституційних обов'язків щодо управління персоналом.
11. Розробка системного, стратегічного довгострокового плану управління персоналом на основі інклюзивного доказового планування
12. Для забезпечення відповідності навичкам встановлення умов та правил зайнятості, що відповідають функціональним обов'язкам за посадою.
13. Визначення та вдосконалення прозорих умов та правил зайнятості, що відповідають функціональним обов'язкам за посадою.
14. Реалізація можливості працівників приймати участь як партнери в управлінні державними послугами та сприяти покращенню їх надання.

\*Джерело: узагальнено автором на основі [286; 308; 309]

Що стосується України, то зміна поглядів на державну службу як соціальний інститут, насамперед, у контексті побудови сучасної сервісної держави, сформуvala принципово нові вимоги до державного службовця: професійного, добросовісного, здатного поважати та охороняти права, свободи та інтереси людини і громадянина, формувати позитивний імідж держави [286].

Таким чином, компетентнісний підхід набуває особливого значення в сучасних процесах HRM державної служби, а саме процесах підготовки, відбору, оцінювання персоналу державної служби та подальшого підвищення рівня його кваліфікації та кар'єрного зростання тощо.

Відповідно, вважаємо, що в рамках системи управління HRM на державній службі реалізується ряд організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття потенціалу працівників державної служби та

утримання, нарощування й удосконалення їх здатностей і можливостей (покращення якісних і кількісних характеристик). Тобто основною метою такого управління є забезпечення умов не лише для результативного та ефективного використання людських ресурсів, а й подальшого стимулювання самопізнання, самовдосконалення та самореалізації державних службовців, що дозволить їм постійно підвищувати свій професійний, компетентнісний та світоглядний рівень.

При цьому саму систему HRM на державній службі пропонуємо надалі розглянути у вигляді таких взаємопов'язаних складових підсистем (системний підхід вимагає розглядати систему як частину надсистеми, з елементами котрої вона пов'язана, а окремі елементи системи можна в свою чергу розглядати як підсистеми [34]):

1) Підсистема діагностики/планування потреб кадрового забезпечення державної служби. Така підсистема, на думку науковців [253], представлена такими процесами: уточнення цілей і завдань формування кадрового забезпечення державної служби; аналіз стану та динаміки кадрового забезпечення державної служби (стативно-вікова структура; розподіл персоналу за рівнем освіти, стажем роботи та категоріями посад; показники руху персоналу; показники рівня підвищення кваліфікації; та ін.); визначення потреби в персоналі; розробка плану формування кадрового забезпечення; реалізація плану формування кадрового забезпечення та ін.

2) Підсистема управління добором та службовою кар'єрою HR на державній службі. Як відомо, добір є формалізованим елементом процесу управління людськими ресурсами, який полягає у зацікавленні вакантною посадою відповідного числа гарних кандидатів, з яких, із застосуванням різних методів, можна здійснити вибір кандидата, найбільш відповідного даній посаді.

Добір це процес, в якому можна виділити етап підбору та етап відбору:

а) підбір є етапом, що полягає у донесенні інформації про вакантну посаду до групи кандидатів та зацікавленні їх посадою, із застосуванням найефективніших інформаційних каналів.

б) відбір – це вибір з-поміж зацікавлених кандидатів нового працівника із застосуванням різних інструментів та методів відбору.

Підбір це процес пошуку кандидатів для заміщення посади із застосуванням відповідних інформаційних методів. Підбір передбачає дії, що мають на меті залучення відповідно великого числа потенційних кандидатів, серед котрих у процесі відбору буде вибрано особу або осіб, яких буде прийнято на роботу.

Існують два основні шляхи підбору працівників [253]:

– внутрішній підбір – переведення на вакантну посаду державного службовця усередині органу або між органами (в межах державної служби), яке не пов'язане із започаткуванням зовнішнього підбору. Закон України [195] у ст. 41, що без проведення конкурсу державний службовець може бути переведений тільки на рівнозначну або нижчу посаду в тому або іншому органі;

– зовнішній підбір – процес, направлений на заміщення вакантної посади в результаті проведення відкритого та конкурентного добору, якому передують публікація оголошення про добір у порядку, визначеному законом.

Про специфіку добору персоналу на державну службу в Україні більш детально мова піде у 2-му розділі даного дисертаційного дослідження.

При цьому бажання поєднати потреби державної установи з професійними, особистими інтересами та компетенціями персоналу сприяє високій трудовій віддачі і зростанню зацікавленості у розвитку кар'єри. Адже кожний державний службовець проходить свій службовий шлях, тобто має свою індивідуальну кар'єру від початку до її завершення.

Згідно чинного законодавства, просування державних службовців по службі в Україні забезпечується з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків [195].

3) Підсистема оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Оцінювання результатів службової діяльності є способом перевірки та оцінки професійної придатності працівника [90, с. 52]. Реалізується оцінювання через такі процеси: Підготовка до оцінювання

персоналу → Безпосереднє оцінювання → Підведення підсумків і формулювання пропозицій → Виконання прийнятих рішень.

На сайті НАДС відзначено таке: “Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар’єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов’язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення)” [71].

Загалом Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою КМУ від 23 серпня 2017 року № 640 [149]. Проте, Постановою КМУ від 30 вересня 2022 року № 1106 [178] було внесено зміни до цього Порядку.

Таким чином можемо стверджувати, що оцінювання результатів службової діяльності – один із ключових інструментів HRM на державній службі, що забезпечує, насамперед, надання державним службовцям зворотнього зв’язку щодо виконуваної ними роботи та виступає вихідним елементом мотиваційного стимулювання та професійного розвитку.

4) Підсистема адаптації та мотивації HR державної служби. Адаптація (професійна та соціальна) – важлива складова системи управління персоналом, яка має на меті допомогти новопризначеним державним службовцям розкрити свій професійний та особистісний потенціал, а також соціально інтегруватися в колектив, закладаючи тим самим ефективний базис для майбутньої роботи службовця.

Недосконалість системи адаптації державних службовців ще на початковому етапі заміщення державної посади може призвести до того, що вони будуть відчувати відчуження й негативно ставитися як до державного

органу, службовцями якого є, так і до сфери професійної діяльності загалом. При цьому у процесі адаптації відбувається вплив як особистості на організацію, так і організації на особистість. Звідси випливає, що адаптація – це процес взаємного пристосування державного службовця й органу державної влади з метою реалізації набутого професіоналізму і розвитку компетенцій службовця [251, с. 152].

На сьогодні НАДСом розроблено Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах (Наказ НАДС від 05.08.2021 року №120-21) [149].

Мотивація праці у сфері державної служби має бути представлена комплексною системою мотивуючих факторів, серед яких: матеріальна зацікавленість; самореалізація; службове (посадове) просування, яке згідно чинного законодавства має забезпечуватись з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків; удосконалення умов праці; моральні стимули та ін. Очевидно, що прагнення поєднати потреби державного органу з професійними чи особистими інтересами та компетенціями державних службовців сприятиме більш високій продуктивності праці та зростанню зацікавленості у розвитку кар'єри. Більш детально ця проблематика буде досліджена у 2-му розділі роботи.

5) Підсистема розвитку HR у сфері державної служби. Розвиток HR у сфері державної служби, на думку науковців [253], представляє собою цілеспрямований, систематичний та безперервний процес формування, утримання, нарощування й удосконалення здатностей (знань, навичок, умінь) і розкриття можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави. Відповідно у складі даної підсистеми абсолютно логічно виокремлюються такі пріоритетні складові як професійне навчання та професійно-кваліфікаційне зростання персоналу, у складі яких мають місце й окремі види неформального навчання.

Професійне навчання та професійно-кваліфікаційне зростання персоналу – сукупність заходів, що сприяють загальному, інтелектуальному та

професійному зростанню персоналу державної служби та спрямовані на розвиток і збагачення необхідних компетенцій.

Згідно із Законом України “Про вищу освіту” підготовка фахівців для роботи в державній службі позиціонується як післядипломна освіта, тобто спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста/магістра та практичного досвіду. При цьому професійно-кваліфікаційне зростання персоналу полягає, насамперед, в його професійному навчанні, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, які спрямовані на розвиток та збагачення необхідних компетенцій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Характеристика видів професійного навчання державних службовців\*

Вид навчання	Характеристика виду навчання
1. Професійна підготовка кадрів	Набуття знань, умінь, навичок та навчання прийомам спілкування, спрямованим на виконання певних організаційних завдань. Підготовка вважається закінченою, якщо в її результаті отримано певний освітньо-кваліфікаційний рівень для здійснення конкретної професійної діяльності
1.1. Професійна початкова підготовка	Розвиток знань, умінь, навичок і прийомів спілкування як фундаменту для подальшої професійної підготовки (наприклад, підготовка магістрів)
1.2. Професійна спеціалізована підготовка	Призначена для отримання специфічного професійного освітньо-кваліфікаційного рівня, поглиблення знань і здібностей з метою оволодіння певною професією (наприклад, магістр)
2. Професійна перепідготовка	Отримання знань, умінь, навичок та оволодіння способами навчання (поведінки) для здобуття іншої спеціальності в межах, як правило, відповідної галузі знань (навчаються державні службовці які мають вищу освіту та змінили чи планують змінити профіль своєї діяльності)
3. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації)	Розширення та оновлення знань, умінь, навичок і прийомів спілкування, з метою приведення їх у відповідність із сучасними вимогами державного управління, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі (навчаються державні службовці, що мають практичний досвід)
3.1. Вдосконалення професійних знань і здібностей	Приведення знань і здібностей у відповідність з вимогами часу, актуалізація й поглиблення їх. Навчаються державні службовці з досвідом практичної роботи (ротація, горизонтальна мобільність)
3.2. Професійне вдосконалення з метою просування по службі	Підготовка до виконання якісно вищих завдань. Навчаються керівники та службовці, висунуті у резерв на керівні посади (ротація, вертикальна мобільність)

\*Джерело: [253]

Водночас серед популярних інструментів неформального навчання, на думку М. Мемона, важливу роль відіграють: менторство, оцінка себе та інших,

експериментальне дослідження, саморефлексія, взаємне навчання, консультації колег, робота в команді, навчання від учасників команди, спостереження за позитивною практикою, участь у конференціях, семінарах, воркшопах, зворотний зв'язок, участь у звітності, організаційний розвиток, програма онлайн навчання, дослідні активності, пошук грантів, осмислення [295].

б) Підсистема кадрового аудиту. Аудит в системі HRM – інноваційний механізм, спрямований на ефективне управління персоналом та іншими ресурсами державної служби і держави загалом, а також вдосконалення системи фінансування, оптимізації витрат на утримання державного апарату та ін. Аудиторська діяльність наразі стає одним з найбільш часто використовуваних інструментів зовнішнього і внутрішнього контролю за результативністю й ефективністю роботи органів державної влади.

Зауважимо, що наразі поняття “аудит системи управління персоналом” часто заміняють дефініцією HR-аудит.

HR-аудит або аудит ефективності управління персоналом піддає оцінці три основних аспекти життєдіяльності державного органу:

– якісні та кількісні характеристики персоналу (оцінюється кадровий потенціал: менеджерський (готовність керівного складу до реалізації його стратегічних і тактичних цілей), кваліфікаційний (відповідність рівня знань і навичок професійним завданням), інноваційний (готовність до змін), особистісний, творчий)), а також надається оцінка його відповідності цілям і стратегії розвитку державного органу.

– систему управління персоналом (напрямки роботи з персоналом, зокрема формування кадрового потенціалу, які є суттєвими для реалізації стратегії організації; аналіз організаційної і функціональної структури СУП, схем виконання основних процедур у рамках управління людськими ресурсами, ведення кадрової документації відповідно до наявних нормативів і т. д);

– діагностуються структура формальних і неформальних взаємодій між співробітниками, канали інформаційного обміну, соціально-психологічний

клімат в підрозділах, джерела виникнення проблемних, конфліктних ситуацій, альтернативні лідери й угруповання.

Водночас, як зауважує О.Пархоменко-Куцевіл [155], кадровий аудит органів державної влади під час військових дій та конфліктів – це комплексна оцінка ефективності системи кадрової політики органів державної влади в умовах військових дій та конфліктів, що дозволяє визначити та проаналізувати систему відбору та селекції кадрів, мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, ротації персоналу, ефективність процедур кар'єрного зростання та отримання матеріального й морального заохочення, результати діяльності службовців та зв'язок цих результатів з мотиваційними стимулами. Крім того, кадровий аудит органів державної влади під час військових дій та конфліктів дозволяє визначити основні та другорядні функції органів державної влади з метою оптимізації кадрового потенціалу органів державної влади, що надасть можливість раціонально використовувати бюджетні кошти [155].

Відповідно за підсумками проведення HR-аудиту в системі органів державної влади готуються рекомендації та пропозиції щодо приведення системи HRM у відповідність потребам держави в умовах воєнного стану.

Важливо зауважити, що розпорядженням КМУ від 16.09.2022 року № 824-р [202] погоджено пропозицію НАДС щодо проведення функціонального аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах.

Функціональний аудит, згідно Методики затвердженої наказом НАДС від 14.07.2022 року № 57-22 [202], представляє процес визначення критичних, актуальних та неактуальних функцій органу виконавчої влади з метою підготовки пропозицій щодо їх збереження або виключення, необхідності виконання або невиконання в умовах воєнного стану.

Серед основних результатів функціонального аудиту визначено такі [149]:

- обґрунтоване визначення критичних та актуальних функцій;
- виключення або перегляд неактуальних та застарілих функцій;
- усунення дублювання функцій;

- підготовка переліку функцій, які необхідно автоматизувати;
- визначення форм роботи працівників в умовах воєнного стану.

Виокремлені процеси в рамках вище розглянутої системи HRM, мають забезпечувати розвиток людських ресурсів у сфері державної служби, бути систематичними й безперервними та ґрунтуватися на компетенціях.

Візуалізацію, поданого вище матеріалу щодо складу системи HRM на державній службі, узагальнимо на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Склад системи управління людськими ресурсами на державній службі [власна розробка автора [161]]

Відповідно, виходячи з рис. 1.3, серед особливостей системи HRM на державній службі можна визначити таке:

- 1) HRM на державній службі носить системний характер, що пов'язано з наявністю у цій сфері відповідної структури, єдності зв'язків між елементами;

2) HRM на державній службі – це самостійна структурована сукупність взаємопов'язаних системних елементів (підсистеми : діагностики/ планування потреб кадрового забезпечення; управління добором та службовою кар'єрою персоналу; оцінювання результатів службової діяльності; адаптації та мотивації персоналу; розвитку HR; кадрового аудиту), яка постійно еволюціонує;

3) складові елементи системи HRM на державній службі (підсистеми) знаходяться у відносинах координації, ієрархії, субординації, і розвиваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;

4) система HRM на державній службі має відносно добре розвинені інструменти адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища;

5) система HRM на державній службі має сприяти підвищенню результативності й ефективності функціонування державної служби загалом (часто, забезпечуючи взагалі синергетичний ефект) та забезпеченню умов продуктивної зайнятості, розвитку та добробуту фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави на засадах компетентнісного підходу.

6) практична реалізація системи HRM на державній службі охоплює: тактичний напрямок, спрямований на реалізацію поточних функцій HRM на державній службі; стратегічний напрямок, орієнтований на розробку та реалізацію стратегії розвитку HRM на державній службі в цілому.

Отже, система HRM на державній службі – це самостійна структурована сукупність взаємопов'язаних системних елементів (підсистеми: діагностики/ планування потреб кадрового забезпечення; управління добором та службовою кар'єрою персоналу; оцінювання результатів службової діяльності; адаптації та мотивації персоналу; розвитку HR; кадрового аудиту), що спрямовані на підвищення результативності й ефективності функціонування державної служби загалом та забезпечення умов продуктивної зайнятості, розвитку та добробуту фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави на засадах компетентнісного підходу [161; 168].

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що сучасні уявлення про формування та розвиток системи HRM на державній службі на засадах

компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох європейських країнах світу, виступають у даному дослідженні тією концептуальною базою, яка має надавати поштовх до ідентифікації механізмів подальшої модернізації та дієвого розвитку HRM в умовах проведення повоєнних реформ у сфері державного управління в Україні, що і визначає напрям наших подальших наукових досліджень.

### **1.3. Механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі : теоретичний аспект**

В Україні наразі відбуваються досить складні й суперечливі трансформаційні процеси, спрямовані утвердження державності та збереження соборності й незалежності одночасно із забезпеченням демократизації всіх процесів. Все це “обумовлює нагальну необхідність кардинальних суспільних змін у країні, динаміка розвитку яких має специфічні форми свого втілення у різних просторово-часових та соціокультурних умовах, і, без реалізації який Україна ризикує опинитися на маргінесі світового розвитку” [140].

З огляду на викладене вище, як ніколи актуально звучать слова Дж. Сакс про те, що “Україна переживає не одну, а цілі три трансформації: перехід від диктатури до демократії, від колонії до самостійної нації та від економічного занепаду до оздоровлення і зростання. Небагатьом країнам в історії людства доводилося розв’язувати ці проблеми водночас” [248]. Все це ще більше актуалізує продовження наукових системних досліджень та пошуку оптимальних форм і методів трансформації пострадянської системи в напрямі створення міцного демократичного фундаменту суспільних перетворень в Україні з урахуванням євроінтеграційного вектору розвитку, що, у свою чергу, потребує масштабних модернізаційних змін у країні загалом й у системі державного управління в тому числі.

Дійсно в умовах сучасних суспільних викликів і загроз та в умовах переходу від державного адміністрування до державного управління, від

бюрократичної організації до сервісної держави питання комплексної модернізації державної служби та управління людськими ресурсами (HR – human resources (людські ресурси)) як ключового драйвера успішного реформування системи державного управління набувають особливої науково-практичної значущості.

У даному контексті А. Колодій слушно зауважує, що “на попередніх етапах розвитку України протягом років незалежності до неспіху призвела трансформація без модернізації, половинчастість змін та викривлення змін...Тож, враховуючи власний негативний досвід, маємо тепер не випустити з-під уваги необхідність доведення до кінця необхідних змін і трансформацій, і продовження та закріплення їх реформами, спрямованими на модернізацію” [102]. Таке бачення суспільно-політичних трансформацій загалом прекрасно пояснює доцільність використання модернізаційного підходу, який може перетворитися в інструмент пізнання та пояснення нових шляхів розвитку, поліпшення й удосконалення соціальних інститутів, суспільних відносин та ін., що є вкрай необхідним для успішної та швидкої повоєнної відбудови економіки України.

Етимологічно термін “модернізація” пов’язаний із французькими *moderne* – сучасний, новітній та *modernisation*, що означає оновлення, а також з англійським однокореневими термінами *modern*, *modernity*, *modernization*, щодо яких можливі два варіанти перекладу на українську мову [25, с. 218]: 1) буквальний: коли всі терміни перекладаються спорідненими словами: модерн, модерний і модернізація; 2) український варіант: сучасний, сучасність та осучаснення.

Найчастіше під модернізацією будь-якого об’єкта розуміють процес його оновлення або ж осучаснення. Наприклад, на думку О. Линдюк, термін “модернізація” як соціально-філософська та управлінська категорія означає осучаснення, відмову від традицій, злам і повну перебудову застарілої структури суспільства, суспільних відносин, створення нових інститутів, приведення їх у відповідність із сучасністю тощо [113, с. 72].

Однак, ототожнення категорій “модернізації” та “осучаснення” є не зовсім коректним, адже методологічно вони не збігаються між собою. У зв’язку з цим Р. Войтович [35, с. 16] також констатує, що “осучаснення є складовою модернізації, оскільки воно передбачає наявність певного еталона сучасності, зіставлення з яким породжує прагнення досягти або зрівнятися з вищим рівнем”.

Водночас ми підтримуємо позицію науковців [35; 127; 140] щодо доцільності розмежування дефініцій “модернізації” та “трансформація”. Так, М. Михальченко звертає увагу на те, що “трансформація, зміна, розвиток можуть бути орієнтовані на зміну реалій куди завгодно: уперед, назад, убік, по колу і т. д. Модернізація ж орієнтує суспільство і його структури, сфери на вдосконалювання, просування вперед, на розробку й реалізацію нових цілей, задач, пріоритетів, стратегій. Модернізація – це творчо-перетворююча функція розвитку. Але специфічна – як засіб оновлення суспільств. Модернізація дійсно є незавершеним проектом, і проектом, що ніколи не завершується у глобальному вимірі. Суспільство, яке завершило модернізаційний проект, може вирушати на історичний смітник” [127, с. 19].

Звідси логічним постає висновок, “модернізація передбачає адаптовану до сучасних вимог зміну процесу з набуттям ним нової позитивної якості, то трансформація – перетворення внутрішньої сутності певного явища та переведення його з одного стану функціонування в інший” [140]. І саме такий підхід ще раз обґрунтовує доцільність вивчення особливостей модернізації в Україні у тісному взаємозв’язку з ідеями трансформації, яким наразі приділяється так багато уваги.

Водночас Н. Обушна звертає увагу на принципову методологічну відмінність, що спостерігається і в розумінні співвідношення понять “модернізація” та “революція”. Революція – це суцільна й конструктивна зміна закономірностей функціонування певного явища, яка закономірно має двосторонній характер, а саме: з одного боку, вона виникає в результаті недостатньо швидкої та комплексної модернізації, а з іншого є певною формою протесту проти самого процесу модернізації та його соціальних наслідків. У

цьому контексті революцію можна розглядати як специфічний тип трансформації та модернізації, яка є їх граничним моментом переходу суспільства з однієї фази в іншу. У свою чергу, це призводить до розпаду старої системи, створює нові інституції, правові та політичні норми, що забезпечують участь громадськості в державно-управлінському та політичному житті [140].

Як зазначає Ю. Кізілов, “майже скрізь у світі модернізація державної служби відбувається на основі ідей нового державного менеджменту, що передбачає широке використання в державній службі методів роботи, які застосовуються в приватному секторі і сприяють вдосконаленню проходження державної служби та підвищенню якості роботи державного апарату” [98, с. 59]. Саме тому, на наше переконання, при дослідженні процесу модернізації необхідно виходити з різних його аспектів, з визначення внутрішніх цілей яких фактично формується зміст державного управління та залежить його здатність інтегруватися в сучасну управлінську концепцію належного урядування (Good Governance).

З огляду на те, що сфера державна служба виступає складовою ланкою в системі загальних інститутів державотворення, вона потребує постійного осучаснення та оновлення з метою “створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, авторитетної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати якісні публічні послуги громадянам” [49, с. 44]. Проте, означене завдання не може бути реалізоване без удосконалення управління системи управління людськими ресурсами на державній службі, оскільки професійність державної служби забезпечується належними управлінськими стандартами і методами управління людськими ресурсами. Відповідно процес модернізації системи державної служби та системи управління людськими ресурсами, започаткований в Україні, є одним із основних пріоритетів реформування державного управління і спрямований на удосконалення існуючої системи державної служби.

За етимологією, під модернізацією державної служби розуміють такі зміни в суспільстві, у результаті яких виникають і затверджуються відносини й

інститути сучасного типу. З цього погляду об'єктами модернізації, які можна оновлювати, перебудовувати, вдосконалювати, змінювати, осучаснювати тощо, є державні органи [49]. При цьому нагадаємо, що своєрідним “фундаментом” державної служби виступає людський капітал. З огляду на це, модернізацію сфери державної служби доцільно розглядати в тісному взаємозв'язку з процесами оновлення системи управління людськими ресурсами в тому числі.

Отже, в межах даного дослідження модернізація системи HRM на державній службі розглядається нами як системний процес різного роду зрушень і перетворень у напрямі їх оновлення й постійного якісного вдосконалення. Інакше кажучи, під модернізацією державної служби слід розуміти “глобальний, прогресивний процес системних змін, у результаті яких об'єкти державної служби змінюють, осучаснюють свої структурні параметри, функції та рівні організації, використовуючи сучасні методи та інструменти роботи, гармонійно поєднуючись із традиціями й цінностями суспільства” [112, с. 72].

Досить слушною є думка О. Онуфрієнка, що під основою модернізації державної служби України доцільно розуміти насамперед “виконання рекомендацій експертів SIGMA для її наближення до європейських стандартів та всебічне вивчення досвіду держав ЄС у різноманітних сферах, пов'язаних із функціонуванням публічного управління, з метою подальшого запозичення ефективних рішень” [145, с. 82].

У свою чергу, В. Мельник відзначає, що модернізація HRM на державній службі – це “системний процес перетворень у сфері управління людськими ресурсами державної служби, який здатний забезпечити перехід від стабільного “традиційного” управління персоналом до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в напрямку його оновлення та вдосконалення його складових елементів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності” [123, с. 42].

Окреслені вище підходи засвідчують той факт, що модернізація є значно вищим рівнем оновлення суспільства/суспільних відносин, на відміну від звичайного швидкого економічного зростання та швидких соціальних змін.

Відповідно саме цей аспект розуміння модернізації закладає перспективи для подальшого розроблення досліджуваної нами проблематики в межах галузі публічного управління.

Враховуючи викладене вище, ми підтримуємо позицію Н. Гончарук, що модернізація державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами спрямовані на удосконалення існуючої системи державного управління, подолання існуючих в системі державної служби та в діяльності державних органів проблем, зокрема проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів публічні послуги [46, с. 42].

Отже, можна констатувати, що наразі розвиток сучасної системи HRM на державній службі, як і розвиток сучасного світу загалом має відбуватися під знаком модернізації. Як наслідок, й модернізаційна парадигма у сфері державної служби продовжує постійно розвиватися, здійснюючи експансію в нові для неї напрями теоретизування, абсорбуючи і адаптуючи нові теоретико-методологічні підходи. При цьому сам процес модернізації системи HRM на державній службі, на нашу думку, характеризується такими особливостями:

- виступає одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави;
- носить комплексний і системний характер;
- супроводжується структурними змінами й трансформацією функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності у сфері державної служби тощо;
- є довгостроковим прогресивним процесом, що передбачає приведення в більш сучасний і конкурентоздатний вигляд окремих складових елементів системи та набуття нею нової позитивної якості, наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей;

– є відповіддю, з одного боку, на кризові явища в соціально-економічній системі країни, а, з іншого боку, на – суспільні вимоги в контексті формування оновленої/удосконаленої системи державного управління.

Визначені вище особливості процесів модернізації в системі HRM на державній службі реалізуються за допомогою системи взаємопов'язаних механізмів такого управління. Адже, недостатньо мати норми матеріального права, розвинене законодавство, необхідно виокремлювати ще й чіткі механізми їх впровадження в життя, що повною мірою стосується і сфери публічного управління та адміністрування.

Все це зумовлює необхідність оновлення та диверсифікації підходів до формування механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі та, відповідно, підвищення її результативності й ефективності за рахунок їх упровадження та розвитку.

Отже, можна стверджувати, що на часі є наукове обґрунтування механізмів модернізації системи HRM на державній службі, які мають забезпечити ефективну діяльність та професіоналізм державних службовців в умовах утвердження антропологічної спрямованості державного управління та сучасних суспільних викликів і загроз.

Надалі розглянемо це питання більш детально.

У контексті семантики походження дефініції “механізм” відзначимо, що в науковій літературі під “механізмом” (грец. μηχανή *mechané* – машина) найчастіше розуміють внутрішню побудову, систему чого-небудь, сукупність станів і процесів, з яких формується певне фізичне, хімічне та інше явище; переважно поняття “механізм” використовують у техніці як пристрій, який передає або перетворює рух [28, с. 665]. Проте є очевидним, що наведені визначення сутності поняття “механізм” неможливо адаптувати до контексту прийняття та забезпечення реалізації державно-управлінських рішень у сфері публічного управління загалом, “оскільки вони не передбачають можливості здійснення впливу на суспільні відносини за допомогою використання нормативно-правових, суспільно-політичних та інших засобів” [139, с. 100].

Згідно підходу лауреата Нобелівської премії з економіки Л. Гурвіца [301], сутність дефініції “механізм” визначається як форма взаємодії між суб’єктом і центром, що має трьох-стадійний характер (суб’єкт взаємодії посиляє центру інформацію; центр, отримавши інформацію від усіх суб’єктів взаємодії, обчислює передбачуваний результат; центр повідомляє суб’єкту результат і забезпечує його реалізацію).

При цьому зауважимо, що онтологія механізмів державного управління висвітлена в численних наукових розробках вітчизняних учених. Зокрема, на вироблення авторського підходу до проблематики дослідження справили вплив наукові праці В. Авер’янова [1], В. Бакуменка [14-15], Н. Гончарук [46-47], С. Домбровської [66], В. Малиновського [118], Н. Нижник [132], О. Оболенського [136], Н. Обушної [139], М. Орлів [146], Р. Рудніцької [246], та ін. Проте, незважаючи на наявні вагомні наукові напрацювання до цього часу не сформовано єдиного підходу щодо трактування сутності поняття “механізм державного управління” та визначення його складових елементів.

З огляду на підняту проблематику, ми солідарні з позицією С. Бронікової, яка таку різноманітність підходів до визначення сутності дефініції “механізм державного управління” пояснює такими причинами як:

- 1) складність власне феномену “механізм”;
- 2) наявність методологічного плюралізму дослідницьких інтерпретацій (які, безумовно, сприяють виявленню концептуальних ознак механізмів, але розшаровують, дифузують їх галузевий термінологічний статус);
- 3) багатозначність термінологічної кодифікації понять та певну неузгодженість родовидових операційних понять (ототожнення понять механізм держави, державний механізм, державний апарат, механізми управління державою);
- 4) механістична метафорика, яка часто призводить до подвійного осмислення ролі людської особистості в суспільстві [24, с. 22].

Як правило, механізми державного управління у науковій площині, найчастіше, визначаються як певні управлінські технології, тобто як механізми прийняття управлінських рішень. Так, наприклад, Н. Нижник та

О. Машков стверджують, що механізм державного управління – це “складник системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об’єкта. Є необхідність врахування того, що управлінські процеси відбуваються в рамках конкретних організаційних структур, що часто мають вирішальний вплив на економічний розвиток” [132].

Енциклопедія державного управління пропонує механізм державного управління визначати як практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей [72].

Професор В. Бакуменко [14] також переконує, що механізми державного управління доцільно розглядати як практичні заходи, засоби, важелі, стимули за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. При цьому реальний механізм завжди конкретний і здійснюється з використанням наявних ресурсів. Він може бути відображений наступною схемою: цілі → рішення → впливи → дії → результати. Згідно з характером факторів впливу, на процеси державного управління, виокремлюють політичні, економічні, соціальні та правові механізми [14].

У свою чергу, В. Малиновський пропонує дещо інше бачення і визначає механізми держави як “систему всіх державних органів, які здійснюють завдання держави і реалізують функції у сфері управління суспільством” [118, с.108].

В. Авер’янов механізм державного управління теж визначає як сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення. На думку науковця, через механізм державного управління здійснюється реалізація влади (владних відносин) [1].

У свою чергу, Р. Рудніцька та О. Сидорчук роблять логічне припущення, що виникнення відносин влади відбувається у два етапи: спочатку певний

інтерес певної суспільної групи проходить через певний механізм, перетворюється в суспільно-значиму політичну волю (суспільну ціль, мету, завдання), а вже потім – через механізм реалізації ця суспільно значима воля трансформується у суспільні відносини влади. З огляду на це, будь-яка суспільна влада включає як відповідні суспільні відносини формування та реалізації соціальної влади, так і механізми виникнення зазначених відносин [118, с. 54].

Н. Нижник розглядає механізми державного управління як складову системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Вона констатує, що “фактори управління для організації можуть бути внутрішніми... або зовнішніми. Реальний механізм управління завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей за допомогою впливу на конкретні фактори і цей вплив здійснюється через використання конкретних ресурсів” [246].

Водночас безспірним залишається той факт, що процес формування та реалізації механізмів державного управління/регулювання відбувається в тісній взаємодії суб'єкта управління та об'єкта управління, в єдності відносин і діяльності, а їх функціонування – в певній системі (підсистемі). Сукупність складових і порядок функціонування механізмів державного управління визначається метою, засобами впливу на об'єкт, зв'язками між елементами системи, наявністю ресурсів, можливостями та конкретними умовами середовища [71, с. 421].

У контексті досліджуваної проблематики, слушно підтримати позицію М. Орлів, яка констатує, що в сучасній науковій літературі є два основні підходи до визначення механізмів державного управління та регулювання:

1) структурно-організаційний, який фокусується на сукупності елементів, що формують організаційну структуру механізму (структуру системи у статиці);

2) структурно-функціональний, який відображає функціонування та динаміку механізму [146].

З огляду на викладене, у табл. 1.5 систематизуємо основні трактування сутності дефініції “механізм державного управління” в науковому дискурсі.

Таблиця 1.5

**Підходи до визначення сутності та складу механізму державного управління в науковому дискурсі\***

Підхід	Автор, джерело	Сутність і складові механізму державного управління/регулювання
Структурно-організаційний (фокусується на сукупності елементів, що формують організаційну структуру механізму (структуру системи у статичі))	В. Бакуменко [14, с. 116-117]	Практичні заходи, засоби, важелі, стимули за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей.
	І. Зима [87, с. 88]	Він містить у собі і теоретичні загальнонаукові підходи і сформовано на основі аналізу емпіричного досвіду державного управління: механізм державного управління визначається як сукупність політичних, економічних, організаційних, мотиваційних та правових засобів спрямованого впливу органів державного управління та місцевого самоврядування на об'єкт управління
	О. Федорчак [274, с. 9]	Методи, важелі, інструменти, політику, правове, нормативне та інформаційне забезпечення.
	Н.Обушна, С. Селіванов [253]	Штучно створена цілісна сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів управління (принципів, методів, стимулів, процедур, інструментів, важелів впливу), які мають характер стійких взаємозалежностей і причинно-наслідкових зв'язків, що спрямовані на реалізацію функцій держави та на досягнення цілей щодо вдосконалення системи державного управління з метою побудови ефективного державного апарату, здатного забезпечити суспільний добробут.
	О. Амосов [7, с. 26]	Суб'єкти і об'єкти, нормативно-правове, організаційне, інформаційне і фінансово-економічне забезпечення, функції, форми, методи, засоби, принципи, інструменти та пріоритети.
структурно-функціональний (відображає функціонування та динаміку)	А. Гладченко [43]	Управлінська система, яка повинна забезпечувати рівновагу соціальних, економічних, політичних процесів на основі широкого впливу інститутів на її діяльність
	Енциклопедичний словник з державного управління [71]	Способи розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовну реалізацію дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй форм і методів управління.
	Л. Приходченко [182, с. 108]	Організація каналів прямих та зворотних зв'язків з метою приведення об'єкту управління до бажаного стану.
	Н. Нижник [132]	Складова системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Фактори управління для організації можуть бути внутрішніми... або зовнішніми.
	В. Федоренко [272]	Система, призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка має певну структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням

\* Джерело: узагальнено автором на основі [7; 14; 43; 71; 87; 132; 182; 253; 272; 274]

Як засвідчують проведені дослідження, деякі науковці поряд з реальним механізмом державного управління, який містить цілі, рішення, впливи, дії, результати, розглядають комплексний механізм державного управління, визначаючи його як систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління.

Разом із цим у науковій літературі всі механізми державного управління відрізняються відповідно до критеріїв їх групування. Наприклад, О. Коротич [113, с. 5] виокремлює такі види механізмів як: економічний, мотиваційний, організаційний, політичний, правовий.

Ю. Сурмін та В. Бакуменко за критерієм засобів, що використовуються, виокремлюють політичні, економічні, соціальні, організаційні, правові та комплексні механізми [14].

В “Енциклопедичному словнику з державного управління”, механізми державного управління поділяються на [71, с. 421]: правові (прийняття та дія нормативно-правових актів); організаційні (організаційні елементи управлінської діяльності); фінансово-економічні (складові економічної політики – бюджетування, податки); кадрові (кадрове забезпечення); соціальні (соціальний розвиток); мотиваційні (формування морально-психологічних основ); матеріально-технічні (ресурсні); інформаційні.

Залежно від того, які саме проблеми вирішуються із застосуванням конкретного механізму державного управління, він може бути представлений як складний (комплексний), тобто такий, що включає в себе одночасно декілька механізмів. Так, на думку Р. Рудніцької комплексний механізм державного управління може складатися із таких видів механізмів [246]: економічного; мотиваційного; організаційного; політичного; правового.

Окремим блоком можна визначити види механізмів державного управління залежно від ступеня регламентації. Серед них виокремлюють такі: механізми державного управління як механізми контролю (різні системи й прийоми контролю); механізми стимулювання (система заохочення й покарання).

Будь-який механізм державного управління створюється для реалізації певної політики у визначеній сфері суспільного розвитку. У даному контексті зауважимо, що ефективність управління людськими ресурсами на державній службі державної служби визначається значною мірою особливостями кадрової політики, що виступає складовою загальної політики держави.

У більшості наукових джерел кадрова політика розглядається як органічна складова загальної стратегії організації. Відповідно, на думку науковців, “кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов’язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища” [54, с. 221].

Згідно підходу В. Малиновського, державна кадрова політика – політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень [118, с. 55].

Водночас часто поняття “державна кадрова політика” асоціюється з державною стратегією, політичним курсом роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що відображає волевиявлення громадян, державну стратегію реалізації, розвитку та раціонального застосування кадрів, усіх трудових ресурсів держави. Отже, процес діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин на основі офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів виступає державною кадровою політикою [55].

У свою чергу, О. Оболенський кадрову політику в системі державної служби трактує як “сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців. Зміст державної кадрової політики

визначає безпосередня діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів” [136].

Отже, державна кадрова політика реалізується шляхом організації системної роботи з персоналом (кадрами), особливо з керівниками, та визначається як одна з найголовніших функцій управління персоналом.

З огляду на це, вважаємо, що головним змістом сучасної кадрової політики на державній службі мають стати адекватні заходи з формування та вдосконалення людського капіталу, оволодіння сучасними формами і методами підбору, використання й оцінки кадрів, заходи щодо мотивації праці, формування резерву й організації професійного навчання кадрів та ін. У результаті практичне втілення державного управління у сфері державної кадрової політики в контексті модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі має здійснюватися через відповідні механізми.

Відтак, простежується чітка кореляція понять “державне управління” → “державна кадрова політика” → “механізми державного управління” → “система управління людськими ресурсами на державній службі” → “модернізація системи управління людськими ресурсами на державній службі”. І це є зрозумілим, адже процеси оновлення системи державного управління, зокрема модернізації державної служби України, висувають нові вимоги до професійних та особистісних якостей державних службовців, рівня їх професіоналізму та компетентності.

Відповідно механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі пропонуємо розглядати як цілісну взаємообумовлену сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для набуття нової позитивної якості системи управління людськими ресурсами на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості .

У зв'язку з цим, вважаємо, що модернізація системи HRM передбачає застосування та взаємодію ряду механізмів державного управління, серед яких

визначальними можуть стати – інституційно-правовий, кадровий, фінансово-економічний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний (рис. 1.4).

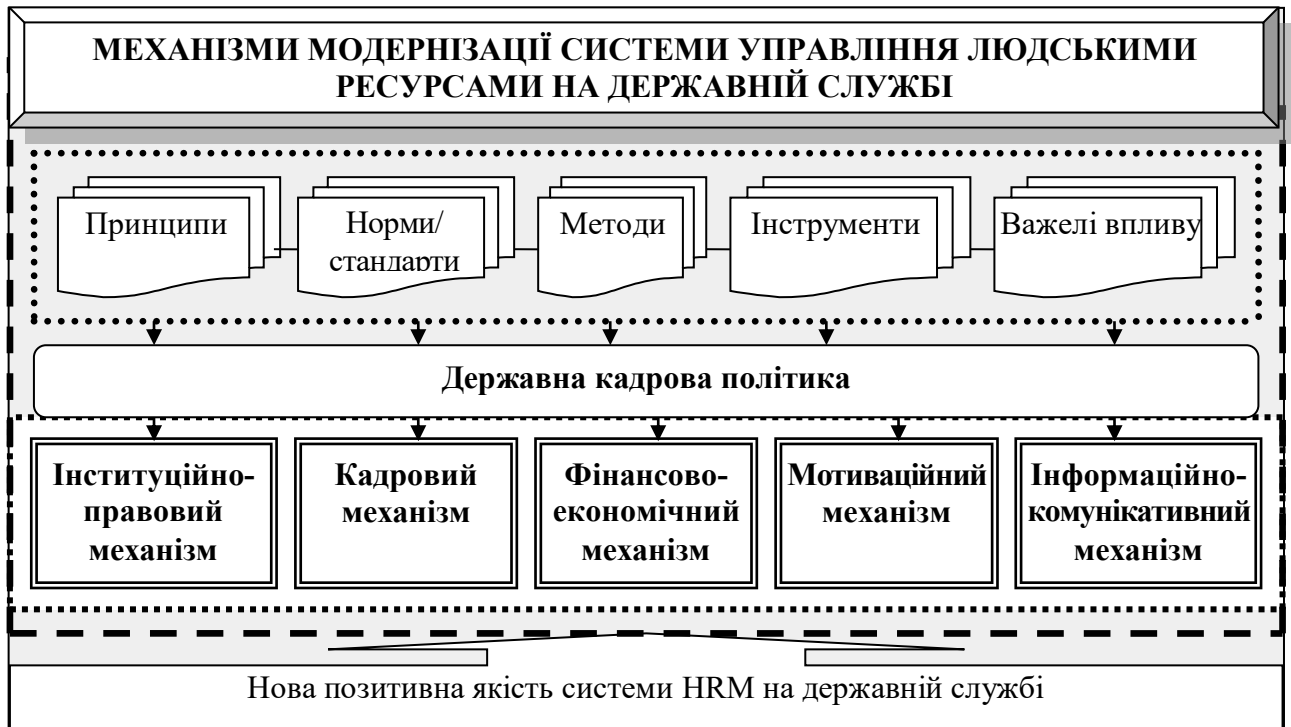


Рис. 1.4. Склад механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі [власна розробка автора ]

Надалі коротко охарактеризуємо зміст та склад ідентифікованих механізмів модернізації системи HRM на державній службі.

*Інституційно-правовий механізм модернізації HRM на державній службі.* Даний механізм є ключовим управлінським механізмом, що чинить вагомий вплив на організаційно-функціональну діяльність у сфері державної служби та сприяє становленню професійного й політично неупередженого корпусу державних службовців. При цьому організаційний механізм має забезпечувати правові засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, сервісно-орієнтованої на громадян державної служби, так і сприяти упорядкуванню структурних зв'язків між елементами цього інституту, вибудовуючи відповідну ієрархію.

Інституційно-правовий механізм модернізації HRM на державній службі є найбільш містким та представлений такими компонентами:

а) інституційна компонента: система інституцій, що зорієнтовані на реалізацію функцій HRM на державній службі; неформальні домовленості, традиції, що склалися в рамках суспільних відносин у сфері HRM на державній службі. Дана компонента тісно пов'язана з правовими нормами, що визначають спроможність інститутів і регламентують структуру досліджуваної системи, та призвана забезпечувати функціонування й координацію суб'єктів HRM на державній службі.

Отже, інституційна компонента, насамперед, впливає на структуру самого механізму, тобто на розподіл загального організаційного потенціалу державної служби по вертикалі та по горизонталі. Інакше кажучи, охоплює тих суб'єктів, які безпосередньо пов'язані з виконанням функцій кадрового забезпечення, а також з цією метою і задля її досягнення наділені владно-розпорядчими повноваженнями в цій сфері, тобто організують та контролюють роботу з кадрового забезпечення [95, с. 23].

З огляду на це, вважаємо, що інституційна компонента в даному випадку, насамперед, характеризує суб'єктний склад державних органів та посадових осіб, на яких покладене виконання відповідних функцій з кадрового забезпечення у державі та визначає вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами кадрового забезпечення державної служби, конкретний рівень та обсяг їх повноважень.

При цьому інституційна компонента безпосередньо пов'язана з правовими нормами, що визначають спроможність інститутів і регламентують особливості формування та функціонування організаційно-інституційної структури досліджуваної системи HRM на державній службі;

б) правова компонента: представлена як “комплекс взаємопов'язаних юридичних засобів, які об'єктивовані на нормативному рівні” [14]. Вона є визначальною у сфері нормативного регулювання та регламентації діяльності державної служби, визначаючи принципи та правові засади функціонування. Відповідно правова компонента у своєму складі включає зафіксовані й законодавчо закріплені норми здійснення державної кадрової політики в

контексті забезпечення результативного та ефективного функціонування системи HRM на державній службі.

*Кадровий механізм модернізації HRM на державній службі.* У даному випадку він визначає процес та структуру формування та розвитку кадрового забезпечення державної служби.

Такий механізм має, насамперед, сприяти формуванню дієвого кадрового забезпечення у сфері державної служби (враховуючи формування кадрового потенціалу), а також створювати умови для формування та постійного вдосконалення професійної компетентності державних службовців. У даному випадку мова йде не лише про діяльність, що спрямована на безперервне виконання функцій, пов'язаних з пошуком, добором та розстановкою кадрів, правовим регулюванням їх діяльності у сфері державної служби, а й про діяльність, що пов'язана з підготовкою та розвитком кадрового потенціалу державних службовців (оцінювання, контроль/аудит, професійне навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та ін.).

При цьому під кадровим потенціалом розуміємо стійку сукупність явних здатностей людини (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та прихованих/ потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально (італ. tempo, від лат. tempus – час) та просторово, піддаються відповідному вимірюванню й можуть бути використані для досягнення заданих цілей [253];

*Фінансово-економічний механізм модернізації HRM на державній службі* визначає принципи, джерела, структуру й форми фінансування системи HRM в умовах модернізації державної служби. Як відомо, діяльність державної служби є високозатратною, а тому фінансове забезпечення HR-розвитку з джерел державного та місцевих бюджетів, громадських організацій і фондів, грантів та ін. має свою специфіку, зумовлену неприбутковою природою бюджетної сфери, особливостями джерел мобілізації та алокації фінансових ресурсів.

У свою чергу, оптимізація означеного механізму в умовах модернізації HRM на державній службі вимагає використання відповідних методик, які б дозволили спрогнозувати фінансові та економічні впливи на бюджет країни.

*Мотиваційний механізм модернізації HRM на державній службі.* Як відомо, мотивація – базова функція державного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби та його подальший розвиток. Адже, як відзначено вище, людський фактор в державному управлінні набуває все більшого значення, а ефективна його реалізація залежить від якості його мотивації. Саме мотивація в державному управлінні має на меті активізувати державних службовців, стимулювати їх більш ефективно працювати для виконання цілей, що заплановані, і тому вивчення теоретичних основ мотивації має важливе наукове значення.

Відповідно мотиваційний механізм має бути представлений сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал державної служби до високоефективної роботи та підтримки свого професійного потенціалу. Тобто система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою, насамперед, на розвиток його творчого потенціалу та здібностей (професіоналізму), ініціативи й добросовісності, партнерського відношення в колективі, узгодженості особистих інтересів з інтересами державної служби загалом.

*Інформаційно-комунікативний механізм модернізації HRM на державній службі.* Інформаційно-комунікативна діяльність виступає на сьогодні важливою складовою процесу державного управління, оскільки вона дозволяє узгоджувати і об'єднувати цілі держави і громадян в єдине ціле, що в результаті призводить до прийняття спільних і взаємоприйнятних політичних та управлінських рішень. Відповідно інформаційно-комунікативний механізм розкривається через інформаційно-комунікативну взаємодію (передача інформації від джерела (комунікатора) до одержувача (реципієнта) за допомогою певного каналу) у сфері державної служби, що передбачає наявність зворотнього зв'язку. Адже, “інтеграція знань у коло інформаційного

простору та комунікативна обізнаність є необхідною умовою професійної діяльності державних службовців, що відповідає викликам сьогодення” [115]. Тобто здатність працівників державної служби адаптуватися до сучасного інформаційного простору та здійснювати при цьому професійно комунікативну діяльність на сьогодні допомагає вдосконалювати стиль, форми та методи роботи державної служби, що підвищує попит на виховання нової генерації державних службовців як висококваліфікованих кадрів.

Таким чином, ідентифіковані нами в роботі цільові механізми модернізації системи HRM на державній службі, з одного боку, кожен по своєму здійснюють вплив на формування інституційно-правових, мотиваційно-ціннісних та інших способів розвитку персоналу державної служби, а з іншого боку, вони синергетично взаємодіють між собою, оскільки вони: виступають продуктом організованої людської діяльності та опосередковуються принципами, формами, засобами та методами державного управління; ґрунтуються на науково-методичному та ресурсному забезпеченні державного управління; обумовлюються державною політикою у сфері HRM на державній службі, зокрема щодо якості освіти, кадрового менеджменту, соціального захисту та ін.; відчують вплив зовнішнього середовища, зокрема міжнародних інститутів та інститутів громадянського суспільства, які розглядаються як потенційні інструменти громадянських ініціатив щодо визначення потреб державного управління в професійних кадрах.

## **Висновки до розділу 1**

1. Уточнено понятійно-категорійний апарат публічного управління в науковому дискурсі. Для цього обґрунтовано базові дефініції дослідження, виходячи із 4-х аспектів, а саме: 1-й аспект включає систему первинних понять (“ресурси”, “кадри”, “персонал” та “людські ресурси”), які в сукупності впливають на змістовне наповнення поняття “управління людськими ресурсами на державній службі”; 2-й аспект представляє систему додаткових понять

(“людський потенціал”, “людський капітал”), що часто в науковій літературі використовуються як синоніми до поняття “людські ресурси”, проте, не є такими, адже вони не повною мірою відповідають суті цього поняття; 3-й аспект ідентифікує поняття, що надають професійної забарвленості дефініції “управління людськими ресурсами на державній службі”, – поняття “державна служба”, “державний службовець”, “людські ресурси державного органу” та “людські ресурси державної служби”; 4-й аспект включає поняття “управління” та “менеджмент”, а також “управління людськими ресурсами”, що обумовлюють продовження продуктивного вивчення особливостей цього феномену з управлінської точки зору. На основі проведеного семантичного аналізу запропоновано такі дефініції досліджуваних категорій як *“людські ресурси”*, *“людські ресурси державного органу”*, *“людські ресурси державної служби”* та *“управління людськими ресурсами на державній службі”*.

2. З’ясовано концептуальні особливості формування системи HRM на державній службі, які передбачають, що таке управління має бути: орієнтованим на прихильність співробітників; заснованим на переконанні, що до людей необхідно ставитися як до капіталу; більш унітарним ніж плюралістичним; спрямованим на конкретного працівника, а не на колектив в цілому; спрямованим на цінності організації у більшій мірі на моральні та суспільні цінності в цілому; стратегічним з акцентуванням на інтеграцію та ін. Саму систему HRM на державній службі запропоновано розглядати як самостійну структуровану сукупність взаємопов’язаних системних елементів (підсистеми: діагностики/планування потреб кадрового забезпечення; управління добром та службовою кар’єрою персоналу; оцінювання результатів службової діяльності; адаптації та мотивації персоналу; розвитку HR; кадрового аудиту), що спрямовані на підвищення результативності й ефективності функціонування державної служби загалом та забезпечення умов продуктивної зайнятості, розвитку та добробуту фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави на засадах компетентнісного підходу.

3. Ідентифіковано механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі. Для цього спочатку було встановлено особливості процесу модернізації системи HRM на державній службі, а саме: процес модернізації системи HRM виступає одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави; носить комплексний і системний характер; супроводжується структурними змінами й трансформацією функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності у сфері державної служби тощо; є довгостроковим прогресивним процесом, що передбачає набуття нової позитивної якості, наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей; є відповіддю, з одного боку, на кризові явища в соціально-економічній системі країни, а, з іншого боку, на – суспільні вимоги в контексті формування оновленої/удосконаленої системи державного управління.

Доведено, що визначені вище особливості процесів модернізації в системі HRM на державній службі реалізуються за допомогою системи взаємопов'язаних механізмів такого управління. При цьому механізми модернізації системи HRM на державній службі запропоновано розглядати як цілісну взаємообумовлену сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості. На цій підставі встановлено, що модернізація системи HRM на державній службі передбачає застосування ряду механізмів державного управління, а саме інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [141; 161; 162; 163; 168].

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Діагностика кадрового забезпечення вітчизняної державної служби та об'єктивна необхідність його модернізації

Серед пріоритетних векторів реалізації Стратегії реформування державного управління до 2025 року [262] визначено продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Водночас сучасні суспільні виклики у сфері державного управління в Україні висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – державних службовців, здатних працювати на досягнення результатів (у тому числі й в умовах невизначеності), застосовувати європейські стандарти публічного управління та виробляти якісну публічну політику в умовах змін. У зв'язку з цим на порядок денний виходять нові для нашої держави стратегічні завдання, що стають уособленням реальних змін у системі державного управління, а саме: створення умов для навчання та постійного професійного розвитку державних управлінців, забезпечення лідерства на державній службі, формування системи безперервної професійної освіти фахівців у сфері державного управління та ін.

Воєнний час, який наразі переживає Україна, ще більше загострює очікування громадянського суспільства від влади, вимагаючи формувати дієву систему державного управління, яка відповідатиме не лише за поточне відновлення, а й за стратегічний повоєнний розвиток країни, захищаючи національні інтереси. І в цьому контексті, на наше переконання, важливо артикулювати наступне: повоєнна відбудова та відновлення економіки України загалом та розбудова власного дієвого інституту державної служби визначальною мірою залежатиме від кількісного та якісного складу кадрового

забезпечення державної служби. Проте, державна служба Україна вже наразі гостро потребує такого кадрового потенціалу, який би з властивою йому патріотичністю, високою кваліфікованістю, компетентністю, ініціативністю та культурою служив би інтересам суспільства, сумлінно, чесно й добросовісно вирішував би назрілі загальнодержавні та регіональні проблеми та інші службові обов'язки на доручених ділянках державної служби.

Все це, у свою чергу, надзвичайно актуалізує необхідність детального дослідження стану кадрового забезпечення державної служби в Україні та діагностики його основних проблем у контексті сучасних суспільних викликів і загроз.

З огляду на це нагадаємо, що підготовка персоналу для органів державної влади в Україні загалом має давню історію та обумовлюється відповідно закономірностями розвитку суспільства й держави, сутнісними рисами історичних форм держави, їх завданнями і функціями та ін.

Фактично кожна історична формація розвитку людства займалася підготовкою кадрів для управління державними установами. За часів СРСР одним із відомих закликів було гасло “Кадри вирішують усе!”. Це гасло висунуло більшовицьке керівництво на початку 1930-х років минулого століття і фактично ним керувалися до розпаду СРСР. Така ситуація в умовах панування державної власності на знаряддя та засоби виробництва і планового виробництва сприяла зростанню бюрократичного апарату держави, кадровий склад якого відрізнявся низькою якістю у всіх сферах народного господарства, що не відповідало існуючим міжнародним професійно-освітнім стандартам. Аналогічною була ситуація і в державно-управлінських структурах [253].

Професор О. Оболенський також констатує, що “...поки Україна була у складі СРСР, у ній не було самостійної державно-правової організації, а державний апарат був складовою партійного керівництва. Діяльність державного апарату спрямовувалась партійними організаціями, а правової регламентації цієї діяльності не було. Не було навіть визначення державної служби та правової основи її функціонування” [136, с. 68]. Загалом після

Прийняття Декларації про державний суверенітет УРСР у 1990 році та проголошення незалежності в 1991 році, Україна отримала в спадок ієрархічну структуру партійної номенклатури, головним завданням якої було “управління економікою за допомогою розповсюдження рішень комуністичної партії стосовно виробництва та розподілу ресурсів у всіх галузях народногосподарського комплексу та забезпечення виконання цих рішень відповідно до офіційної лінії партії” [253].

Разом із цим відначимо, що станом на 1991 рік Україна вже мала всі основні інститути незалежної держави і статус країни-засновниці ООН. Були засновані й функціонували основні інститути публічної влади, з єдиною відмінністю щодо інститутів місцевої влади – рад відповідних рівнів, що забезпечували функціонування системи державної влади і були її складовими.

За оцінками науковців, у підґрунтя соціополітичних змін суверенної України закладались ідеї публічності та світськості політики, політичний плюралізм, демократичні новації, забезпечення прав людини, політична активність громадян і свобода вибору тощо. Стратегічні дії української держави за більше, ніж 30 років незалежності, були спрямовані на те, щоб система публічного управління могла адаптуватися до еволюції суспільних цілей, які мали б відбиватися у змісті політичної модернізації країни [247].

Отже, з моменту прийняття незалежності України, коли було започатковано наздоганяючи модернізацію, і до сьогодні в державі дійсно відбулися ґрунтовні зміни, пов’язані з реформування системи державного управління в напрямку впровадження засад демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права. Проте, саме за роки незалежності в Україні особливо помітно проявилися найбільш негативні тенденції в розвитку державної служби, що обумовлені певною невідповідністю результатів її функціонування сучасним потребам і вимогам суспільства у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики, а також європейським стандартам належного управління державою. І підтвердження такої проблемної ситуації є порівняно низькі позиції довоєнної

України у світових рейтингах конкурентоспроможності (у тому числі й у сфері державного управління) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка окремих позицій довоєнної України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності (у тому числі й у сфері державного управління) у 2015-2021 роках\***

Індекси	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.	2019-2020 рр.	2020-2021 рр.
<b>Складові індексу глобальної конкурентоспроможності (GCI WEF)</b>						
Індекс глобальної конкурентоспроможності	79 (140 країн)	85 (138 країн)	81 (137 країн)	83 (140 країн)	85 (141 країна)	*
ІНСТИТУЦІЇ	130	129	118	110	104	-
Державні установи:	130	132	117	89	72	-
– право власності	131	130	128	129	128	-
– етика й корупція	107	109	106	109	104	-
– зловживання впливом	125	127	129	95	85	-
– безпека	132	123	106	115	116	-
Прозорість формування державної політики	98	99	65	104	104	-
Індекс сприйняття корупції	130 (168 країн)	131 (176 країн)	130 (180 країн)	120 (180 країн)	126 (180 країн)	117 (180 країн)
<b>Індекс процвітання (Prosperity Index)</b>						
Влада (Governance)	120	128	130	129	81	73

\*Наприкінці 2020 року Всесвітнім форумом було випущено спеціальне видання – Доповідь про глобальну конкурентоспроможність, спеціальний випуск 2020: “Як країни просуються на шляху до одужання”, який демонструє кроки перетворення економічних систем після пандемії COVID-19 у цілому, без ранжування [36, с. 369].

\*Джерело: [30; 36; 59; 90; 150; 253]

Так, за опублікованим Всесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності 2019-2020 (The Global Competitiveness Index), Україна посіла 85-е місце серед 141 країни світу, погіршивши свій рейтинг, порівняно до попереднього року на дві позиції (у 2018 році в рейтингу – 83-тя позиція). При цьому досить катастрофічно, зокрема до 2018 року, виглядають позиції України серед інших країн світу по категорії “Державні і суспільні установи”, зокрема в таких позиціях, як “Право власності”, “Етика і корупція”, “Зловживання впливом” та “Безпека”. Після 2018 року всі ці показники демонструють тенденцію до їх покращення. Надзвичайно негативну динаміку демонструє такий показник як “Прозорість формування державної

політики”. Станом на кінець 2020 року, по відношенню до 2018 року, він погіршився на 39 позицій [90].

За результатами глобального Індексу сприйняття корупції Transparency International (CPI), який агрегує отримані з різних джерел відомості про сприйняття рівня корупції у державному секторі різних країн з боку ділових кіл та експертів відповідних країн, Україна до 2018 року знаходилася в “межах корупційної ганьби” та лишалася “в клубі тотально корумпованих держав”, посідаючи 130 місце зі 180 позицій. У 2021 році Україна посідає вже 117 місце зі 180 країн у CPI [30].

У рамках рейтингу “Prosperity Index” найгіршим за весь досліджуваний період став у 2017 році показник “Влади” (Governance) (130 місце із 149 країн світу), який відображає ефективність уряду, рівень демократії та політичної участі, а також верховенства права [90]. З 2018 року відмічається стабільна позитивна тенденція до покращення показника “Влади” (Governance) (73 місце (+57 позицій)).

Отже, наведені в табл. 2.1 показники яскраво засвідчують той факт, що система державного управління в Україні потребує “цільової переорієнтації всього комплексу інституційного дизайну системи для забезпечення дієздатності, ефективності, професійності, відкритості та прозорості державних інститутів України” [113, с. 138].

Пандемія COVID-19, спричинена коронавірусом SARSCoV-2, виступила тим фактором, що змусив дуже швидко переосмислити підходи до організації та функціонування майже всіх сфер суспільного життя, не оминувши також і сферу державної служби. Адже, введені обмежувальні протиепідемічні заходи вплинули на процес державного управління та організацію роботи органів державної влади, які були змушені змінити режим роботи, внутрішній розпорядок та дотримуватись окремого порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину.

При цьому важливо відзначити, що в довоєнних (до 24 лютого 2022 року) процесах трансформації державного управління в Україні чітко простежується

тенденція до його європеїзації. Адже ще Законом України “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики” (п. 1 ст. 3) [199] модернізацію державної служби з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності визначено однією з основних засад політики у сфері розбудови української державності. Відповідно європеїзація державної служби України забезпечувалася впровадженням: європейських законів, норм і стандартів державного управління та місцевого самоврядування; максимальної, аргументованої децентралізації та дерегуляції державного управління; антикорупційних технологій і практик; європейського досвіду “належного”, “доброго врядування”, польського досвіду реформування місцевого самоврядування; принципово нової системи підготовки державно-управлінських кадрів, яка базується на концепції людського капіталу, практико-орієнтованому навчанні, лідерстві та командній роботі, чітко визначених професійних компетенціях, патріотизмі та моралі суспільного блага [242].

У результаті, згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна на той час відповідала багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах.

Військова агресія російської федерації в один день змінила нашу реальність, створивши нові загрози та інституціональні виклики в усіх сферах життя. Не виключенням у даному випадку стала й вітчизняна державна служба, яка з лютого 2022 року й до сьогодні змушена забезпечувати безперебійне виконання функцій держави, що знаходиться в умовах війни. Тому результативність та ефективність функціонування державної служби України є наразі однією з найважливіших проблем, яка потребує ґрунтовного дослідження і якнайшвидшого вирішення.

Водночас міжнародна практика засвідчує, що успішні інституції в комплексі із професійно підготовленими службовцями виступають ключовим драйвером реформ у країні. У даному контексті повністю погоджуємось із

Л. Гаєвською, згідно твердження якої “демократичний лад формується саме на основі людини, яка має можливість розкрити свій потенціал” [39].

Дійсно, на сьогодні однією з важливих складових розвитку держави, не без підстав, вважають кадрове забезпечення реформ, активізацію і професіоналізм державних службовців, нарощування й ефективне використання кадрів. Від професіоналізму кадрового потенціалу публічного управління залежить конкурентоспроможність держави [272, с. 26].

З огляду на викладене вище, виникає потреба проаналізувати сучасний стан кадрового забезпечення державної служби України. Так, на 01.01.2023 року фактична чисельність держслужбовців в Україні склала 165 422 особи, що на 44 363 осіб (або на 21,2%) менше аналогічного показника на кінець 2018 року [149]. По відношенню до попереднього (довоєнного) року (на кін. 2021 року) зменшення фактичної чисельності державних службовців становило 6 047 осіб (або 3,5%), що відображає організаційні зміни та поступове скорочення вакантних посад у державних структурах (табл. 2.2).

*Таблиця 2. 2*

**Динаміка загальної чисельності державних службовців в Україні  
протягом 2018-2022 років (на кінець року)\***

Роки	Чисельність населення, млн. чол.	Кількість посад за штатним розписом, осіб	Фактична чисельність державних службовців, осіб	Темп приросту фактичної чис-сті державних службовців, %	Чисельність громадян на 1-го держслужбовця, осіб
2018	42,2	244 605	209 785	1,22	201
2019	41,9	253 553	193 008	-8,00	217
2020	41,6	219 844	176 527	-8,54	236
2021	41,2	210 111	171 469	-2,8	240
2022*	37,6	207 140	165 422	-3,5	227

\*Дані зібрано та проаналізовано станом на 31 грудня 2022 року без урахування тимчасово окупованої території України та частин територій у межах районів військових (бойових) дій або блокованих районів.

\*\*Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі [59; 149; 257]

Приблизно аналогічні темпи демонструє й зміна такого показника як кількість посад державних службовців за штатним розписом: загальна кількість посад державної служби за штатним розписом на 01.01.2023 року становила

207 140 осіб [149], що на 37 465 посади (або на 15,3%) менше аналогічного показника на 01.01.2019 року та на 2 971 посади (або на 1,4%) менше, порівняно з аналогічним показником на 01.01.2022 року.

Згідно публічного звіту Голови НАДС за підсумками діяльності у 2022 році, фактична чисельність працюючих державних службовців за категоріями посад у 2022 році становила: кількість осіб категорії “А” становила 206 осіб, категорії “Б” – 41 767 осіб, категорії “В” – 123 449 осіб [149].

У цілому проведені дослідження засвідчують, що з 2018 року протягом усього досліджуваного періоду загальна чисельність державних службовців в Україні поступово скорочується (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка загальної чисельності державних службовців та чисельності громадян на одного держслужбовця в Україні у 2018-2022 роках (на кінець року) [побудовано автором на основі даних табл. 2.2]

Причиною такої ситуації в довоєнний період, за оцінками експертів, є заходи спрямовані на реформування державного управління та модернізацію державної служби, забезпечення оптимізації системи державних органів та підвищення ефективності державної служби шляхом скорочення чисельності працівників, що, у свою чергу, сприяло також підвищенню їх кваліфікації.

Загалом зниження кількості державних службовців у довоєнний період в Україні було одним із основних завдань реформи у сфері державної служби. Зокрема, на думку міжнародних експертів програми SIGMA, які є партнерами

України в упровадженні реформи державного управління та підвищенні якості надання публічних послуг, скорочення загальної чисельності працівників центральних органів виконавчої влади України щороку не менш як на 2,5 % кадрового складу таких органів мало б сприяти підвищенню ефективності державного управління (крім функцій та посад, які може бути передано з центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування та/або інших державних органів) [64; 151].

В умовах воєнного стану в Україні, з-поміж позитивних причин вказаного явища можна відзначити такі як: автоматизація і цифровізація процесів у сфері державного управління, водночас є і негативні чинники, наприклад, окупація територій російськими військами, міграція населення, зменшення рейтингу державної служби як бренду роботодавця.

Так, за даними НАДС, на кінець 2022 року на тимчасово захоплених агресором територіях перебувало 4713 державних службовців. Частина державних службовців є внутрішньо переміщеними особами, частина – виїхали за кордон. Понад 3,5 тис. держслужбовців на сьогодні захищають Україну на фронті, 76% – попри щоденний ризик працюють на робочих місцях, а 91% – вирішили лишатися на державній службі. Важливо підкреслити, що лише 4% державних службовців виїхали за кордон після 24 лютого 2022 року (насамперед жінки з неповнолітніми дітьми) [149].

Означені вище тенденції, у свою чергу, логічно призводять до зростання кількості вакантних посад на державну службу, чисельність яких лише за останній 2022 рік збільшилася з 29 642 до 34 841 або на 5249 посад (+ 17,7%).

При цьому чисельність громадян країни, що припадає на 1-го держслужбовця в Україні за цей же самий період змінюється з 201 до 227 осіб. Тобто на початок 2023 року 1 державний службовець в Україні обслуговував 227 свого громадянина (див. табл. 2.2 та рис. 2.1). У зв'язку з цим цікавими видаються результати аналізу систем державної служби в інших країнах світу (табл. 2.3 – дані на поч. 2020 року).

Таблиця 2. 3

**Порівняльний аналіз систем державної служби у країнах світу\***

<b>Країни</b>	<b>Фактична чисельність держслужбовців, тис. осіб</b>	<b>Чисельність громадян на 1-го держслужбовця, осіб</b>
Білорусь	37,0	255,5
Китай	7 000	205
Казахстан	98,7	187,9
Німеччина	507,5	164,6
Велика Британія	431	156,7
США	2 100	156,6
Франція	486,7	133,8
Канада	288	129,9
російська федерація	2 400	60,8
Естонія	25,7	51,6
Литва	60 000	46

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [256]

Дані табл. 2.3 засвідчують, що в абсолютному вимірі найбільше чиновників працює в [256]:

– Китаї: 7 млн держслужбовців припадає на 1 млрд 433 млн 783 тис. 686 осіб (тобто 1 державний службовець припадає на 205 китайців);

– російській федерації: 2,4 млн чиновників обслуговують 145 млн 872 тис. 256 осіб (по 1 на кожних 60 громадян).

– США: 2,1 млн чиновників працює на майже 330 млн громадян країни (у середньому 1 державний службовець обслуговує майже 157 американців).

Серед країн колишнього СРСР найбільше навантаження припадає на державних службовців Білорусі (255,5 осіб), України (236 осіб), Казахстану (187,9 осіб). У Литві та Естонії навантаження на державних службовців є набагато меншим (46 та 51,6 осіб відповідно), так як державні онлайн-сервіси там почали розвиватися набагато раніше, ніж в інших країнах. І на сьогодні ці країни одні з перших у світі відмовилися від паперового документообігу, а в Естонії навіть запровадили електронне голосування.

З огляду на викладене вище, можемо констатувати, що за кількісними вимірами державна служба України співвідноситься із загальносвітовими тенденціями, хоча навантаження на 1-го державного службовця в Україні залишається досить високим.

Водночас в Україні на сьогодні привертає увагу інша важлива проблема – висока плинність кадрів у сфері державної служби (табл. 2.4), у результаті чого “витрачається інституційна пам’ять, що не сприяє результативності, ефективності та дієвості функціонування державної служби” [172, с. 207].

Таблиця 2.4

**Динаміка плинності персоналу державної служби України  
в 2018-2022 роках (на кінець року)\***

Роки	Усього, осіб	Чисельність прийнятих		Чисельність звільнених	
		осіб	у % до фактичної кількості державних службовців	осіб	у % до фактичної кількості державних службовців
2018	209 785	45351	21,9	32503	15,5
2019	193 008	41690	21,6	29144	15,1
2020	176 527	37765	21,4	28009	15,8
2021	171 469	36884	21,5	27806	16,2
2022	165 422	26 766	16,2	30 440	18,4

\*Джерело: складено автором на основі [59; 149]

Так, за досліджуваний період коефіцієнт плинності кадрів на державній службі становив у 2018 році – 15,5%, а у 2022 році він збільшився до 18,4 % від загальної чисельності державних службовців в Україні. При цьому, за інформацією НАДС [149], головними підставами для звільнення державних службовців упродовж довоєнного досліджуваного періоду були: переведення в іншу установу; з інших підстав; закінчення повноважень або їх дострокове припинення; скорочення штату або ліквідація й реорганізація установи.

В умовах воєнного стану такими причинами можуть виступати: висока інтенсивність бойових дії, добровольчий рух та тимчасова окупація окремих територій держави, зовнішня міграція населення тощо.

Так, наприклад, 17 березня 2022 року Наказом НАДС “Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку” з метою забезпечення безпеки державних службовців та створення належних умов роботи, було дозволено державним службовцям виконувати функції за межами адміністративної будівлі державного органу, в тому числі, і за кордоном на період дії воєнного або надзвичайного стану в Україні чи в її окремих регіонах, та протягом 10 днів після припинення або скасування такого стану [192]. Проте,

Постановою КМУ “Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану” № 440 від 12 квітня 2022 року, зазначений вище наказ був скасовано та встановлено, що державний службовець може виконувати свої посадові обов’язки дистанційно лише перебуваючи на території України (за виключенням службових відряджень) [196].

У зв’язку із тим, що чинна нормативно-правова база по відношенню до державних службовців ґрунтується на імперативних нормах невиконання яких тягне за собою потенційну втрату роботи – єдиного джерела заробітку, а як наслідок і постійно зростаючого стресу, більшість державних службовців звільняються. З огляду на це, вважаємо, що дане законотворче рішення сприяє відтоку професійних кадрів з вітчизняної державної служби і як наслідок втраті результативності та ефективності роботи всього державного апарату. Адже можна спрогнозувати, що державні службовці, які виїхали за кордон і прийняли рішення щодо звільнення є потенційно талановитим пулом державних службовців, оскільки, мають набір таких *hard* та *soft skills*, які повністю задовольняють роботодавця за кордоном.

Вищевикладене вказує й на те, що воєнні дії на території України є руйнівним чинником для державної служби й ринку праці в цілому.

Загалом згідно вимог чинного Закону України “Про державну службу” [195], завданням служби управління персоналом є забезпечення організаційного розвитку державного органу шляхом добору персоналу, здатного професійно виконувати посадові обов’язки, на новій основі проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби.

Важливо наголосити на тому, що з поч. 2020 року в результаті швидкого поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої SARS-CoV-2, всі робочі процеси на державній службі зазнали значних змін. Такі зміни виявилися пов’язаними, насамперед, з процесами добору на державну службу. Нагадаємо, що у квітні 2020 року було затверджено Постанову КМУ № 290 [197], яка визначала деякі питання призначення на посади державної служби у цей період. Зокрема передбачалося, що на період дії

карантину та 30 днів після його завершення діятиме тимчасова процедура добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту [197]. Така процедура передбачала лише тимчасові призначення, а обрані на посади державні службовці не набували автоматичного права залишатися на займаній у такий спосіб посаді після дня відміни карантину. Водночас у березні 2021 року набрав чинності Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби” [186], згідно якого Постанова КМУ № 290 втратила свою чинність.

З огляду на це, привертає увагу ще одна важлива проблема: війна обумовлює не лише зростання плинності кадрів на державній службі, а й об’єктивно загальмує реалізацію якісного добору нових державних службовців. Адже в умовах воєнного стану вже відносно добре налагоджені механізми функціонування державної служби почали давати збій. У даному контексті відзначимо, що Президентом України підписано Закон № 2259 – IX “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” [185]. Зазначеним законом внесено зміни, зокрема, до закону України “Про правовий режим воєнного стану” та передбачено спрощену процедуру вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану.

Згідно чинного закону [185] такі особи призначаються на державну службу без конкурсного відбору, обов’язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад.

При цьому кандидати на посаду державної служби не подають ні електронну декларацію, ні документ про підтвердження рівня володіння державною мовою. Спеціальна перевірка, передбачена Законом “Про

запобігання корупції”, стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища та посад з підвищеним корупційним ризиком, перелік яких затверджується Національним агентством з питань запобігання корупції, а також перевірка, передбачена Законом України “Про очищення влади”, в умовах воєнного стану також не проводяться.

Отже, висока плинність кадрів у сфері державної служби в котрий раз підтверджує необхідність забезпечення безперервного розвитку державних службовців, їх мобільності та інноваційності.

Окремою проблемою управління персоналом на державній службі в Україні залишається наявність гендерного дисбалансу (табл. 2.5). Адже, як в довоєнних умовах, так в умовах воєнного стану кількість жінок переважає серед державних службовців.

Таблиця 2.5

**Динаміка розподілу чисельності державних службовців в Україні  
за статтю в 2018-2022 роках (на кін. року)\***

Роки	Усього, осіб	Жінки		Чоловіки	
		осіб	у % до факт. кількості держ. службовців	осіб	у % до факт. кількості держ. службовців
2018	209 785	156 709	74,7	53 076	25,3
2019	193 008	140 733	71,8	52 275	28,2
2020	176 527	133 982	75,9	42 545	24,1
2021	171 469	127 987	74,6	43 482	25,4
2022	165 422	126 007	76,2	39 415	23,8

\*Джерело: складено на основі [59; 149]

Наприклад, у 2022 році у структурі персоналу державної служби частка жінок становила 76,2 % і чоловіків відповідно 23,8% від загальної кількості державних службовців. Тобто повномасштабна війна призводить до того, що гендерна нерівність в Україні, через закриті кордони й мобілізацію чоловіків, стає просто безпрецедентною.

Хоча, доцільно відзначити, що представництво жінок на державній службі помітно скорочується на вищих керівних посадах. Тобто, незважаючи на те, що загальна кількість жінок значно перевищує кількість чоловіків, зайнятих

у державній службі, керівні посади все рівно залишаються прерогативою “сильної” статі. Так, наприклад, серед державних службовців, які обіймають посади категорії “А”, частка жінок становить лише 12,5 %. Серед державних службовців, які обіймають посади державних секретарів міністерств, Державного секретаря КМУ, його заступників, частка жінок становить 22 % [149].

Така ситуація впливає на позиції України рейтингу “Глобального гендерного розриву”. Так, у 2022 році Україна посіла 81 місце серед 146 країн з втратою 7 позицій в порівнянні з рейтингом 2021 року [270].

У контексті викладеного вище, ми підтримуємо позицію проф. Г. Лукянової, що “за умов дії правового режиму воєнного стану в Україні видається неможливим подолати усі гендерні нерівності. Життя українців змінилось і дискурс навколо гендерних питань змінився також. Реалії війни та щоденні воєнні дії утворюються нові гендерні нерівності, які впливають на сьогоденне життя та функціонування механізму усієї держави, але й будуть впливати далі на гендерну культуру суспільства після перемоги” [117].

Разом із тим якісне кадрове забезпечення органів державної влади та безпосередньо пов’язано з професіоналізацією державної служби. На сьогодні є очевидним, що професійно-кваліфікаційне зростання державних службовців полягає, насамперед, в їх професійному навчанні, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, які спрямовані на розвиток та збагачення необхідних компетенцій. Загалом в Україні для державного службовця питання професійного навчання у законодавстві закріплено як право і одночасно як обов’язок.

Важливо також зауважити, що Закон України “Про державну службу” [195] визначає два терміни: “підвищення рівня професійної компетентності”, яке має проводитись протягом проходження служби; “підвищення кваліфікації державних службовців” – проводиться не рідше ніж один раз на три роки (раніше – один раз на п’ять років), а для працівників, які вперше призначені на посаду державної служби, упродовж одного року з дня їх призначення.

При цьому підвищення кваліфікації державних службовців є безперервним процесом і здійснюється за такими видами [195]: навчання за

професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні постійно діючі семінари; спеціалізовані короткострокові навчальні курси; тематичні короткострокові семінари, зокрема, тренінги; стажування в органах, на які поширюється дія законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”, а також за кордоном; самостійне навчання (самоосвіта); щорічний Всеукраїнський конкурс “Кращий державний службовець” (для державних службовців).

Більш детально це питання буде досліджено у параграфі 2.3.

Аналізуючи стан HRM на державній службі, можемо констатувати, що криза, спричинена COVID-19 та карантинними обмеженнями, посприяла введенню інноваційних форм навчання та організації робочого процесу (запровадження двох самостійних видів (форм) роботи – дистанційна та надомна), які забезпечили позитивну динаміку в посиленні розвитку ІТ-технологій та прискоренні діджиталізації робочих процесів в системі державної служби.

Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. У разі запровадження дистанційної роботи працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому (ст. 602 КЗпП України).

З метою запровадження практики віддаленої роботи було внесено зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку (наказ НАДС від 13.03. 2020 року № 39- 20, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 березня 2020 року за № 277/34560) [88]. Відтак, державні службовці отримали можливість виконувати завдання за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу [3].

Відпрацьована практика віддаленої роботи на державній службі певним чином допомогла швидко адаптуватися державним службовцям і до умов

повномасштабної війни. У результаті, під час карантину, і під час воєнного стану на державній службі в Україні починають активно застосовуватися три форми роботи: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання (рис. 2.2).

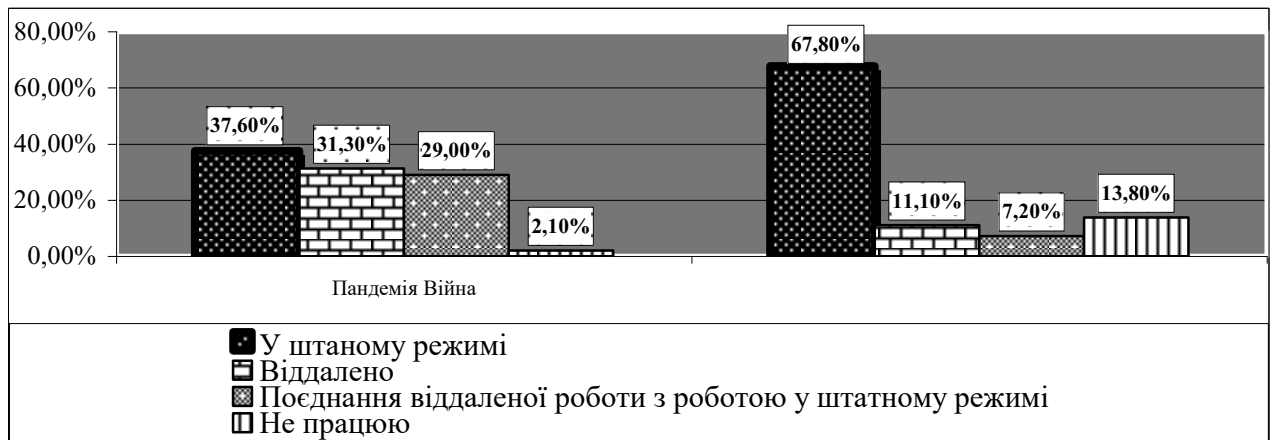


Рис. 2.2. Форми роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану в Україні [побудовано автором з використанням [4]]

Зокрема, під час воєнного стану більшість державних службовців продовжили працювати у штатному режимі – 67,8 %. Під час пандемії у штатному режимі залишились працювати 37,6 % державних службовців.

Під час воєнного стану віддалено працюють 11,1 % державних службовців та ще 7,2 % поєднують віддалену роботу з роботою у штатному режимі. Сумарно – це 36,2 % на противагу 60,3 % під час пандемії [4, с.12].

Найбільшу частку державних службовців, що продовжили працювати у штатному режимі в умовах воєнного стану, зафіксовано у державних органах п'ятого рівня – 77,7 % (державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення), а також першого рівня – 71,6 % (Апарат ВРУ, Секретаріат КМУ, постійно діючий допоміжний, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом України, Представництво Президента України в АРК, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора) [4, с. 12].

Водночас суттєвою проблемою виступає низький рівень фінансової мотивації державних службовців, який в Україні залишається недостатньо привабливим на ринку праці, незважаючи на те, що з моменту введення в дію Закону “Про державну службу” [195] посадові оклади державних службовців постійно послідовно підвищуються. Наприклад, протягом 2018-2022 років у державному секторі середньомісячна заробітна плата демонструє тенденцію до зростання з 12 698 грн/ос. у 2018 році до 20 764 грн/ос. у 2022 році [59]. Загальне зростання середньої заробітної плати за досліджуваний період становить 8 066 грн. (або 63,5%) (рис. 2.3).

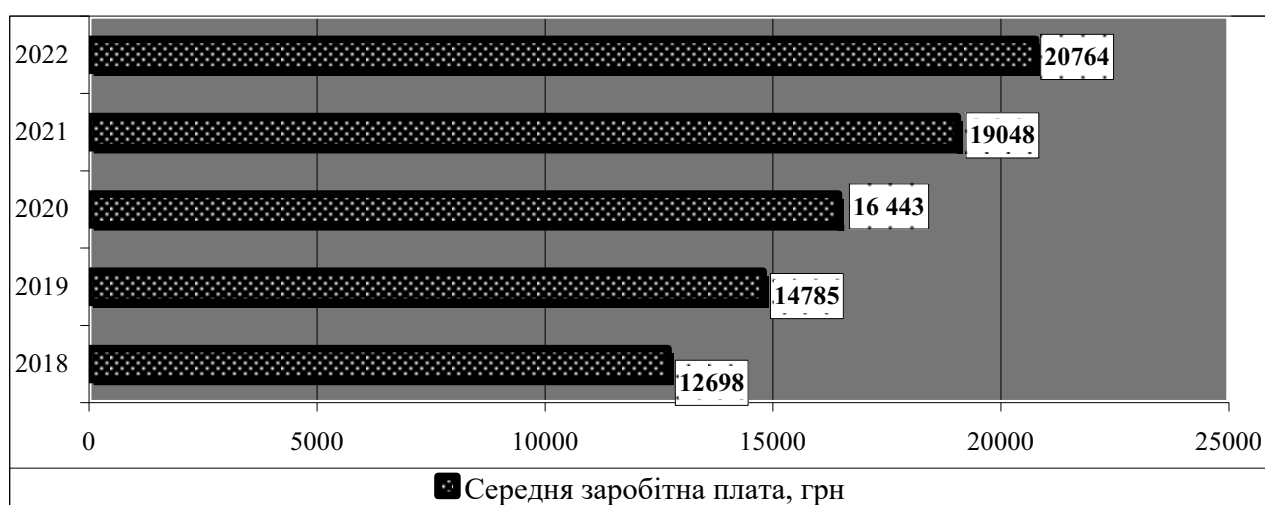


Рис. 2.3. Динаміка середньомісячної заробітної плати у секторі державного управління та оборони у 2018-2022 роках (на кінець року), грн.

[побудовано автором на основі [59]]

Однак, до цього часу заробітні плати у державному секторі залишаються нижчими за рівні заробітних плат у секторах технологічних та фінансових послуг. Водночас існує й інша проблема – колосальна різниця між найнижчими та найвищими посадовими окладами бюджетників. За таких умов, імовірно, вплив кадрів з державної служби лише посилюватиметься. Чим більше людей звільняється, тим більшим стає навантаження на тих, хто залишається. Це додатково мотивує змінювати роботу або менш ефективно виконувати обов’язки.

Відповідно, підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній

службі найбільш кваліфікованих фахівців зумовлює необхідність проведення в Україні реформи системи оплати праці державних службовців. Більш детально механізм оплати праці працівників державної служби в Україні та найближчі перспективи його реформування буде розглянуто у параграфі 2.3.

Отже, проведений нами аналіз засвідчує низький рівень привабливості вітчизняної державної служби для потенційних кандидатів. Адже сьогодні державна служба в Україні не може запропонувати, ані конкурентоспроможний рівень заробітної плати чи соціальний пакет, ані гнучкий графік роботи, ані, як правило, баланс між приватним життям та роботою. Але саме це, з огляду на теорію поколінь, є одним з визначальних факторів для пошуку роботи кандидатів покоління меленіалів, які до 2025 року будуть представляти більшу частину кандидатів на ринку праці [141, с. 156].

Таким чином, починаючи з 2014 року й до цього часу, суттєвими викликами як для всієї України, так і для державного управління, державної служби та HRM на державній службі, стали збройна агресія російської федерації проти України і тимчасова окупація частини її території, демографічна криза, епідемічна ситуація, пов'язана з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, проблеми у сфері медицини, освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, соціальної підтримки громадян, національно-патріотичного виховання.

Повномасштабне жорстоке вторгнення російських окупаційних військ в нашу державу та введення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року лише посилили ці виклики та створили нові вимоги до державної служби України і управління людськими ресурсами державної служби, зумовивши при цьому швидке переформатування роботи державних органів, зміну підходів щодо вступу на державну службу, її проходження та звільнення з державної служби, організацію діяльності державних службовців та організацію трудових відносин. Адже, руйнування будівель органів державної влади, переведення роботи цих органів через тимчасову окупацію територій у більш безпечні місця країни, дистанційні умови роботи державних службовців, а подекуди і

переведення їх на роботу в режимі простою, масовий виїзд громадян, в тому числі і державних службовців закордон – все це стало викликами для органів державної влади на предмет безперебійного та ефективного їх функціонування.

З огляду на все викладене вище, підводячи підсумки, узагальнимо основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні, серед яких відзначимо такі: недосконалість чинної нормативно-правової бази, а також відсутність уніфікованих стандартизованих процедур і документів в галузі HRM; висока плінність кадрів та гендерний дисбаланс; низька конкурентність оплати праці (насамперед, для вищого керівництва державної служби) порівняно з приватним сектором; низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців; високий рівень корупції; відсутність закріплення у трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості (в умовах пандемії Covid-19 та воєнного стану); недосконалість організації добору кадрів на державну службу (насамперед, в умовах воєнного стану); недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу; слабка комунікація з боку державних органів щодо пошуку та залучення талантів, відсутність активного “рекрутингу” та слабке позиціонування держави як конкурентного роботодавця; непрестижність державної служби (низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців); відсутність ефективної державної антикризової політики в умовах невизначеності (Covid-19, воєнний стан та ін.) та нерозвинутість ситуаційного управління в органах державної влади; та ін.

Отже, Україна, яка достатньо довго перебуває в перманентній кризі (політичній та/чи безпековій, коли змушена воєнними засобами відстоювати частину своєї території; фінансовій; соціально-економічній тощо) та все більше відчуває наслідки воєнного стану, наразі вже досить гостро потребує системних заходів з трансформації економіки загалом та модернізації державної служби зокрема. При цьому така модернізація має здійснюватися з метою повного

викорінення наслідків старої ідеології “домінування держави над людиною” та забезпечення органів державної влади компетентними, високопрофесійними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами, які здатні успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми. Відповідно модернізація системи HRM на державній службі за таких умов постає об’єктивною пріоритетною потребою в умовах реформування системи державного управління в Україні загалом.

## **2.2. Генеза інституційно-правового механізму модернізації системи управління людськими ресурсами менеджменту на державній службі**

Успішне функціонування державної служби України та обґрунтування векторів її подальшого вдосконалення обумовлює доцільність ґрунтовного дослідження вже сформованих механізмів HRM на державній службі. З огляду на це, нагадаємо, що в параграфі 1.3 нами запропоновано розглядати процес HRM на державній службі через реалізацію комплексу взаємопов’язаних механізмів такої модернізації, серед яких відзначено інституційно-правовий, фінансово-економічний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний. Тож нижче охарактеризуємо означені механізми більш детально з урахуванням еволюційного контексту на предмет їх обґрунтованості, а також доцільності застосування.

Як відомо, державна служба є не лише “складним державно-управлінським інститутом суспільства, а й організаційно-правовим, що виконує основоположні функції державного регулювання” [255]. Відповідно дослідження механізмів HRM на державній службі в Україні, доцільно розпочати з інституційно-правового механізму, оскільки результативне й ефективне функціонування системи HRM на державній службі повинно мати відповідно вибудовану інституційно-правову основу.

Як відзначено у параграфі 1.3, аналіз інституційно-правового механізму HR-менеджменту на державній службі в Україні має передбачати аналіз двох складових його компонент: інституційної та правової.

Інституційне забезпечення HR-менеджменту на державній службі в Україні має чітко виражену організаційну основу, що формується через “суб’єктний склад державних органів та їх посадових осіб, визначаючи при цьому вертикальні та горизонтальні зв’язки між суб’єктами кадрового забезпечення державної служби, конкретний рівень та обсяг їх повноважень, можливості професійного навчання, управління кар’єрою та адаптацією державно-управлінських кадрів та ін.” [253]. Тобто інституційне забезпечення системи HRM на державній службі представлено на різних рівнях управлінської вертикалі, а саме до нього входять:

I. Верховна Рада України та Президент України. Згідно положень Розділу IV ст. 85 Конституції України [104] за ВРУ закріплюються окремі повноваження, згідно з якими до її відання належить низка питань, пов’язаних з певними аспектами кадрового забезпечення на державній службі. Серед них найбільш важливими є такі: прийняття відповідних законів, які стосуються кадрового забезпечення державної служби; діяльність, пов’язана з призначенням на посади та звільненням з посад осіб, на яких не поширюється дія чинного Закону України “Про державну службу”, проте, які є основними реалізаторами державної політики (наприклад, Голови та ін. членів Рахункової палати, Уповноваженого ВРУ з прав людини, Голови НБУ за поданням Президента України, половини складу Ради НБУ за поданням Президента України, призначення на посади та звільнення з посад половини складу Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення, призначення на посади та звільнення з посад членів Центральної виборчої комісії за поданням Президента України та ін.).

Зокрема, до повноважень Президента України у сфері управління людськими ресурсами на державній службі, як зазначено у Конституції України [104, ст. 106], належать питання, пов’язані з рядом аспектів кадрового забезпечення. Серед них відзначимо такі: Президент України призначає на посаду та звільняє з посади за згодою ВРУ Генерального прокурора, половину складу Ради НБУ, призначає на посади третину складу Конституційного Суду

України, призначає та звільняє з посад вище командування Збройних Сил України, інших військових формувань, та ін.

II. Кабінет Міністрів України. КМУ очолює систему управління державною службою і безпосередньо впливає на процес HRM в державних органах. У свою чергу регулятивна, установча/організаційна та кадрова функції КМУ, окрім Закону України “Про державну службу” [195], визначені Конституцією України [104], законами України “Про Кабінет Міністрів України” [216], “Про центральні органи виконавчої влади” [217] та іншими законодавчими актами.

Так, наприклад, до повноважень КМУ згідно ст. 116 Конституції України [104] віднесені питання, пов’язані з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення (кадрова функція). Зокрема, КМУ призначає на посади та звільняє з посад за поданням Прем’єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу КМУ та ін. Окрім того, в контексті здійснення установчої/організаційної функції КМУ утворює Комісію з питань вищого корпусу державної служби та затверджує її склад згідно розпорядження КСУ від 28 жовтня 2019 року № 1006-р “Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу” [233] та ін.

Водночас регулятивна функція КМУ на стадії проходження державної служби знаходить своє втілення у праві КМУ, окрім інших питань, визначати: перелік підкатегорій посад державної служби та умови прирівняння посад державної служби [195 (ч. 4, ст. 6)]; порядок присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових ОМС, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями [195 (ч. 2, ст. 39)]; порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [195 (ч. 11, ст. 44)]; порядок здійснення дисциплінарного провадження [195 (ч. 1, ст. 71)]; порядок відкликання державних службовців із щорічних відпусток [195 (ч. 1, ст. 60)]; порядок направлення державних службовців у службове відрядження для

виконання своїх посадових обов'язків поза межами постійного місця служби, у тому числі на роботу до секретаріатів міжнародних організацій, представництв міжнародних організацій в інших країнах або органів влади іноземних держав [195 (ч. 1, ст. 42)]. Разом із цим КМУ врегульовує також окремі питання, пов'язані з оплатою праці державних службовців та ін.

Проте, як спеціальну функцію КМУ, що характерна виключно цій інституції в системі управління державною службою загалом та HRM на державній службі в т.ч., доцільно розглядати повноваження Уряду щодо проведення єдиної державної політики у сфері державної служби.

III. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби – Національне агентство України з питань державної служби. НАДС було утворено Указом Президента України № 769 від 18.07.2011 року [172] шляхом реорганізації з кардинально відмінного від нього органу – Голодержслужби України, що функціонувала з 2.04.1994 року. Відповідно й назву “Нацдержслужба” введено в науковий обіг тільки з 2011 року. На сьогодні у відповідності до ст. 13 Закону України “Про державну службу” [195] саме НАДС є головним ЦОВВ в нашій державі, що забезпечує формування й реалізує державну політику у сфері державної служби. При цьому діяльність НАДС спрямовується й координується КМУ.

Місія НАДС – розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС [150].

Головні завдання НАДС [150]: формування та реалізація державної політики у сфері державної служби; функціональне управління державною службою в державних органах; консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

Отже, з позиції основних напрямків діяльності статус НАДС наближено до міністерств, адже воно не лише реалізує, але й забезпечує формування державної політики у сфері державної служби, володіючи при цьому достатньо широкою надвідомчою компетенцією.

Загальні та спеціальні функції НАДС, а також його повноваження детально відображені в Положенні про НАДС [204] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Повноваження Національного агентства України

#### з питань державної служби\*

У сфері нормативно-правового забезпечення	У сфері контролю за дотриманням вимог закону № 889 [195]	У сфері методичного забезпечення роботи служб персоналу	У сфері професійної підготовки та підвищення кваліфікації
<p>- Формує та реалізує державну політику у сфері державної служби; - розробляє проекти і видає НПА з питань державної служби, надає роз'яснення з питань застосування цього Закону [195] та інших НПА з питань державної служби.</p>	<p>- Здійснює контроль за додержанням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу; - проводить у державних органах службові перевірки і перевірки стану дотримання вимог цього Закону; - вживає заходів щодо створення рівних умов для прийняття та просування по службі державних службовців; -забезпечує ведення і оприлюднення єдиного переліку вакантних посад державної служби в державних органах та переможців конкурсів.</p>	<p>- Надає методичну допомогу СУП у державних органах; - веде облік державних службовців категорії "А"; - розробляє за погодженням із Комісією з питань вищого корпусу державної служби типові вимоги до професійної компетентності державних службовців категорії "А" та подає їх КМУ для затвердження.</p>	<p>- Забезпечує визначення потреб у проф. навчанні державних службовців згідно вимог проф. стандартів; - формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб; - сприяє розвитку навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців; - організовує із залученням навчальних закладів розроблення освітньо-професійних програм у галузі знань "Публічне управління та адміністрування" та їх погодження.</p>

\*Джерело: [124]

Як засвідчує практика, наказами НАДС врегульовується, порівняно з КМУ, незначне коло питань у сфері державної служби та управління людськими ресурсами на державній службі, серед яких: Типові правила внутрішнього службового розпорядку [212], Положення про систему моніторингу виконання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державними службовцями апарату

НАДС, які займають посади державної служби категорій “Б” та “В” [205], Типовий порядок проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади [214] та інші.

З іншого боку, саме через здійснення контролю за додержанням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу та здійснення адміністрування Єдиного порталу вакансій державної служби (ч. 3 ст. 13 Закону) забезпечується виконання контрольної функції НАДС.

Кадрова ж функція НАДС реалізується через включення до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби керівника ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (за посадою), або за його дорученням заступника керівника цього органу (пункт 4 частини другої статті 14 Закону).

Водночас, вважаємо, що так звані спеціальні функції НАДС реалізуються, насамперед, у сфері забезпечення професійного навчання державних службовців та надання методичної допомоги.

У грудні 2017 року при НАДС з метою забезпечення ефективного впровадження реформи державної служби, обговорення проблем і викликів у її реалізації, поширення кращих практик управління персоналом в органах державної влади та вироблення практичних рекомендацій утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби [244].

На сьогодні Рада управління людськими ресурсами при НАДС – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого входять представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. У сучасних умовах така Рада виступає важливим органом координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування загалом.

Важливо зауважити, що до сфери управління НАДС також належить Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, який є важливим суб’єктом управління публічною службою в сучасних умовах євроінтеграції та інших міжнародно-політичних тенденцій.

Окрім того, у жовтні 2022 року в Україні створено Вищу школу публічного управління (ВШПУ (High School of Public Governance)) – новий заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління НАДС. Основною метою Вищої школи є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців – осіб, які займають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

ВШПУ була трансформована з Української школи урядування. Однак, як зазначила Голова НАДС Н. Алюшина: “...це не про зміну назви та структури, а про зміну підходів, інструментів та якості. Новостворена ВШПУ має іншу візію. Ідеться про нову філософію навчання публічних службовців. Про унікальність, неповторність та місійність. Про цінності, які є в кожному із нас, публічних службовців. Про усвідомлення себе, своїх потреб у професійному розвитку та важливості своєї місії для країни” [38].

Водночас, проведене дослідження дозволяє констатувати, що серед функцій як КМУ, так і НАДС, на сьогодні відсутньою залишається така важлива управлінська функція як планування. Проте, саме вона мала би в діяльності цих органів набувати характеру здійснення стратегічного бачення розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі.

IV. Комісія з питань вищого корпусу державної служби та інші конкурсні комісії. Комісія з питань вищого корпусу державної служби є порівняно новітнім елементом системи HRM на державній службі, який функціонує в Україні протягом останніх семи років. Основною метою діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби є виключення корупційних ризиків, політичного впливу і суб’єктивізму при прийнятті рішення суб’єктом призначення, сприяння формуванню професійного і кваліфікованого вищого корпусу державної служби, а також гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, захисту їх законних прав у сфері державної служби [149].

Відповідно до ст.ст. 14, 15 Закону України “Про державну службу”, Комісія з питань вищого корпусу державної служби є постійно діючим колегіальним органом, який:

1) погоджує розроблені центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”;

2) проводить конкурс на зайняття посад державної служби категорії “А” та вносить суб’єкту призначення пропозиції щодо кандидатур на такі посади загальною кількістю не більше трьох осіб;

3) здійснює дисциплінарні провадження щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”, та вносить суб’єкту призначення пропозиції за наслідками дисциплінарного провадження [195].

Більш детально функції Комісії з питань вищого корпусу державної служби та її повноваження визначені в ст.ст. 14-16 Закону України “Про державну службу” [195] та деталізовані в Положенні про неї [203].

На відміну від Комісії з питань вищого корпусу державної служби, функції та повноваження якої визначаються Законом, функції конкурсних комісій визначені в Постанові КМУ № 246 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби” [210]. Так, згідно п. 13 Постанови КМУ № 246 [210] зафіксовано, що конкурс на зайняття посад категорій “Б” і “В” проводить конкурсна комісія, утворена суб’єктом призначення у державному органі, у складі голови і членів комісії. Суб’єкт призначення може прийняти рішення про утворення кількох конкурсних комісій у державному органі. До складу конкурсної комісії можуть входити представники СУП, юридичної служби, окремих структурних підрозділів та інші працівники державного органу, в якому проводиться конкурс.

Відповідні конкурсні комісії, що утворені суб’єктом призначення у державному органі, “реалізують спеціальну допоміжну функцію для суб’єкта призначення або керівника державної служби – проведення конкурсу

відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків, та внесення пропозиції щодо визначених кандидатур або інформації про відсутність таких кандидатур” [265].

V. Керівник державної служби в державному органі та служби управління персоналом (СУП) в державному органі. Запровадження інституту керівника державної служби є одним з найважливіших елементів структурних реформ у сфері державного управління та державної служби.

Згідно чинного законодавства “керівник державної служби в державному органі – посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі” [ст. 2, 104]. Проте, на сьогодні поряд із дефініцією “керівник державної служби” в положеннях Закону та інших актах законодавства з питань державно служби містяться близькі за змістом дефініції “суб’єкт призначення” та “керівник державного органу”, співвідношення яких залишається невирішеним у науковій літературі.

Загалом серед функцій керівника державної служби в державному органі доцільно визначити такі: кадрову функцію; функцію планування; функцію контролю; організаційну функцію (табл. 2.7).

У свою чергу, базовим елементом системи HRM на державній службі виступає служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу [149]. Нагадаємо, що Закон України “Про державну службу” [195] визначає особливу роль служб управління персоналом, які згідно принципів і стандартів ЄС створюються на базі кадрових служб органів державного управління.

### Основні функції керівника державної служби в державному органі\*

Функція керівника	Її коротка характеристика
Кадрова функція	Реалізується через такі повноваження як призначення громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій “Б” і “В”, звільняє з таких посад відповідно до Закону; укладення та розривання контрактів про проходження державної служби; присвоєння рангів державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”; прийняття у межах наданих повноважень рішень про заохочення державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В” та ін.
Функція планування	Здійснюється як планування навчання персоналу державного органу так і планування кар’єри кожного державного службовця.
Функція контролю	Здійснюється в межах контролю за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі, в тому числі шляхом: прийняття, у межах наданих повноважень, рішень про притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”; розгляду скарг на дії або бездіяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”.
Організаційна функція	Організація проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В” та забезпечення їх прозорості і об’єктивності; організація планування роботи з персоналом державного органу; забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу; створення належних для роботи умов та матеріально-технічного забезпечення державних службовців; забезпечення своєчасного оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється.

\*Джерело: узагальнено автором на основі [83; 93; 149]

Так, згідно ст.18 Закону України “Про державну службу” СУП (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [195]. Основні завдання, функції та права СУП визначені Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом НАДС від 3 березня 2016 року № 47 [213].

При цьому сучасна СУП, як правило, представлена декількома одночасно стандартизованими областями, серед яких: Кодекс етики, політика винагороди,

політика навчання та підвищення кваліфікації, методологія кар'єрного росту, політика найму та відбору, а також методологія систематичного моніторингу функції управління персоналом в децентралізованій організації.

Отже, головною особливістю СУП є те, що вони приймають участь у всіх етапах організації умов, необхідних для професійного розвитку державних службовців. З огляду на це, ми солідарні з думкою І. Поліщук [175, с. 121], що діяльність сучасних служб управління персоналом полягає у виконанні мотиваційної, організаційно-планувальної, контрольної-регулятивної та координаційної функцій. Тобто в основі кадрової функції закладено весь комплекс робіт з підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів.

Таким чином, можемо стверджувати, що інституційне забезпечення системи HRM на державній службі в Україні (у контексті його суб'єктності) є багаторівневим та характеризується досить розгалуженою структурою з досить широким функціоналом (рис. 2.4). Така структура має велику кількість різних суб'єктів, які є неоднорідними (як самостійними органами державного управління – юридичними особами публічного права так і допоміжними органами чи структурними підрозділами або ж окремими посадовими особами органу державного управління) та вирізняються підходами до формування системи HRM на державній службі, визначаються різною чисельністю кваліфікованих фахівців та персоналу, а також мають різне підпорядкування – ВРУ, Президент, КМУ, НАДС, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії, керівники державної служби в державному органі та СУП в державному органі. У свою чергу, організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладаються на означені вище суб'єкти інституційного забезпечення системи HRM на державній службі в Україні, а також на об'єкт (HR), щодо якого ці функції здійснюються.

Всі вищезгадані суб'єкти інституційного забезпечення системи HRM на державній службі здійснюють свою діяльність відповідно до нормативно-правових засад публічного управління. Тому надалі важливим є вивчення правової компоненти досліджуваного механізму.

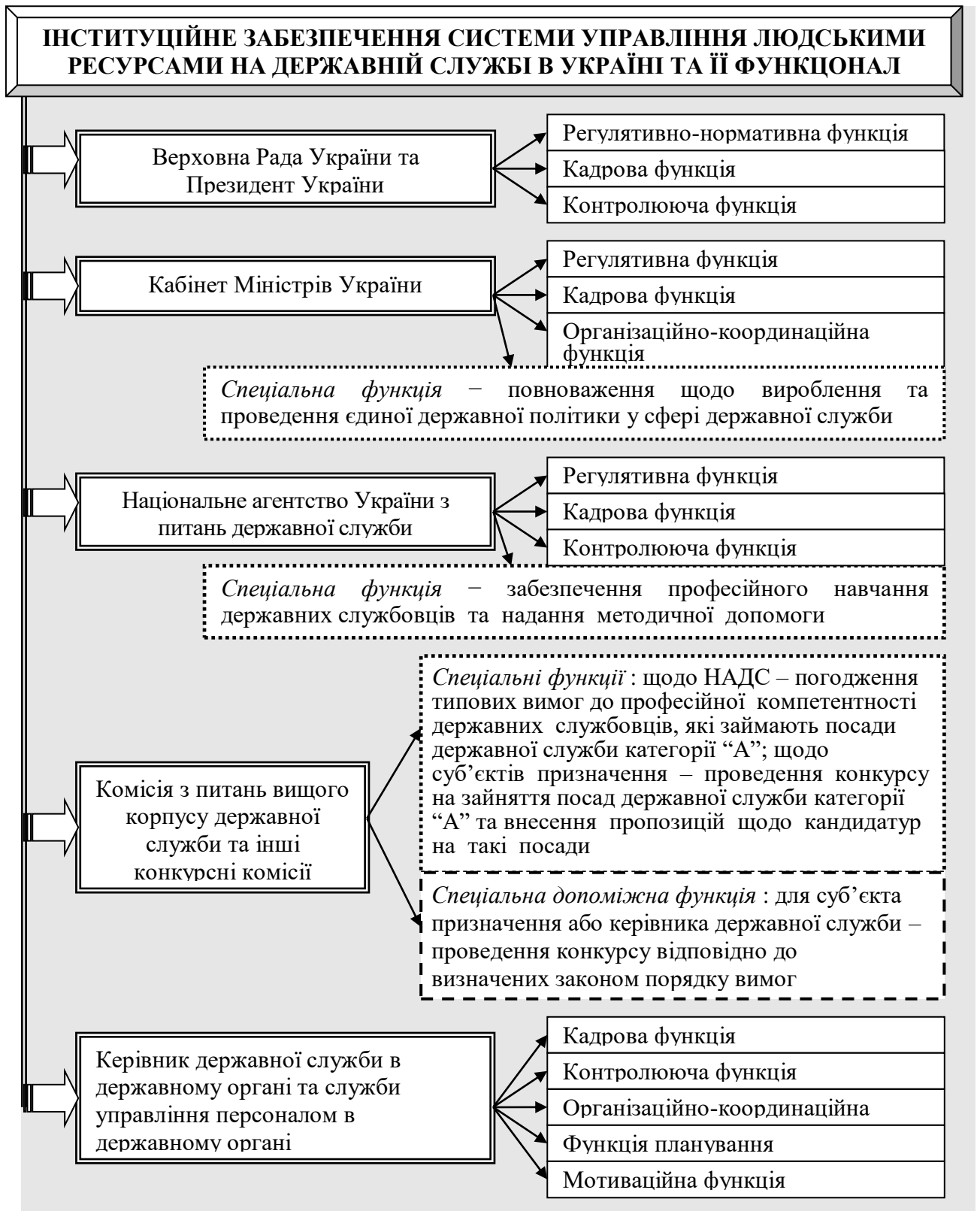


Рис. 2.4. Склад інституційного забезпечення системи HRM на державній службі в Україні та її функціонал [обґрунтовано, систематизовано та адаптовано автором з використанням [265]]

Дослідження вищезначеного питання, вважаємо за доцільне, розпочати з проведення комплексного аналізу нормативно-правових актів, які регулюють “публічні справи” у сфері державної служби в Україні загалом.

Відповідно до ст. 5 Закону України “Про державну службу” від 10.12.2015 року “правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією Україною, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами КМУ та НАДС” [195] (рис. 2.5).

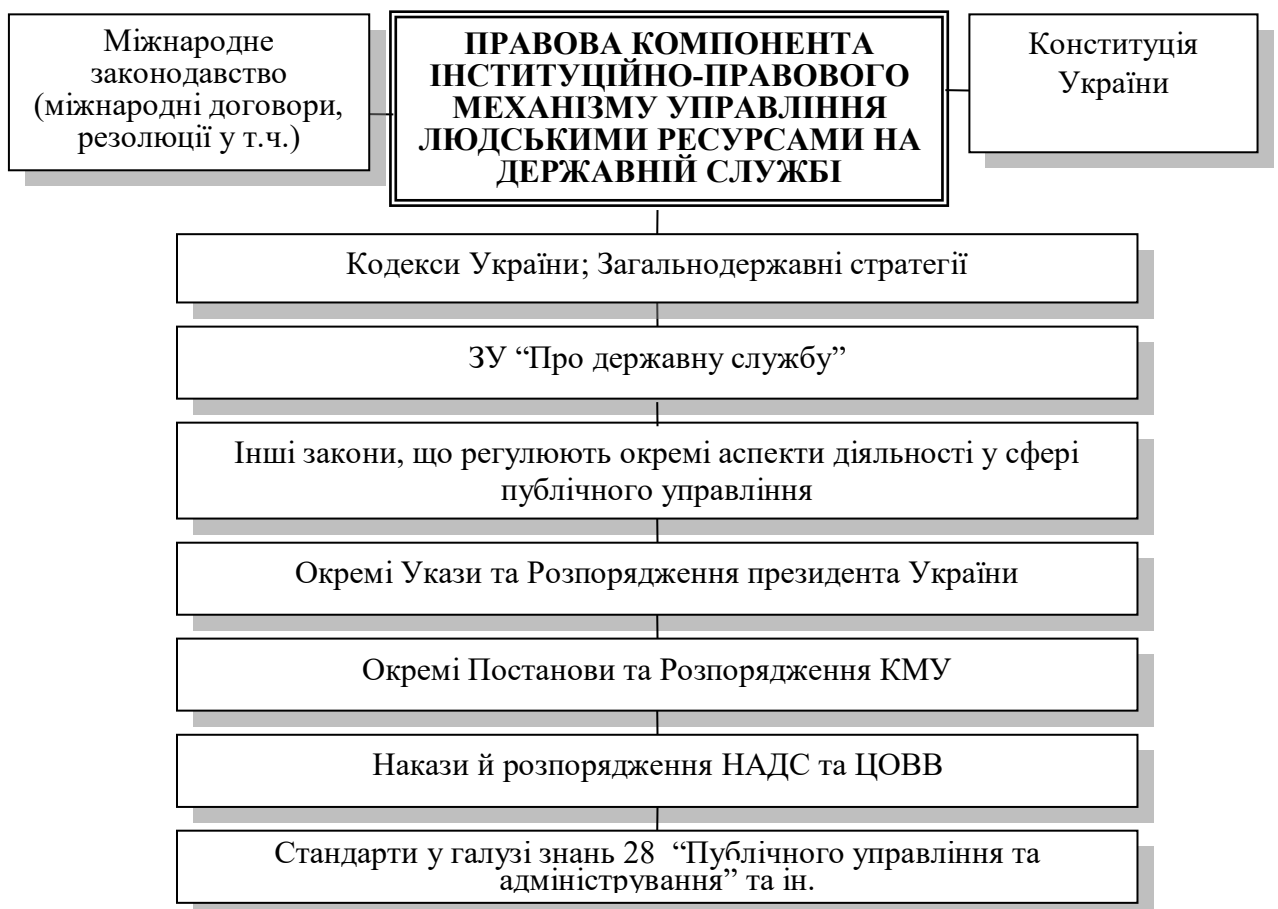


Рис. 2.5. Складові правової компоненти інституційно-правового механізму управління людськими ресурсами на державній службі в Україні  
[узагальнено автором]

Важливо відзначити, що наразі пріоритетне значення для управління людськими ресурсами на державній службі має ідеологія людиноцентризму, основою якої виступає конституційна засада (ст. 3), що визнає людину, її життя

і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні [104]. При цьому як норми вищої юридичної сили та прямої дії, що стосуються й HRM на державній службі, можна розглядати такі положення Конституції України [104]:

1) ст. 38: рівне право доступу громадян України до державної служби, (дотримання якого є обов'язковим у ході відбору кандидатів на зайняття посад державної служби);

2) ст. 19: здійснення державної влади з дотриманням принципу законності (який відповідно поширюється і на управління персоналом державної служби);

3) ст. 24: заборона будь-яких видів дискримінації та гендерна рівність;

4) ст. 15: право на працю, заборона незаконного звільнення, право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (стосуються персоналу державної служби як особливого виду трудової діяльності з виконання функцій і завдань держави);

5) ст. 15: право на судовий захист у національних судах та міжнародних судових установах (надає можливість державним службовцям оскаржувати рішення, дії та бездіяльність, що мали місце у їх відношенні суб'єктами управління персоналом державної служби).

За роки незалежності в Україні розроблено низку нормативно-правових документів, які стосуються різних аспектів кадрової політики у сфері державного управління. У зв'язку з цим слід наголосити, що саме Україна стала першою з країн колишнього СРСР, яка інституціоналізувала засади державної служби, прийнявши в 1993 р. Закон України “Про державну службу” (від 16 грудня 1993 р. № 3723–XII) [194]. Даним Законом здійснено спробу закріпити комплекс основних політико-правових засад функціонування державної служби.

Проте пострадянська модель модернізації інституту державної служби, легітимізована Законом України “Про державну службу” у 1993 році, дуже швидко себе вичерпала й потребувала зміни філософії діяльності основних суб'єктів державного управління. Відповідно, з того моменту, як був прийнятий зазначений закон, нормативно-правова база державної служби отримала

розвиток у шести законах України та понад 750 актах (у т.ч. й стратегічного спрямування), зокрема указах і розпорядженнях Президента України, постановах КМУ, наказах центрального органу з питань державної служби та ін.

Основні закономірності становлення, розвитку, організації та реалізації кадрової політики в подальшому було визначено Указом Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки” [225], яка вважається методологічною основою сучасної кадрової політики. У цьому документі було передбачено концептуальні засади підвищення рівня професіоналізації державної служби; посилення вимог до моральних якостей державних службовців; розробку заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів; упровадження сучасних технологій управління персоналом; урахування особливостей та перспектив розвитку українського суспільства, світових тенденцій і пріоритетність “економіки знань” [225]. З огляду на це задекларовано, що реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення “в соціальному аспекті високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці” [225].

Головні новації в сфері управління персоналом на державній службі, що були зазначені в чинних нормативно-правових актах, пов’язані з процесами інтеграції законодавства України до норм ЄС. Саме тому основним нормативно-правовим актом, який визначив організаційні, правові та інституційні засади економічної співпраці України та ЄС і його держав, стала Угода про асоціацію між Україною та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, ратифікована Законом України № 1678- VII від 16.09.2014 року [267]. Без перебільшення можна констатувати, що цей правовий документ започаткував новий етап у модернізації інституту державної служби України, який би відповідав стандартам ЄС.

У березні 2015 року КМУ затвердив нову Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [230].

Прийняті надалі владою стратегії реформування державного управління України зумовили серйозні законодавчі зміни в системі кадрового забезпечення державної служби. Саме тому, НАДСом за сприяння ЄС та активної участі громадськості було розроблено новий законопроект “Про державну службу” [195], який був ухвалений ВРУ 10.12.2015 року та зберіг свою чинність до сьогодні. Новий Закон України “Про Державну службу” [195], передбачає модернізацію державної служби в Україні та встановлює інституційну й правову основу для професійної державної служби та ін.

Кожен із наступних етапів трансформації правових засад державної служби та персоналом, започаткований у стратегіях та концепціях Президента та КМУ (наприклад, Стратегія сталого розвитку “Україна-2020” [264]; Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та план заходів з її реалізації [228]; Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад [105]; Стратегія реформування державного управління на 2016-2021 роки [261]; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [262]; та ін.), збагачував методологічними і практичними напрацюваннями наступний етап та розкривав нові можливості подальшого розвитку та удосконалення правового регулювання системи державної служби.

Пандемія COVID-19, спричинена коронавірусом SARSCoV-2, також виступила тим фактором, що змусив дуже швидко переосмислити підходи до організації та функціонування майже всіх сфер суспільного життя, не оминувши також і сферу HR-менеджменту на державній службі. Адже, введені обмежувальні протиепідемічні заходи вплинули на процес державного управління та організацію роботи державних органів, які були змушені змінити режим роботи, внутрішній розпорядок та дотримуватись окремого порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину [190; 200].

Серед основних правових актів того періоду, які внесли зміни до механізму HRM в органах державної влади України доцільно відзначити такі:

– Закон України № 540-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв’язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)” (від 30.03.2020 року) [186]: визначив пріоритетні напрямки антикризових змін в системі управління персоналом (насамперед, це внесення змін до КЗпП, які передбачають запровадження особливої форми трудового договору у вигляді контракту, можливості застосування дистанційної, надомної роботи та гнучкого режиму робочого дня, внесення змін до Закону України “Про державну службу” в частині призупинення проведення конкурсів на посади державної служби та призначення на посади державної служби за результатами конкурсу), а також на період дії пандемії встановив карантинні заходи та ввів нові соціальні гарантії та доплати заробітної плати окремим категоріям працівників;

– Постанова КМУ № 290 “Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2” (від 22.04.2020 року) [197]. Зауважимо, що європейські партнери в рамках спільного проєкту ЄС та OECD реформи державного управління неодноразово закликали відновити конкурсний відбір, наголошуючи, що Україна – єдина у світі демократична держава, яка використала COVID-19 як привід для того, щоб припинити відбір державних службовців на основі конкурсу [89, с. 123];

– Наказ НАДС № 39-20 “Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку” (від 13.03.2020 року) [222]: обумовив запровадження інноваційної форми організації робочого процесу для державних органів, а саме була встановлена можливість віддаленого (дистанційного) режиму проходження державної служби. Зазначені зміни, зокрема передбачали [89, с. 120]: 1) запровадження двох самостійних видів (форм) роботи – дистанційна та надомна; 2) спрощення організації обліку робочого часу державних службовців у державних органах; 3) можливість віддаленої роботи державних службовців, а саме виконання завдань за посадою

за межами адміністративної будівлі державного органу, якщо таке виконання не потребує використання інформації з обмеженим доступом, а також інших умов, забезпечення яких здійснюється лише в приміщенні державного органу;

– Наказ НАДС №143-20 від 31.07.2020 року, яким були внесені зміни до деяких нормативно-правових актів НАДС (Типових правил внутрішнього службового розпорядку, Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій “Б” та “В”): НАДС, окрім віддаленого (дистанційного) режиму, запроваджує можливість гнучкого графіку роботи;

– Закон України № 1285-IX “Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби” (від 22.02.2021 року) [184], згідно якого Постанова КМУ № 290 втратила свою чинність.

Враховуючи актуальність реалізації зазначених заходів службами управління персоналом, в умовах карантину гостро постало питання щодо антикризового управління й необхідності застосування антикризових інструментів управління й нових практик HR-менеджменту.

Хоча, як справедливо констатують М. Іжа та В. Мельник, саме “завдяки кризовій ситуації, яка спричинена COVID-19 та карантинними обмеженнями, були введені нові форми організації робочого процесу, які посприяли позитивній динаміці в посиленні розвитку ІТ-технологій та прискоренню діджиталізації робочих процесів в системі державної служби” [89, с. 122].

Загалом, серед найбільш вагомих результатів реалізації РДУ, яка крок за кроком впроваджується в Україні з 2016 року за підтримки ЄС та, які вже мають позитивний ефект в системі державного управління, відзначимо такі: запровадження посад фахівців з питань реформ та оновлення конкурсних процедур; оптимізація системи ЦОВВ; введення в роботу декількох модулів інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS); оновлення Регламенту КМУ відповідно до рекомендацій Програми SIGMA; прийняття Закону України “Про адміністративну процедуру”; автоматичний обмін даними між державними реєстрами у системі “Трембіта”;

початок реформування системи оплати праці державних службовців; цифровізація багатьох публічних послуг та ін.

Відповідно нова Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки (ухвалена КМУ у липні 2021 року) стала логічним продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління та базується на Принципах державного управління, розроблених Програмою SIGMA. Водночас 29 грудня 2021 року КМУ також схвалив нову Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та план заходів з її реалізації [262]. І це є важливим, адже система управління державними фінансами виступає невід'ємною складовою державного управління за визначенням Програми ОЕСР/SIGMA.

Війна в Україні переформатувала роботу всіх сфер суспільного життя, включаючи і сферу публічного управління загалом та сферу державної служби в тому числі. Так, через початок збройної агресії російської федерації в Україні відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 року № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні” [215] на всій території України введено воєнний стан. Тобто з 24.02.2022 року в Україні введено особливий правовий режим, що передбачає “надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень” (ст. 1 Закону України “Про правовий режим воєнного стану” від 12.05.2015 року № 389-VIII). У сфері реалізації публічно-владних управлінських функцій це означає запровадження особливостей, передбачених Законом № 389-VIII [219].

Разом із цим, Указом Президента України від 24.02.2022 року № 68/2022 “Про утворення військових адміністрацій” [232] було утворено 24 обласні та

Київську міську, а також районні військові адміністрації для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку.

Проте, це не означає припинення діяльності визначених Конституцією та законами України органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Згідно зі ст. 9 Закону № 389-VIII [219] в умовах воєнного стану Президент України та ВРУ діють виключно на підставі, в межах повноважень та в спосіб, визначені Конституцією та законами України. КМУ, інші органи державної влади, військове командування, військові адміністрації, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України [219].

Загалом у період дії воєнного стану зазнали суттєвих коректив підходи щодо вступу на державну службу, умови та порядок її проходження, припинення та організація трудових відносин, що було врегульовано не лише змінами до Закону України “Про державну службу” [195], а й законами України “Про правовий режим воєнного стану” [219], “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” [217] та “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” [185] тощо.

У даному контексті важливо нагадати, що з моменту набуття чинності указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні” [215], проведення конкурсу, як однієї з процедур, що відбуваються на стадії вступу на державну службу, втратило свою актуальність. Адже згідно до ч. 5 ст. 10 Закону України “Про правовий режим воєнного стану” від 12.05.2015 № 389-VIII, у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб’єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб’єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової

адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад [219].

При цьому законодавство не передбачає безстрокове призначення на посаду державної служби, а конкретизується законодавцем в ч. 7 ст. 10 з вказівкою на обов'язковість оголошення конкурсу на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, на які особи призначені в час дії воєнного стану, після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування [185].

Граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено без конкурсу становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану [185].

Зокрема законодавчі зміни щодо умов вступу на державну службу, а саме спрощеної процедури призначення на посади, були запроваджені 12.05.2022 року в результаті прийняття Закону України “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” № 2259-IX (далі – Закон № 2259-IX), який набув чинності 20.05.2022 [185]. Метою змін, що вносилися Законом № 2259-IX, було забезпечення безперервності функціонування органів публічної влади. Адже кадрові виклики (як то мобілізація службовців до лав ЗСУ, масовий виїзд працівників за кордон та ін.), зумовлені протиправним вторгненням росії на територію України, могли б негативно вплинути на життєдіяльність органу публічної влади та можливість належного здійснення ним своїх повноважень.

Надалі доцільно також звернути увагу й на Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 15.03.2022 року № 2136-IX [217], який після введення на території України воєнного стану став для державної служби спеціальним і одним із визначальних, так як вивів

державних службовців за рамки профільних законів про держслужбу та про службу в органах місцевого самоврядування. Зокрема, приписами ч. 3 ст. 1 даного законодавчого акту прямо передбачено, що норми законодавства про працю, законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”, інших законодавчих актів, що регулюють діяльність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування не застосовуються у частині відносин, врегульованих цим Законом [230]. Даним законом наші законодавці намагалися подолати кадровий дефіцит у сфері державної служби, щоб швидко заповнювати вакантні посади. Водночас Закон № 2136-IX підлаштовує норми про тривалість робочого часу та часу відпочинку до умов воєнного стану, а також врегульовує питання неможливості своєчасно виплатити заробітну плату публічним службовцям унаслідок ведення бойових дій.

Умови воєнного стану зумовили гнучкість антикорупційного законодавства. Так, Закон України “Про правовий режим воєнного стану” та “Про внесення змін до Закону України “Про запобігання корупції” щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану” відтермінували подання декларації передбаченої Законом України “Про запобігання корупції” особами, призначеними у період дії воєнного стану на політичні посади, на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб’єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, на 3 місяці з дня припинення чи скасування воєнного стану. А також для суб’єктів декларування якщо, кінцевий строк подання декларації припадає на період дії воєнного стану відтермінування діє протягом дев’яноста календарних днів з дня його припинення чи скасування [219]. Під час дії воєнного стану відтерміновано ій проведення Спеціальної перевірки, передбаченої Законами України “Про запобігання корупції” та “Про очищення влади”, на три місяці з дня припинення чи скасування воєнного стану.

З огляду на визначені рекомендації Єврокомісії, Верховна Рада України 17.10.2023 року ухвалила за основу законопроект № 9269-д про посилення

фінансового моніторингу PEP (Politically Exposed Person, політично значущих осіб) [188]. Йдеться про фізичних осіб, які обіймали/ обіймають важливі посади на державній службі і їхня позиція може створювати ризики для корупції. Відповідно, щоб попередити корупцію, PEP проходять через посилений фінансовий моніторинг – потрібно впевнитися, що вони не відмивають кошти. Статус PEP присвоюють як державним службовцям, так і членам їхніх сімей, які потенційно також можуть брати участь у корупції.

Метою запроваджених законодавцем змін визначено приведення у відповідність до міжнародних стандартів з питань боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму термінології, що застосовується в Законі України “Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення” від 6 грудня 2019 року № 361-IX [201] та удосконалення положень ризик-орієнтованого підходу стосовно ділових відносин з політично значущими особами [188].

Головне нововведення Закону [188]: з одного боку, відтепер топпосадовці матимуть статус PEP не 3 роки, а, фактично, довічно; з іншого – посилюється відповідальність суб'єктів первинного фінмоніторингу (банків тощо) за необґрунтовану відмову користувачам фінансових послуг. За оцінками експертів, така редакція Закону відповідає стандартам AML/CFT (Anti-Money Laundering/Combating the Financing of Terrorism – боротьба з відмиванням коштів і з тероризмом) та буде зарахована як виконання вимог МВФ. Проте, в середовищі експертів та державних службовців цей Закон був сприйнятий досить неоднозначно, оскільки існують ризики того, що активні професійні люди з бізнесу більше не підуть працювати на державну службу.

Резюмуючи викладене вище, можемо зробити висновок, що необхідність вдосконалення інституційно-правового забезпечення системи HRM на державній службі в Україні потребує рішучих швидких змін у контексті розв'язання, насамперед, таких проблем як:

1) правове поле у сфері HRM на державній службі залишається необґрунтовано громіздким або ж у деяких випадках – колізійним і архаїчним, що штучно ускладнює взаємовідносини в системі HR-менеджменту;

2) має місце відставання реальної законодавчо-нормативної бази від сучасних вимог Євроасоціації та запитів громадянського суспільства;

3) чинна правова база розвитку системи HRM на державній службі не ґрунтується на єдиній узгодженій концепції, тому й розвивається абсолютно не гармонійно;

4) не врегульованими залишаються особливості здійснення державної служби в умовах воєнного стану диференційовано до різних ситуацій, які виникають під час війни на різних територіях (тилові, прифронтові, фронтові, окуповані, деокуповані тощо). Хоча, особливості кожного типу території й мають визначати підходи та особливості правового регулювання публічної служби на них;

5) великі ризики для формування професійного “ядра/пулу” державних службовців закладені в спрощеній процедурі призначення на посади державної служби в умовах воєнного стану;

6) законодавчо закріплені принципи, які стимулюють розвиток професійного потенціалу державних службовців (навчання протягом життя, саморозвиток, мотивація, компетентність), носять більш декларативний характер, оскільки механізми забезпечення їх практичної реалізації – відсутні (насамперед, в умовах невизначеності). Зокрема в умовах воєнного стану відкритими залишаються питання планування службової кар’єри в контексті професіоналізації державної служби;

7) не вирішеним і водночас актуальним (насамперед, в умовах воєнного стану) залишається питання формування кадрового резерву шляхом створення оновленої законодавчої бази щодо діяльності органів державної влади;

8) у жодній із базових державних стратегій немає послідовної інформації про фінансове забезпечення заходів у сфері розвитку кадрового потенціалу державної служби;

9) відсутня система індивідуальних індикаторів результативності, ефективності та якості роботи персоналу, які б кореспондувалися з цілями, завданнями та відповідними індикаторами державної політики;

10) відсутність у базовому Законі “Про державну службу” будь-яких положень, які розкривають зміст правил етичної поведінки державних службовців;

11) залишається відкритим питання щодо: розробки спеціальних програм розвитку та підтримки функції управління персоналом;

12) суттєвого доопрацювання потребує система оплати праці державних службовців, яка закладена в Законі [195] та підзаконних актах та ін.

Таким чином, незважаючи на існування певним чином сформованого інституційно-правового механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі, інституційна побудова такого механізму та його правова компонента ще не забезпечують ефективного, орієнтованого на результати розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

### **2.3. Аналіз функціонування кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі**

Практика засвідчує, що запорукою забезпечення якісних модернізаційних процесів на державній службі в Україні загалом та системі HRM в тому числі є створення належних умов для успішного функціонування, окрім розглянутого в параграфі 2.2 інституційно-правового механізму, ряду й інших цільових механізмів, а саме таких як: кадровий, фінансово-економічний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний. Створення відповідних умов має орієнтуватись на відповідність потребам, завданням і цілям державної служби та високий рівень результативності праці. Більш детально означені механізми розглянемо нижче.

*Кадровий механізм модернізації системи HRM на державній службі.* Як відзначено у параграфі 1.3, такий механізм має, насамперед, сприяти формуванню дієвого кадрового забезпечення у сфері державної служби (враховуючи формування кадрового потенціалу), а також створювати умови для формування та постійного вдосконалення професійної компетентності державних службовців. Водночас стан та проблеми кадрового забезпечення державної служби України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз детально вже були розглянуті в параграфі 2.1.

Враховуючи, що “якість людського капіталу державної служби впливає на ефективність та якість державно-управлінських рішень та всієї системи державного управління в цілому, на добробут кожного громадянина країни, економічну стабільність та міжнародну конкурентоспроможність та імідж України” [179, с. 11], то надалі логічним виглядає аналіз інформації щодо підвищення кваліфікації державних службовців. Тому надалі ми основну увагу сконцентруємо на питаннях формування та постійного вдосконалення професійної компетентності державних службовців.

Як відомо, підготовка та підвищення кваліфікації відіграють важливу роль у системі формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби. Відповідно на сьогодні постійне навчання є однією з важливих запорук ефективної діяльності системи будь-якої публічної адміністрації.

Отже, не випадково у новій Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 рр. зазначається, що “невід’ємним компонентом модернізації державного управління є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також те, що зміст цього навчання не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні” [262].

З огляду на викладене, в контексті невеличкої історичної довідки, доречно нагадати, що:

1) до 2015 року професійна підготовка фахівців для державного управління та місцевого самоврядування здійснювалася за спеціальностями

“Державна служба”, “Державне управління” та іншими, які належали до галузі знань 1501 “Державне управління” (відповідно до Переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 787) [159];

2) на початку 2015 року постановою КМУ від 29.04.2015 року № 266 “Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти” [207] спеціальність “Публічне управління та адміністрування” була віднесена до галузі знань 07 “Управління та адміністрування” разом із такими спеціальностями як “Менеджмент”, “Маркетинг”, “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” та іншими;

3) у 2016 році відповідно до постанови КМУ від 27.09.2016 року № 674 “Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” [65] до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою КМУ № 266, була введена галузь знань 28 “Публічне управління та адміністрування”, до якої увійшла єдина спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування” (далі – 281 ПУА).

Отже, формування окремої галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”, а також запровадження спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” стало реакцією на переосмислення ролі науки і освіти відносно сучасних державотворчих процесів та суспільної практики в умовах їх стрімкого зближення.

Тобто останніми роками в Україні відбулись радикальні ідеологічні та інституціональні зміни в системі професійної підготовки державно-управлінських кадрів, що полягають, насамперед, у запровадженні з 2015-2016 роках спеціальності та галузі знань “Публічне управління та адміністрування” на заміну галузі знань “Державне управління”.

Логічним продовженням нововведень у сфері забезпечення якості вищої освіти у галузі знань 28 за спеціальністю “Публічне управління та

адміністрування” є розробка та впровадження Галузевих Стандартів освіти всіх рівнів вищої освіти (бакалавр та магістр) та запровадження єдиного державного кваліфікаційного іспиту (далі – ЄДКІ) – стандартизованого інструменту моніторингу якості підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, який повинен об’єктивно оцінити як результати навчання здобувачів освіти, так і результати освітньої діяльності закладів вищої освіти. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 354 “Про затвердження переліку спеціальностей, за якими проводиться єдиний державний кваліфікаційний іспит для здобуття ступеня магістра” особи, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, мають проходити атестацію у формі ЄДКІ, організація якого покладається на НАДС та МОН [208].

Отже, в Україні регулювання системи професійного навчання державних службовців відбувається здебільшого у напрямку забезпечення формального професійного навчання, регулювання якого передбачає такі рівні: підготовка бакалаврів, магістрів, докторів філософії, професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Водночас сучасні вимоги Закону “Про державну службу” передбачають змішану систему державної служби на основі кар’єри, для якої критично важливе значення має організація навчання й підвищення кваліфікації. При передбачено два типи навчання – обов’язкова початкова підготовка, яка має бути забезпечена всім посадовим особам, вперше прийнятим на державну службу, та програма підвищення професійної компетенції [195].

Зауважимо, що науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні до червня 2021 року здійснювала Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) – головний на той час вищий навчальний заклад у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань “Державне управління”/“Публічне управління та адміністрування” з особливими умовами

навчання, які визначаються КМУ. Проте, 24.02.2021 року Уряд ухвалив розпорядження КМУ “Деякі питання реорганізації закладів освіти” з метою вдосконалення структури Національної академії державного управління при Президентові України та Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського регіональних інститутів державного управління” [63]. Зокрема заходами з реорганізації було передбачено приєднання НАДУ до Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Таким чином, протягом останніх років центральний орган, який формує політику у сфері державної служби (НАДС), фактично став на шлях єдиноцентричного підходу у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, що здійснюється на основі дистанційної, гібридної форми навчання. Фактично таке навчання в Україні здійснюється лише Вищою школою публічного управління (раніше Українська школа урядування), яка є закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління НАДС, та деякими іншими ВНЗ України.

При цьому на регіональному та місцевому рівнях за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС, депутатів місцевих рад здійснюється також регіональними центрами підвищення кваліфікації.

З огляду на те, що успіх щодо досягнення запланованих у Стратегії РДУ до 2025 року результатів за напрямом “Професійна публічна служба та управління персоналом” визначається, у тому числі, й за таким індикатором, як частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію (відсоток від загальної кількості державних службовців), нагадаємо, що заплановане значення індикатора “Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію” у 2022 році становить – 55 % від загальної кількості державних службовців, 2023 році – 60%, у 2024 та 2025 роках – 65% та 70 % відповідно [262].

Водночас статистичні дані щодо підвищення кваліфікації державних службовців в Україні засвідчують, що кількість осіб, які проходили навчання

упродовж 2018-2022 років, постійно поступово зростала: з 64 266 осіб (30,6% від загальної чисельності державних службовців) у 2018 році до 65 892 осіб (39,8% від загальної чисельності державних службовців) у 2022 році (табл. 2.8). Хоча у 2022 році, порівняно з 2021 роком, кількість учасників навчання вже демонструє тенденцію до зменшення на 8 526 осіб (або 7,2 %).

Таблиця 2.8

**Динаміка чисельності державних службовців в Україні, які пройшли підвищення кваліфікації у 2018-2022 роках, на кінець року\***

Роки	Фактична чис-ть держ. службовців, осіб	Загальна чис-ть держ. службовців, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб	% від фактичної чис-ті
2018	209 785	64 266	30,6
2019	193 008	65 087	33,7
2020	176 527	67 049/56 737	40,0
2021	171 469	70 504	41,1
2022	165 422	65 892	39,8

\*Джерело: складено на основі [83; 93; 149]

Аналіз інформації щодо професійного навчання державних службовців Офісу Президента України, Секретаріату КМУ, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, апаратів та територіальних органів центральних органів влади у 2022 році у розрізі категорій та підкатегорій посад показав таку особливість професійного навчання [8, с. 9]:

– зі зниженням категорії посади державної служби частка державних службовців, які пройшли професійне навчання, зменшується. Так, у загальній структурі державних службовців категорії “А” професійне навчання пройшли 80 % від їх загальної кількості, державних службовців категорії “Б” – 39%, державних службовців категорії “В” – 32 %;

– частка державних службовців у розрізі підкатегорій посад у межах категорії посад “Б”, які пройшли професійне навчання, також зменшується зі зниженням підкатегорії посади: державні службовці підкатегорії Б1 категорії “Б” – 52 %; державні службовці підкатегорії Б3 категорії “Б” – 37 %.

За даними НАДС, у 2022 році підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом,

тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на загальні професійні (сертифікатні), спеціальні професійні (сертифікатні), загальні та спеціальні короткострокові програми. При цьому зберігся попит на програми підвищення кваліфікації, які охоплюють як загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, так і питання удосконалення особистісних та професійних компетентностей. Зріс попит на навчання за загальними програмами підвищення кваліфікації щодо удосконалення цифрових навичок та роботи з інформацією, зокрема, за такими напрямками, як впровадження стандартів захисту персональних даних, цифрова грамотність, доступ до публічної інформації, державна політика цифрового розвитку, інформаційна безпека [83].

Серед державних службовців найбільш популярними видами професійного навчання наразі залишаються підвищення кваліфікації та самоосвіта. При цьому значно зменшується роль стажування, що можна пояснити спочатку введенням в Україні, так і за кордоном карантину та запровадження посиленних протиепідемічних заходів у зв'язку із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, а надалі – введенням у нашій країні 24 лютого 2022 року воєнного стану.

Що стосується стажування (у т.ч. й за кордоном) з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних знань, набуття вмінь і навичок за фахом, то в Законі “Про державну службу” його обов’язковість взагалі не регламентована. На сьогодні порядок стажування державних службовців затверджено лише наказом НАДС від 03.03.2016 року № 48 [211].

Згідно п. 7 Постанови КМУ “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” (від 6 лютого 2019 р. № 106), за результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом [206].

Не зважаючи на сьогоднішні військові реалії України, законодавством передбачено, що державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше 1-го кредиту ЄКТС протягом календарного року.

При цьому згідно Наказу НАДС від 12.12.2019 р. № 226-19, вбачається, що навчання на освітніх онлайн платформах, а також участь у тренінгах, конференціях тощо вважається лише самоосвітою, сумарна частка якої все ще може бути лише 20% від загальної обов'язкової кількості кредитів на рік [209].

Таким чином, вважаємо, що обраний вектор державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, якого наразі притримується НАДС, значним чином нівелює значення внутрішнього навчання у державних органах та не враховує збільшення навантаження на державних службовців та особливості їх роботи в умовах невизначеності.

Водночас, важливо констатувати, що протягом 2022 року активно розвивався Портал управління знаннями. Він допомагає забезпечувати професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС. За рік роботи Портал довів свою ефективність та актуальність. Станом на кінець 2022 року зареєстровано 130 провайдерів освітніх послуг та більше 50 000 зареєстрованих користувачів [82].

Отже, війна суттєво змінила підходи до організації роботи усіх державних органів, в т.ч., і щодо питань швидкого та ефективного перепрофілювання (перенавчання) державних службовців з огляду на пріоритетні потреби суспільства, кібербезпекові ризики та загальні умови життя. Проте, до цього часу законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок HRM.

При цьому в Україні набуває поширення поняття “інформального навчання” як процесу набуття професійних знань, умінь і навичок (у т. ч. у процесі трудової діяльності або самоосвіти), який не регламентований навчальними планами, освітніми програмами, строком, методами та формами

навчання” [222]. Тобто інформальне професійне навчання надає максимально можливу ініціативу для саморозвитку та самореалізації персоналу.

*Фінансово-економічний механізм модернізації системи HRM на державній службі* визначає принципи, джерела, структуру й форми фінансування системи HRM в умовах модернізації державної служби.

У даному контексті зауважимо, що наприкінці ХХ ст. прокотилася хвиля реформ у секторі державного управління як спроба втілення в життя парадигми нового державного управління (NPM), розвиток якої призвів до формування концепції “ощадливого уряду” (від англ. “lean government”). Ця концепція передбачає втілення підходів оощадливого менеджменту в секторі державного управління, за яких уряди країн трансформуються в пошуках способів надання більшого обсягу державних послуг меншим коштом, використовуючи технологічні новації, моделі управління та практики.

Згідно даних, оприлюднених на сайті Державної служби статистики України, питома вага сектору загального державного управління (СЗДУ) у структурі ВВП України демонструє тенденцію до зростання протягом 2018-2022 років і становить на кінець 2022 року 38,%, що на 17,4% більше аналогічного показника на кінець 2018 року (рис. 2.6). Така ситуація засвідчує значне зростання видатків, пов’язаних з обслуговуванням СЗДУ в Україні, насамперед, після початку повномасштабної російської агресії.

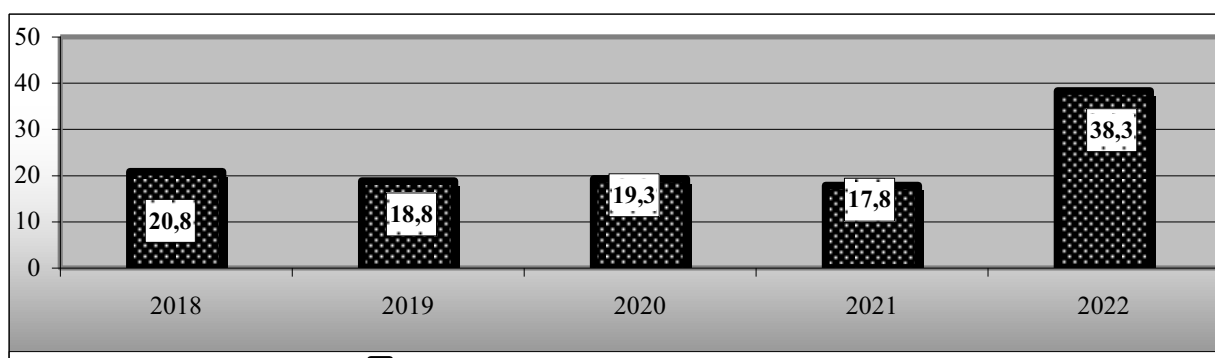


Рис. 2.6. Динаміка питомої ваги сектору загального державного управління (СЗДУ) у структурі ВВП України у 2018-2022 роках (на кінець року, %) [побудовано автором згідно даних [59]]

Як відомо, значна частка витрат у сфері фінансування ДСЗУ, пов'язана із виплатою заробітної плати. У зв'язку з цим статистика підтверджує, що за рівнем державних видатків на оплату праці в секторі загального державного управління Україна перебуває вище від середнього рівня для країн ЄС та країн з перехідною економікою. Так, за даними Державної служби статистики [59], сукупні довоєнні видатки на оплату праці працівників сектору державного управління становили в середньому 11,5-10,6% ВВП у 2018-2021 роках, що є вищим за комфортні показники для країни з перехідною економікою (у середньому варіюють в діапазоні від 7,5% ВВП у країнах з низьким рівнем доходу і до 10% ВВП у економічно розвинутих країнах [253]). Більш детально питання реформування системи оплати праці у сфері державної служби в Україні будуть досліджені в контексті мотиваційного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Що стосується особливостей фінансування СРДУ: у 2021 році, як і в попередні роки, фінансування СРДУ відбувалося з Державного бюджету та за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги. Найбільша частка фінансування забезпечена через бюджетну програму “Підтримка реалізації комплексної реформи державного управління”. Загалом у рамках фінансування чинної у 2021 році СРДУ виділено 1 754 437,0 тис. грн., що на 161,6% більше аналогічного показника 2020 року (670 409,7 тис. грн), з них за такими бюджетними програмами: підтримка реалізації комплексної реформи – 467 324,9 тис. грн. (у т.ч. оплата праці фахівцям з питань реформ – 353 053,1 тис. грн); професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – 118 092,0 тис. грн.; адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС – 18 171,6 тис. грн.; електронне урядування – 317 849 тис. грн.; Національна програма інформатизації – 602 000 тис. грн.; субвенції місцевим бюджетам на підтримку розробки ЦНАП – 231 000 тис. грн. [82, с. 15].

Загалом у 2021 році на комплексне впровадження РДУ з державного бюджету передбачено видатки в обсязі 467 324 900 грн [82].

Фінансування Стратегії вже у 2022 році також планувалось в рамках бюджетних програм “Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг”, “Електронне урядування”, “Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”, бюджетних програм щодо керівництва та управління у певних сферах, а також інших бюджетних програм у розмірі 3 240 828,3 тис. грн. Проте, у 2022 році через повномасштабне військове вторгнення РФ всі можливі фінансові ресурси держави були направлені на потреби оборонної сфери. Фінансування СРДУ здійснювалось за рахунок коштів державного бюджету в обмеженому обсязі, а фінансування оплати праці фахівців з питань реформ, на відміну від попередніх років, почало здійснюватися із загального фонду оплати праці міністерств та ЦОВВ [82].

До 2022 року кошти на видатки на оплату праці фахівців з питань реформ були закріплені у бюджетній програмі – “Підтримка реалізації комплексної реформи державного управління”, яка діяла з 2017 року. Відповідно до укладеної у 2016 році Угоди між Урядом України та Європейською Комісією про фінансування програми “Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні” (ENI/2016/039-569) [268] (далі – Угода) ЄС надавав Уряду України бюджетну підтримку. Обсяг фінансової підтримки залежав від прогресу виконання показників реформи. Хоча кошти від ЄС зараховувалися безпосередньо до державного бюджету та не були цільовими коштами для підтримки РДУ, це забезпечувало бюджетний баланс. У 2022 році планувалось укладення нової угоди з ЄС про бюджетну підтримку, однак її не було підписано через війну РФ в Україні. У попередні 5 років дії Угоди з ЄС завдяки успішному впровадженню запланованих заходів Стратегії до державного бюджету від ЄС надійшло 75,150 млн євро [82].

Водночас, фінансово-економічний механізм активно спрацьовує й у сфері підвищення кваліфікації державних службовців. Так, у Законі України [195] вказано, що професійна підготовка є правом та обов'язком державних службовців, а право на навчання фінансово забезпечується державою відповідно

до потреб державного управління. Хоча, ресурси, що передбачені для запровадження системи стимулювання працівників до розвитку їх потенціалу, системи менторства на державній службі, дистанційного навчання, розвитку інших складових професійного потенціалу на державній службі, є мізерними.

Разом із тим керівник державної служби в межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації персоналу на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації працівників, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб [92].

Як свідчить статистика, у 2022 році підвищення кваліфікації у регіональних центрах підвищення кваліфікації (РЦПК) здійснювалось за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, програм (проектів), міжнародної технічної допомоги (МТД) та інших джерел, не заборонених законодавством. Загальний обсяг витрат на підвищення кваліфікації у 2022 році склав 64 192 316 грн, що на 11 184 055 грн (або 14,8 %) менше порівняно з 2021 роком. [83] (рис. 2.7).

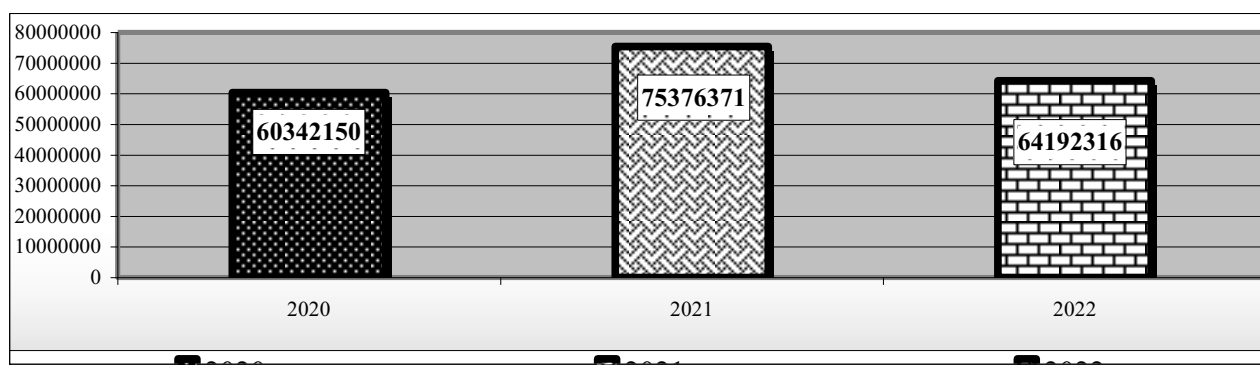


Рис. 2.7. Динаміка загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації державних службовців у РЦПК України у 2020-2022 роках (на кінець року, грн) [побудовано автором згідно даних [83]]

Протягом 2022 року, як і раніше, фінансування підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось переважно за рахунок коштів місцевих

бюджетів – 58 301 514 грн або 90,8 % від загального обсягу фінансування. Фінансування з інших надходжень, не заборонених законодавством, склало 5 020 999 грн (7,8%), з державного бюджету було залучено 389 788 грн (0,6%) від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації та 480 015 грн (0,7 %) у рамках МТД (грантів) (рис. 2.8) [83].

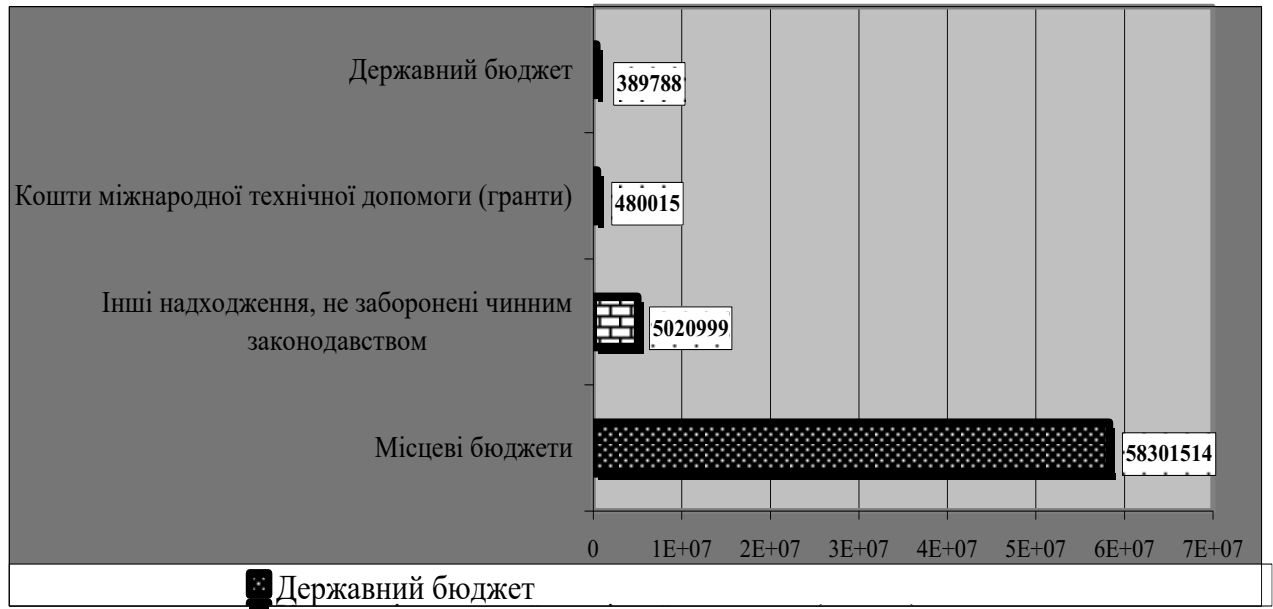


Рис. 2.8. Динаміка обсягів джерел фінансування підвищення кваліфікації державних службовців у РЦПК України у 2020-2022 роках (на кінець року, грн) [побудовано автором згідно даних [83]]

Загалом, проведений аналіз обсягів та структури джерел фінансування діяльності РЦПК показав, у порівнянні з 2021 роком обсяги фінансування підвищення кваліфікації зменшилися на 14,8%. Це, перш за все, було зумовлено вторгненням російської федерації на територію України, подальшим розгортання бойових дій в Південних та Східних регіонах країни і, як результат, кардинальними змінами обсягів і структури доходів бюджету, його видатків, зростанням потреб у бюджетних ресурсах для боротьби з агресором і відновлення пошкоджених активів.

У 2022 році фінансування РЦПК на підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось переважно за рахунок коштів місцевих бюджетів [83] (90,8 % від загального обсягу фінансування). Крім того заклади

післядипломної освіти залучали кошти програм (проектів) міжнародної технічної допомоги, укладали договори на надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації з державними органами та органами місцевого самоврядування.

Враховуючи викладене, вважаємо, що головними проблемами функціонування фінансово-економічного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні є:

- дефіцит фінансового забезпечення (насамперед, недостатність бюджетних ресурсів) діяльності державних службовців (у т.ч. й розвитку КПДС);
- непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців, відсутність класифікації посад державної служби (до 2024 року);
- відсутність чіткого обґрунтування джерел фінансування та розрахунку й кошторису вартості окремих ініціатив, спрямованих на постійний розвиток державних службовців та його окремих елементів. Така ситуація продукує невідповідність фактичних і запланованих витрат у сфері підвищення кваліфікації державних службовців;
- відсутність цільових національних програм для забезпечення розвитку кадрового потенціалу державної служби (у т.ч. й вищого корпусу державної служби), у яких були б зазначені головні напрями виділення ресурсів на забезпечення мотивування державно-управлінських кадрів до самовдосконалення та саморозвитку (у т.ч. й у позаробочий час);
- суттєвий розрив між наявними програмами підвищення кваліфікації (у т.ч. їх методичним забезпеченням) та реальними потребами державної служби;
- відсутня методика оцінки ефективності використання коштів, спрямованих на розвиток державних службовців (у т.ч. й на підвищення кваліфікації) та ін.

Вищерозглянуті механізми модернізації HRM на державній службі в Україні – інституційно-правовий, кадровий і фінансово-економічний, формують підґрунтя для мотиваційної складової у сфері діяльності державних службовців.

*Мотиваційний механізми модернізації системи HRM на державній службі.* Як відомо, мотивація – базова функція державного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби та його подальший розвиток.

В Україні мотиваційний механізм модернізації HRM на державній службі має як матеріальне, так і нематеріальне вираження (моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку, стимули сприятливих умов, психологічний клімат у колективі та ін.).

Загальні питання матеріальної мотивації державних службовців закріплені в розділі 6 Закону України “Про державну службу”. Зокрема, цим Законом держава забезпечує адекватний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання професійних обов’язків, заохочує їх до ефективної, результативної, інтегрованої та ініціативної роботи [195]. Тобто головним матеріальним чинником утримання кар’єрних фахівців у системі державної служби загалом та критично важливою передумовою розвитку кадрового потенціалу державної служби зокрема виступає жорстка система оплати праці в аспекті гарантованих компонентів оплати праці. Адже згідно теорії саме оптимальний рівень заробітної плати має мотивувати до праці взагалі, компенсувати витрати на проживання та утримання сім’ї працівника, стимулювати його до кар’єрного просування, самовдосконалення та підвищення продуктивності праці.

В Україні до початку 2024 року використовувалася централізована система оплати праці працівників ДСЗУ на базі тарифної сітки з законодавчими особливостями для окремих органів державного управління. Проте, нинішня система оплати праці на державній службі є застарілою й неефективною. Як правило, основні проблеми чинної системи оплати праці державних службовців стосуються “непрозорості та складності структури заробітної плати, відсутності юридично визначеного механізму планування і розподілу фонду оплати праці, необґрунтованих диспропорцій у розмірах окладів. Також продовжується

практика визначення граничної кількості працівників державних органів без проведення оптимізації структури і функцій цих державних органів” [241].

Разом із тим в українському суспільстві має місце переконання, що заробітні плати державних службовців є вкрай низькими, що й обумовлює існування корупції, низької якості державних послуг та марнування державних ресурсів. Хоча, наявні середні статистичні дані спростовують вище озвучену гіпотезу про те, що рівень оплати праці в секторі державного управління є дуже низьким.

Так, на поч. 2023 року сектор державного управління та оборони в Україні за розміром середньомісячної заробітної плати знаходився на 4-му місці після таких видів діяльності як інформації та телекомунікації (30 829 грн./особу), фінансова та страхова діяльність (27 986 грн./особу) та авіаційний транспорт (24 963 грн./особу). При цьому середньомісячна зарплата в Україні за цей період склала всього 14 847 грн/особу [271]. Тобто середні рівні оплати праці у державному секторі виглядають конкурентними порівняно з іншими виробничими галузями економіки, але є нижчими за рівні заробітних плат у секторах технологічних та фінансових послуг.

Разом із тим, результати діагностичного порівняння рівнів оплати праці для приблизно еквівалентних посад у державному та приватному секторах засвідчили, що рівень оплати праці в секторі центрального державного управління залишається все-таки дійсно значно нижчим порівняно з приватним сектором для середньої та вищої керівної ланки.

Структура заробітної плати в державному та приватному секторах в Україні також має значні відмінності. Так, у фінансовому секторі та промисловості основна заробітна плата становить 60% сукупної винагороди, а 30-35% – додаткові виплати. У той час, як структурі фонду оплати праці працівників сектору державного управління після 01.05.2016 року посадовий оклад складає 30%, надбавки, додаткові виплати та премії – 70% [241]. Утім, на думку експертів ЦЕС [241], широкий набір додаткових стимулюючих виплат та премій у системі державної служби, а також децентралізований механізм їх

призначення загалом залишає простір для вибіркового стимулювання кваліфікованого та ефективного персоналу керівництвом шляхом преміювання. При цьому обсяги таких стимулюючих виплат залежать від розмірів фонду оплати праці конкретної установи і впливовості керівника у межах організації.

Ще одним вагомим демотивуючим фактором, який порушує загальний принцип справедливості оплати праці у сфері державної служби, залишається наявність великих диспропорцій (рівнів компресії – співвідношення між найнижчим та найвищим рівнями оплати) в індивідуальних розмірах оплати праці для посад (у т.ч. й для посад з подібним функціоналом), які залежать більшою мірою не від результатів діяльності працівників, а від загального ФОП відомства (наприклад, наявності “економії фонду оплати праці”). Так, нерівномірний темп реформ впродовж останніх років і певна неузгодженість підходів до оплати праці працівників державної служби призвели до того, що найвищі заробітні плати нині встановлені для посадових осіб новостворених антикорупційних органів (НАБУ та НАЗК), які в разі перевищують посадові оклади навіть найвищого рівня виконавчої влади (прем’єр-міністра). Або ж посадовий оклад прокурора Генеральної прокуратури співставний з окладом державного секретаря міністерства. Такі диспропорції потрібно буде виправляти.

При цьому нагадаємо, що збільшення розміру мінімальної заробітної плати в Україні з 01.01.2023 року до 6700 грн. не поширюється на державних службовців, що створює несправедливе соціальне розшарування в оплаті праці. Зазначене обумовлено тим, що мінімальний розмір посадового окладу державного службовця залишився на рівні 5 368 грн. (що дорівнює 2-м прожитковим мінімумам працездатних осіб станом на 01 січня 2023 року) [78].

Таке обмеження порушує принципи рівності усіх перед законом та соціальної справедливості, оскільки для окремих категорій працюючих безпідставно не враховує знецінення грошових доходів внаслідок цінової інфляції. При цьому не береться до уваги, що наслідком такого рішення стане зниження рівня життя та соціальної захищеності, так як для більшості працівників державних органів саме заробітна плата є основним і єдиним джерелом існування.

Зрозуміло, що така ситуація абсолютно не сприяє зміцненню професійного “ядра” державної служби, а призводить до втрати досвідчених фахівців і менеджерів. Адже наслідком такої тривалої “консервації” неконкурентної заробітної плати державних службовців, у порівнянні з ринковим рівнем, виступає як так звана внутрішня “міграція” персоналу між різними державними органами, так і зовнішня “міграція” персоналу – відтік професіоналів зі сфери державної служби на роботу за кордон (до приватних компаній та проєктів та ін.), а також зниження престижу роботи в державних органах загалом.

З урахуванням викладених вище проблем, у 2020 році в Україні було розпочато впровадження реформи системи оплати праці державних службовців, яка й наразі залишається одним із першочергових пріоритетів реформування сектору державного управління та передбачає зміну системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби.

З метою зміни системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби шляхом запровадження прозорої системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби, посилення ролі посадового окладу та припинення надмірних необґрунтованих виплат, запровадження дієвого механізму оптимізації граничної чисельності працівників було розроблено Проєкт Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад” [187] (далі – законопроєкт).

Даним законопроєктом пропонується “чітко визначити основну (не менше 70% на індивідуальному рівні) і додаткову (не більше 30% на індивідуальному рівні) частини заробітної плати державного службовця, обмежити премії і надбавки, забезпечити дотримання Європейських стандартів належного адміністрування сформульованих в документі SIGMA “Принципи державного управління”, який містить систему принципів і критеріїв оцінки державного управління” [84, с. 5]. Законопроєктом передбачено посилення ролі

посадового окладу, запровадження грейдової системи посадових окладів, де розмір мінімального грейду не може бути менше розміру мінімальної заробітної плати. Розміри посадових окладів на посадах державної служби також мають бути переглянуті в бік збільшення за рахунок зменшення надбавок за вислугу років, інших тимчасово встановлених стимулюючих виплат, а також скорочення граничної чисельності пропорційно кількості посад, які були вакантними протягом року, а також інших джерел, не заборонених законом.

З метою проведення оновленої класифікації посад державної служби прийнято такі нормативно-правові акти:

– Методику проведення класифікації посад державної служби, затверджену наказом НАДС від 30 вересня 2020 року № 187-20 (zareєстрованим в Міністерстві юстиції України 07.12.2020 року за №1219/35502) [126], якою визначено загальні вимоги до проведення класифікації посад державної служби у державних органах, які є учасниками експериментального проекту (далі – Методика);

– Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, затверджений наказом НАДС від 18.12.2020 року №246-20 [97], яким визначено перелік сімей та рівнів посад державної служби, надано їх опис (далі – Каталог).

Зазначений законопроект щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад вже пройшов перше читання у Верховній Раді України. У результаті 01.09.2023 року на черговому засіданні КМУ було прийнято протокольне рішення “Щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад з 1 січня 2024 року”.

Відповідно державний бюджет на 2024 рік готувався вже з урахуванням нових підходів. Так, Міністерство фінансів України при підготовці проекту Закону України “Про Державний бюджет України на 2024 рік” мало вже передбачити норми, необхідні для запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, а також врахувати, що

розмір фонду оплати праці державного органу визначається з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10% [149].

Водночас опитування державних службовців у державах-членах ЄС показало, що не заробітна плата, а зміст роботи є одним із найважливіших стимулів для мотивування державних службовців. Установи державного управління намагаються мотивувати державних службовців, все частіше застосовуючи заходи із урізноманітнення роботи, тобто вони делегують державним службовцям більше відповідальності, дають більше автономії, гнучкість у контролі за їхньою діяльністю, в участі у процесі вироблення й ухвалення рішень тощо [149]. Саме тому в рамках дослідження мотиваційної “філософії” на державній службі важливо наголосити на тому, що окрім матеріальної винагороди до працівників державної служби можуть застосовуватися також і нематеріальні інструменти/стимули. Адже саме система нефінансових стимулів може заохочувати або знеохочувати працівника та впливати на його поведінку в колективі.

Згідно ст. 53 Закону України “Про державну службу” [195] до нематеріальних стимулів мотивації державного службовця “за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги” відносяться:

1) оголошення подяки. Найпоширенішим видом нематеріального стимулювання, що традиційно застосовується в Україні, є особистісне спілкування, яке у 85% випадків зводиться до особистої похвали та у 10 % випадків – до публічної похвали в оточенні колег [69, с. 100];

2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу. Цікавою у контексті мотивування нам видається організація Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець” (далі – конкурс), який проводиться відповідно до постанови КМУ від 19.09.2007 року №1152 “Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець в номінаціях “Кращий керівник” та

“Кращий спеціаліст” [221]. Переможці конкурсу – державні службовці отримують фінансові винагороди та пам’ятні листи;

3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;

4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);

5) представлення до відзначення державними нагородами.

Загалом практика застосування нефінансових стимулів на державній службі варіює, адже схему нефінансових стимулів потрібно розробляти в кожному конкретному випадку. Проте, на окрему увагу, окрім вище визначених, заслуговують ще такі загальноприйняті види нематеріального стимулювання на державній службі як:

– організація трудового процесу та дотримання вимог трудового законодавства: розглядається в напрямку правильної організації внутрішнього службового розпорядку (тривалості робочого часу і режиму роботи) та робочого місця; забезпечення охорони праці та безпеки робочого місця; впровадження нових технологій, обладнання та техніки на робочому місці тощо;

– стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі: їх доцільно аналізувати в контексті забезпечення сприятливої атмосфери в колективі, гуманізації та культури праці, мінімізації стресових та конфліктних ситуацій, забезпечення належного рівня поінформованості працівників, покращання житлових умов працівників, забезпечення якісного медичного обслуговування тощо;

– можливість кар’єрного розвитку: увага до побажань працівників щодо змісту їх професійної діяльності; забезпечення можливостей самореалізації в сфері державного управління; отримання більш змістовної і адекватної професійним інтересам роботи і формування структури неформальних відносин у сфері державної служби і системи влади; чітке визначення перспектив професійного зростання тощо. Хоча, ситуація в Україні стосовно кар’єри є не дуже втішною, адже “на сьогодні для більшості працівників кар’єра є не результат реалізації довгострокового плану, а набір випадків” [26];

- можливість підвищення кваліфікації: передбачається можливість стажувань, практики, як всередині країни, так і за її межами тощо;
- статусні стимули: передбачають можливість виконувати суспільно-важливу роботу; прагнення зайняти більш високу посаду; працювати в престижних, соціально значимих сферах організації; відчуття корисності; самореалізація, самовираження та ін.

З огляду на це, можна стверджувати, що в рамках досліджуваного мотиваційного механізму в умовах сучасних суспільних викликів та загроз доцільним є широке використання соціально-психологічних методів HRM державної служби (соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності та ін.).

У свою чергу, експерти проекту EU4PFM розробили свою візію щодо застосування нефінансових стимулів для державних службовців, яку в узагальненому вигляді відображено на рис. 2.9.

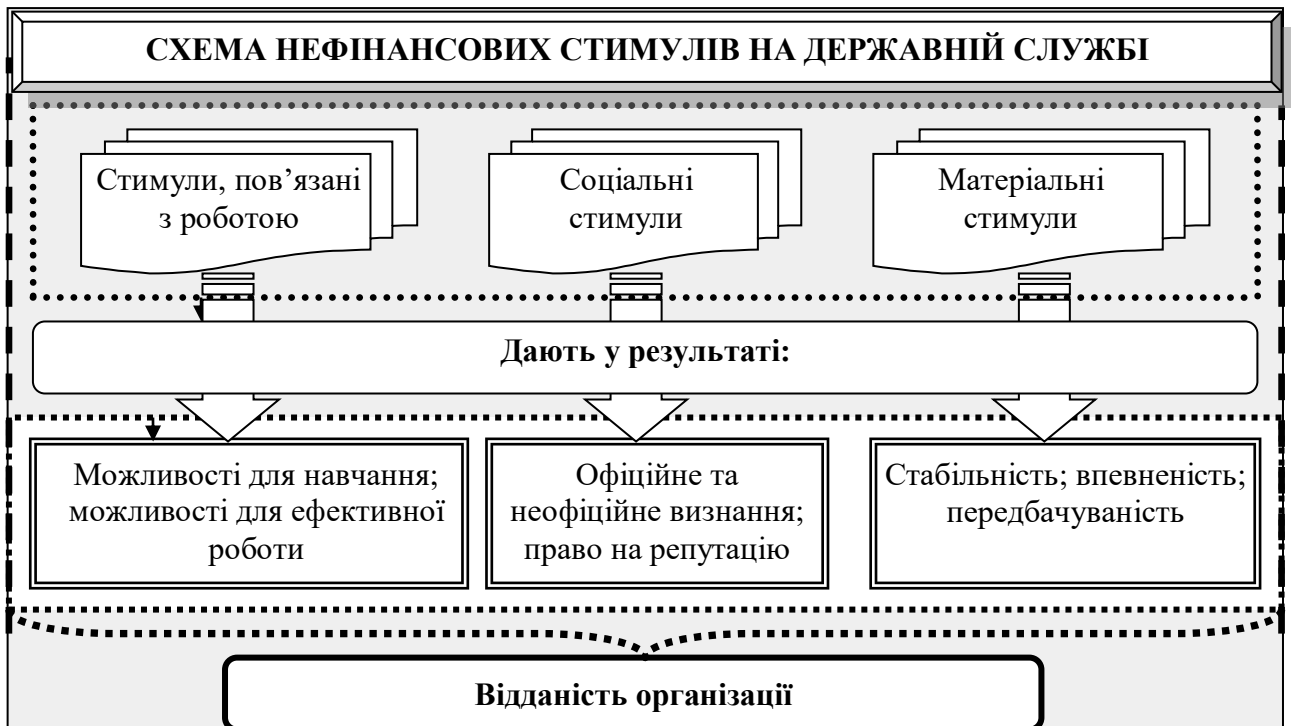


Рис. 2.9. Концептуальна схема не фінансових стимулів

на державній службі [побудовано автором з використанням [287]]

При цьому важливо відзначити, що, за оцінками експертів, робоче середовище та нефінансові стимули є суттєвими для більшості так званого покоління Y. Молоді компетентні фахівці значно менше турбуються про фінансову безпеку, орієнтуючись більше на можливості самореалізації. Покоління Y набагато частіше очікує від роботодавців гнучких умов праці, цікавиться можливостями залучення до процесу вироблення й ухвалення рішень, міжфункціональними проєктами та можливостями професійного розвитку [287].

Узагальнюючи викладене, визначимо основні проблемні аспекти мотиваційного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, серед яких відзначимо такі:

1) у сфері матеріального стимулювання:

– наявність необґрунтованих у схемі посадових окладів вертикальних (відповідно до підкатегорій посад державної служби) і горизонтальних (відповідно до визначених рівнів державних органів) диспропорцій у розмірах посадових окладів, зокрема без урахування ролі і місця посади в структурі державного органу, а також рівня професійної компетентності, необхідного для виконання посадових обов'язків;

– відсутній єдиного юридично визначеного підходу до планування видатків на оплату праці державних службовців з урахуванням актуальної статистичної та аналітичної інформації, у результаті чого часто використовується недостовірна (часто спотворена) інформація та формальність у формуванні реальних потреб на фонди оплати праці у сфері державної служби;

– високою залишається роль суб'єктивних суджень керівництва щодо вибіркового стимулювання кваліфікованого та ефективного персоналу преміювання, що на практиці може вилитися у преміювання відносно невеликої кількості працівників, яке мало залежить від результатів роботи, тобто мотиваційний характер премій залишається досить низьким;

– непрозорість використання ФОП – відсутність інтегрованої системи кадрового обліку та моніторингу індивідуальних грошових винагород не дає можливостей для аналізу та виявлення зловживань;

– громадянське суспільство не мають зручного доступу до інформації щодо схем посадових окладів та середньої заробітної плати державно-управлінських кадрів, оскільки така інформація недоступна через веб-сайти державних органів;

2) у сфері нематеріального стимулювання:

– неврахування індивідуальності працівника, внаслідок чого керівник неспроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці державних службовців;

– невідповідність статусу державних службовців матеріальному забезпеченню та соціальному захисту рівня покладеної на них відповідальності;

– керівники недостатньо уваги звертають уваги питанням покращення психологічного клімату в колективі та ін.;

– нерозвинута система соціального захисту державних службовців та ін.

*Інформаційно-комунікативний механізм модернізації системи HRM на державній службі.* Даний механізм є надзвичайно важливим в умовах модернізації державної служби в Україні, так як детермінує якість HRM державної служби через інформаційно-комунікативну взаємодію (передача інформації від джерела (комунікатора) до одержувача (реципієнта) за допомогою певного каналу), що передбачає наявність зворотнього зв'язку.

Як відомо, в Україні на законодавчому рівні “розвиток інформаційного суспільства... та впровадження новітніх ІКТ в усі сфери суспільного життя і в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування визначається одним з пріоритетних напрямків державної політики” [229]. Адже в розвинутих країнах світу вже зараз починає впроваджуватися принцип цифрового пріоритету (digital by default), за якого всі сфери життєдіяльності (у тому числі й сфери публічного управління) пронизуються цифровізацією (digitalization), що обумовлює появу нових, унікальних систем і процесів [266].

Зокрема, підтримка стійкої цифрової трансформації є одним із п'яти пріоритетів політики, виділених Європейською Комісією в її пропозиції з довгострокових політичних цілей Східного партнерства на період після 2020 року, що була опублікована 18.03.2020 року[290].

В Україні основні засади впровадження цифрового урядування визначено Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (по суті – “Цифровим порядком денним (аджендою) України”), а також планом заходів щодо її реалізації. При цьому саме Міністерство цифрової трансформації України після утворення в 2019 році стало основним провайдером державної політики у сфері розвитку цифрової інфраструктури та телекомунікацій.

Доцільно нагадати, що в Україні з 2017 року розпочалося впровадження Єдиної комунікаційної платформи електронного урядування (е-урядування), яка має надати можливість кожному державному службовцю долучитись до спільної системи через власний “кабінет державного службовця” з використанням сучасних інструментів для роботи – скайп, пошта, месенджер, інструменти планування в єдиному вікні, та мати доступ до нормативно-правової бази, іншої робочої документації.

Як відомо, саме інформування є базовою необхідною ланкою налагодження комунікацій. З огляду на це, вся інформація про конкурси на всі посади державної служби розміщується на веб-сайті <http://www.nads.gov.ua/>, а щодо нових вакансій у пілотних державних органах державної служби та конкурсної процедури – на новому сучасному порталі вакансій [career.gov.ua](http://career.gov.ua), який уперше передбачає можливість подання документів на участь у конкурсі онлайн.

Окрім того, на порталі [career.gov.ua](http://career.gov.ua) збирається інформація про реформу системи державного управління, перебіг конкурсного відбору (у т.ч. й оприлюднення переможців конкурсів), новини, вакансії для ФПР (фахівців з питань реформ), супровід онлайн тестувань та ін. [149].

Для інформування цільових аудиторій щодо вакансій ФПР використовуються найбільші портали з пошуку роботи в Україні – НН.ua,

work.ua, rabota.ua, а також ключові ЗМІ та інформаційні ресурси, FB-сторінки, на яких розміщено інформацію про велику кількість вакансій, та інші пабліки. У процесі популяризації вакансій ФПР активно використовувався онлайн-маркетинговий підхід, що передбачав розміщення реклами в соціальних мережах, в т. ч. на сторінці РДУ у Facebook, контекстну рекламу в пошукових системах Інтернету.

У даному контексті відзначимо, що криза, спричинена COVID-19 та карантинними обмеженнями, посприяла введенню інноваційних форм організації робочого процесу (двох самостійних видів роботи – дистанційна та надомна), що забезпечили позитивну динаміку в посиленні розвитку ІТ-технологій та прискоренні діджиталізації робочих процесів на державній службі.

Згідно з даними дослідження United Nations E-Government Survey 2020, Україна увійшла до групи країн з високим рівнем розвитку електронного врядування та стала однією із 12 країн, які перейшли до дуже високого рівня за індексом електронної участі [319].

Практика віддаленої роботи на державній службі допомогла швидко адаптуватися державним службовцям до умов повномасштабної війни. І під час карантину, і під час воєнного стану активно застосовуються три форми роботи: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання.

На початковому етапі запровадження дистанційної роботи на державній службі основною проблемою постали технічні труднощі, пов'язані з необхідністю забезпечення працівників робочим простором за межами адміністративних будівель, відповідними технічними пристроями та програмним забезпеченням, якісним зв'язком, збереженням конфіденційності ділової інформації та комунікації, а також необхідність підвищення цифрової компетенції державних службовців. Водночас для забезпечення більшої прозорості, контролю та підзвітності на державній службі почали активно використовуватися сучасні ІТ-сервіси, зокрема: для комунікації та організації – Skype, Zoom, Cisco Webex тощо, для спільної роботи в документах – Google Docs, а для зберігання спільних файлів – Google-диск або сервіс Dropbox тощо.

Практика функціонування державної служби засвідчує, що війна прискорила впровадження всіх цих процесів. Так, зокрема, в умовах воєнного стану:

– удвічі прискорилося впровадження систем електронного документообігу на державній службі (рік тому ними користувалися 45,5%, наразі, під час воєнного стану, – 85,6%);

– до початку введення воєнного стану в Україні до онлайн-нарад було залучено 30,2% державних службовців, наразі – майже утричі більше – 85,2%; у хмарних сховищах (Google Docs) раніше працювали 39,1%, під час війни – 61,6% [77];

– до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта” підключено 67% державних електронних інформаційних ресурсів: з переліку пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів та з якими запроваджено електронну взаємодію та здійснюється обмін даними через систему “Трембіта”;

– забезпечено доступ до 102 електронних публічних послуг через Єдиний державний веб-портал електронних послуг “Портал Дія” і 38 – через мобільний додаток “Дія” [82].

Проте, слід відзначити й те, що, внаслідок розгортання на території України повномасштабної війни з метою збереження цілісності та конфіденційності інформації, недопущення несанкціонованого втручання та спотворення даних, що містяться у відповідних реєстрах, тимчасово припинено функціонування деяких державних реєстрів, та як наслідок – відключено можливість отримання деяких електронних публічних послуг.

HRM у сучасних умовах цифровізації державного управління є трудомістким технологічним процесом і як зміниться процес пошуку та система управлінських рішень – невідомо [266]. З огляду на це, відзначимо, що в 2016 році за підтримки Світового банку з метою забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби, контролю зайнятості на державній службі, сприяння прозорості витрат на персонал розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління

людськими ресурсами в державних органах [226], яка визначає напрями, механізми і строки впровадження електронної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах.

Отже, впровадження HRMIS у державних органах України здійснюється відповідно до розпоряджень КМУ від 24.06.2016 року № 474-р “Деякі питання реформування державного управління України” [64] та від 01.12.2017 № 844-р “Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації” [226]. Партнером у реалізації даного напрямку є Світовий банк у межах проекту “Зміцнення управління державними ресурсами”, що фінансується ЄС за програмою EURoPAF.

Функціонування HRMIS в Україні здійснюється на основі Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (постанова КМУ від 28.12.2020 р. № 1343) [176]. Власником і розпорядником інформаційної системи є держава в особі НАДС [176].

HRMIS представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері HR-менеджменту на державній службі. Дана система ґрунтується на принципах прозорості, публічного доступу до інформації, підзвітності та ефективності. За її допомогою можна, приміром, відновлювати контакти працівників, котрі виїхали з місць постійного проживання, готуються накази з кадрових питань – призначення, присвоєння рангів тощо (Додаток В).

Разом із цим в Україні запущено портал електронних послуг Дія, на якому доступні 92 електронні послуги для бізнесу та громадян. Система “Трембіта” забезпечує обмін даними між державними органами. Вона втілює гасло сервісної держави – “бігати мають дані, а не люди”. І дійсно за останні три роки система пропустила крізь себе два мільярди транзакцій, найбільше – між Порталом Дія та держреєстром фізичних осіб .

У час війни “Трембіта” також стала важливим інструментом стійкості державної служби. Вона забезпечила швидку обробку документів та заявок, що

важливо в умовах воєнного часу. Платформа також допомогла зберегти багато важливої інформації, яка могла б бути втраченою [82].

Водночас, на думку Голови НАДС Н. Алюшиної [5], цифровізація державних послуг “створює дві зони ризиків”. Перша зона ризиків полягає у принципових відмінностях між цифровою та людською логіками прийняття рішень. Друга – у залежності від технічних умов в умовах війни і блекаута.

Тобто “цифрова логіка” спрямована на стандартизацію, раціоналізацію та кількісні судження. Логіка натомість держслужбовця визначається знаннями, досвідом та розумінням людських потреб. Необхідно глибше вивчати процеси, які впливають на перетворення рішень від людини до “цифри”. Важливо, аби “цифрова логіка” враховувала людський фактор. Окрім того, “залізо” – інструмент логістики, а генератором послуги є державний службовець [5].

Таким чином, беззаперечним залишається той факт, що слабким місцем цифровізації за умов надзвичайних ситуацій є також залежність від технічних умов. І це – загроза всім державним інститутам. Адже в умовах знищення енергетичної інфраструктури та блекауту є ризики відрізання громадян від цифрових послуг. Діяльність держслужбовця складніше набору правил, оскільки передбачає мережу взаємозалежних практик.

Водночас, проведені дослідження дозволили виявити головні перешкоди на шляху ефективного формування та функціонування інформаційно-комунікативного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, а саме:

- 1) недостатня комунікативна компетентність державних службовців / потенційних кандидатів на посади державної служби, тобто невідповідність їх компетенцій рівню розвитку сучасних ІКТ і дедалі більшому ускладненню технологій;
- 2) низький рівень кібербезпеки. Збільшення транзакцій використання цифрових технологій у публічному секторі призводить і до зростання ризиків кібератак (насамперед, в умовах невизначеності/воєнного стану). Недостатня захищеність інформації може обумовити виток важливих конфіденційних даних та порушення приватності громадян країни;

- 3) відсутність єдиної комунікативної стратегії у сфері державної служби;
- 4) відсутність стандартів інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю. Зокрема привертає увагу проблема з приватністю та етикою. Використання цифрових технологій у публічному секторі вимагає збору та обробки великих обсягів даних про громадян. Це може створювати занепокоєння щодо приватності та використання цих даних;
- 5) відсутність уніфікованої структури комунікативних підрозділів, а також правових і організаційних засад функціонування інформаційних підрозділів у сфері державної служби;
- 6) недостатня технологічна інфраструктура та низька спроможність і забезпеченість ЦОВВ, навчальних закладів/центрів, здійснюють підготовку підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, центрів підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців сучасними ІКТ, від простих персональних комп’ютерів до потужних аналітичних систем;
- 7) неадекватність сучасних програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері урядових комунікацій;
- 8) неузгодженість політики щодо використання ІКТ та наявність різних ІКТ в середині системи державного управління, які часто не є інтероперабельними, тобто не можуть взаємодіяти між собою та ін.

Отже, на відміну від вищерозглянутих інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного та мотиваційного механізмів модернізації системи HRM на державній службі, засади яких в Україні вже є певним чином сформованими, інформаційно-комунікативний механізм потребує ще серйозного доопрацювання.

Враховуючи викладене, головні проблеми функціонування механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні з метою їх більш чіткої ідентифікації та деталізації, вважаємо за доцільне, систематизувати по блокам відповідних механізмів, що були визначені як складові комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі (Додаток Г).

Таким чином, опираючись на результати аналізу механізмів модернізації системи HRM на державній службі, можна зробити висновок, що одним із найважливіших стратегічних завдань для державної служби України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз є забезпечення органів державної влади компетентними, високопрофесійними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами, які здатні успішно вирішити назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми. Реалізувати це завдання вбачається можливим як за рахунок комплексного розв'язання окреслених вище проблем з позиції дієвої модернізації вітчизняної державної служби.

## **Висновки до розділу 2**

1. З метою пізнання особливостей формування та реалізації механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні проведено аналіз сучасного стану кадрового забезпечення вітчизняної державної служби у 2018-2022 роках з використанням таких ознак: загальна чисельність державних службовців; чисельність громадян на 1-го державного службовця; плинність кадрів на державній службі; розподіл чисельності персоналу за статтю; чисельність працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін. На цій підставі виокремлено основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні, серед яких: висока плинність кадрів та гендерний дисбаланс; високий рівень корупції; відсутність закріплення у трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості (в умовах пандемії (Covid-19) та воєнного стану); недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу; слабка комунікація з боку державних органів щодо пошуку та залучення талантів, відсутність активного "рекрутингу" та слабке позиціонування держави як конкурентного роботодавця; непрестижність державної служби; відсутність ефективної державної антикризової політики в умовах невизначеності та

нерозвинутість ситуаційного управління в органах державної влади; та ін. Зроблено висновок про нагальну необхідність радикальної модернізації кадрового забезпечення державної служби в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

2. Досліджено сутність та складові інституційно-правового механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, а саме його інституційну та правову компоненти. Для цього проведено аналіз головних суб'єктів у складі інституційної компоненти. Встановлено, що інституційне забезпечення досліджуваного механізму має велику кількість різних суб'єктів, які є неоднорідними та вирізняються підходами до формування системи HRM на державній службі, визначаються різною чисельністю кваліфікованих фахівців та персоналу, а також мають різне підпорядкування – ВРУ, Президент, КМУ, НАДС, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії, керівники державної служби в державному органі та СУП в державному органі.

Дослідження правової компоненти інституційно-правового механізму модернізації системи HRM надало змогу обґрунтувати основні проблеми, притаманні для розвитку даної компоненти. На цій підставі зроблено висновок, що, незважаючи на існування певним чином сформованого інституційно-правового механізму модернізації системи HRM на державній службі, інституційна побудова такого механізму та його правова компонента не забезпечують ефективного, орієнтованого на результати розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

3. У контексті дослідження кадрового механізму модернізації системи HRM на державній службі, окрім проблематики кадрового забезпечення на державній службі, особливу увагу приділено також питанням формування та постійного вдосконалення професійної компетентності державних службовців в Україні. Доведено, що війна суттєво змінила підходи до організації роботи усіх державних органів, в т.ч., і щодо питань швидкого та ефективного

перепрофілювання (перенавчання) державних службовців з огляду на пріоритетні потреби суспільства, кібербезпекові ризики та загальні умови життя. Проте, до цього часу законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок HRM. При цьому в Україні набуває поширення поняття “інформального навчання” як процесу набуття професійних знань, умінь і навичок (у т.ч. у процесі трудової діяльності або самоосвіти), який не регламентований навчальними планами, освітніми програмами, строком, методами та формами навчання”.

4. У процесі дослідження фінансово-економічного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, який визначає принципи, джерела, структуру й форми фінансування розвитку такої системи, з’ясовано його головні проблеми функціонування, а саме: дефіцит фінансового забезпечення діяльності державних службовців (у т.ч. й розвитку КПДС); непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців, відсутність класифікації посад державної служби (до 2024 року); відсутність чіткого обґрунтування джерел фінансування та розрахунку й кошторису вартості окремих ініціатив, спрямованих на постійний розвиток державних службовців та його окремих елементів; відсутність цільових національних програм для забезпечення розвитку кадрового потенціалу державної служби, у яких були б зазначені головні напрями виділення ресурсів на забезпечення мотивування державно-управлінських кадрів до самовдосконалення та саморозвитку (у т.ч. й у позаробочий час); відсутня методика оцінки ефективності використання коштів, спрямованих на розвиток державних службовців та ін.

5. Мотиваційний модернізації системи HRM на державній службі в Україні розглянуто як сукупність матеріальних та нематеріальних стимулів, що спонукають працівників державної служби до високоефективної роботи, орієнтованої на максимальний результат, та підтримки й удосконалення свого конкурентоздатного потенціалу. Такий підхід дозволив визначити основні проблемні аспекти мотиваційного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, серед яких: 1) у сфері матеріального стимулювання:

наявність необґрунтованих у схемі посадових окладів диспропорцій у розмірах посадових окладів, зокрема без урахування ролі і місця посади в структурі державного органу, а також рівня професійної компетентності, необхідного для виконання посадових обов'язків; відсутній єдиного юридично визначеного підходу до планування видатків на оплату праці державних службовців з урахуванням актуальної статистичної та аналітичної інформації; непрозорість використання ФОП; та ін. 2) у сфері нематеріального стимулювання: неврахування індивідуальності працівника, внаслідок чого керівник неспроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці державних службовців; невідповідність статусу державних службовців матеріальному забезпеченню та соціальному захисту рівня покладеної на них відповідальності; керівники недостатньо уваги звертають уваги питанням покращення психологічного клімату в колективі; нерозвинута система соціального захисту державних службовців та ін.

**6.** Проаналізовано стан та роль інформаційно-комунікативного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні. З'ясовано головні перешкоди на шляху його ефективного формування та функціонування в Україні, які виокремлено по 2-м групам: 1) суб'єктивні перешкоди: невідповідність компетенцій рівню розвитку сучасних ІКТ і дедалі більшому ускладненню технологій; 2) об'єктивні перешкоди: недосконалість і обмеженість нормативно-правової бази та відсутність єдиної комунікативної стратегії у сфері розвитку державної служби; застаріле нормативно-правове регулювання використання сучасних ІКТ та довгий процес отримання дозволів для їхнього запровадження у сфері державної служби; відсутність стандартів інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю та ін.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [160; 164; 165; 166; 167; 307].

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

### 3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі

Як слушно зауважує О. Онуфрієнко, “проблематика модернізації різних аспектів державного управління на рівні вітчизняних суспільних наук розглядається переважно в контексті глобалізаційних та євроінтеграційних процесів. Цей напрям наукових досліджень сформував одну з фундаментальних парадигм розвитку науки державного управління в Україні, концентруючи увагу на проведенні порівняльного аналізу зарубіжного досвіду державного управління з метою запозичення і запровадження ефективних управлінських концепцій, рішень, елементів систем державного управління, моделей державної служби тощо на вітчизняному ґрунті” [144, с. 52]. З огляду на це, нагадаємо, що в контексті реформування державного управління України відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, а також прогресивних практик держав-членів ЄС, саме модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами визнано одним із основних напрямів такого реформування.

Водночас ми солідарні з позицією В. Сидоренка та Я. Новак, які констатують таке: “...країни, що почали модернізаційні процеси першими, досягли суттєвих змін, що, у свою чергу, дало змогу іншим країнам використати їхній досвід модернізації. Але потрібен критичний підхід, обачність та обережність у виборі країни, яка може бути прикладом для України. Важливо враховувати аналогічні характеристики держави (розмір території, кількість населення, стан економіки тощо), традиції правової системи та державного і місцевого управління та ін.” [254, с. 52].

У продовження озвученої тези варто згадати роздуми Е. Берка, щодо принципів розбудови англійського суспільства: “Ідучи шляхом повільного, але добре забезпеченого прогресу, ми стежимо за наслідками кожного кроку; успіх чи неуспіх першого кроку кидає нам світло на крок другий, і так, від одного спалаху світла до наступного, ми постійно просуваємося протягом усього шляху. Недоліки, що приховані у набагато надійніших задумах, усуваються у міру їх виникнення. При цьому намагаємося, по змозі, не жертвувати однією перевагою заради іншої. Ми компенсуємо, ми приміряємо, ми вирівнюємо їх. Ми спроможні об’єднати в єдине ціле всі різноманітні аномалії та суперечливі принципи, які співіснують в подумках і справах людей. Звідси виростає довершенність чогось вищого – поєднання” [17, с. 478 – 479.].

Імплементуючи вище окреслену позицію Е. Берка до сучасних реалій функціонування державної служби в Україні, варто узагальнити наступне: процес політичного реформування в цілому та модернізація державної служби в Україні, як складової процесу реформування, відбувається занадто повільно, самій модернізації притаманний поверхневий характер, у результаті чого так і не досягнуто очікуваних результатів. Проте, в будь-якому випадку, на наше переконання, всі модернізаційні процеси на державній службі в Україні мають супроводжуватися наближенням її владних інституцій та персоналу, що їх обслуговує, а також до стандартів ЄС.

Отже, все викладене вище, надзвичайно актуалізує необхідність вивчення прогресивного міжнародного досвіду функціонування державної служби загалом та формування й розвитку оновлених систем HRM на державній службі в тому числі, які передбачають можливість повної самореалізації державних службовців та їх ефективну професійну діяльність.

У даному контексті важливо акцентувати увагу на проблемах, що здатні звести нанівець будь-яку розпочату реформу у сфері державної служби, а саме:

- 1) адаптація іншої системи чи її елементів поза контекстом історико-культурної традиції може викликати відторгнення системи або фізичну неможливість органічно вмонтувати її в законодавче поле іншої країни [44];

2) несприйняття/нерозуміння функціонуючим національним державним апаратом як механізму імплементації нововведень, так і самих нововведень.

У зв'язку з цим нагадаємо, що українське, американське та європейське трактування поняття “державна служба” мають свої суттєві відмінності. Так, у США до державних службовців належить будь-яка особа, чия праця оплачується з бюджету федерації, штату або місцевого органу влади. До них не належать виборні посади, що пов'язані з юриспруденцією, армійські та флотські посади, посади в поліції тощо. А от у Франції – це всі особи, що зайняті в системі державного управління. У Бельгії державними службовцями вважаються всі, хто перебуває на службі в державі (працівники урядових органів, освітяни, лікарі, працівники правоохоронних органів, податківці). В Італії на державній службі перебувають лише дипломати, префекти, поліцейські, а також речники, що обіймають вищі керівні посади в публічних адміністраціях державного рівня [143, с. 60].

За твердженням Д. Боссарта та К. Деммке [22, с. 23], державна служба не є статичним утворенням, тому не існує конкретного прикладу та моделі і кожна з країн, що прагне вступити до ЄС, повинна самотійно ініціювати дебати з питань доречності державної служби у XXI ст. Така ситуація обумовлює необхідність розробки нових механізмів модернізації і державної служби, і систем управління людськими ресурсам на ній, які б допомагали б персоналу сприймати нововведення, розуміти та успішно їх виконувати.

Сучасні підходи до формування систем управління персоналом (у т.ч. й на державній службі), що використовуються в зарубіжній практиці, характеризуються своєю багатовекторністю та акцентуацією на окремих його елементах і моделях. Відповідно в нашому дослідженні надалі ми зосередимо увагу в напрямку порівняльного аналізу трьох, так званих, еталонних моделей управління персоналом – американської, європейської та східної.

*Американська модель.* Характерною особливістю розвитку державної служби США є те, що вона почала складатися не на основі законодавства, а на політичному звичаї. Аж до середини XIX ст. в США не було видано жодного

закону, що визначає порядок комплектування службового персоналу федеральних установ. І така ситуація багато в чому пояснюється особливостями американського федералізму.

Масштабні сучасні реформи Інституту цивільної служби у США, які було здійснено наприкінці 70-х років ХХ ст., знайшли своє відображення у новому законі “Про реформу цивільної служби” (1978 рік). [321]. Відразу зауважимо, що в США поняття “цивільна служба” вужче, ніж поняття “державна служба”, оскільки воно охоплює службовців державних установ, та не включає до свого складу виборні посади, що пов’язані з юриспруденцією. Не входять до нього й армійські та флотські посади, посади в поліції тощо [143]. Цивільні службовці, на відміну від урядових працівників, захищені від втрати роботи, адже їх діяльність не залежить від політичної ситуації у державі та інтересів партії, яку представляє президент. Вони не можуть бути звільнені із своїх посад і замінені прихильниками влади, однак мають можливість працювати в одних відомствах в середньому 15–25 років, поступово переміщуючись по службовій кар’єрі та посідаючи все більш відповідальні посади [9].

Згідно Закону “Про реформу цивільної служби” у США були створені Бюро управління персоналом, Ради з захисту системи заслуг, Федеральної ради з управління трудовими відносинами [321]. У свою чергу саме Бюро управління персоналом стало опікуватись забезпеченням розвитку персоналу (у т.ч. й професійного) шляхом призначення державних службовців та стимулювання їх кар’єрного зростання; оцінювання праці державних службовців; заохочення та покарання державних службовців; підвищення кваліфікації державних службовців; а також шляхом вироблення рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом [60]. Відзначимо, що кар’єрна ієрархія, яку має пройти кожен службовець для досягнення найвищих позицій, дуже чітко виписана в цьому Законі. Зокрема, професійні державні службовці займають посади, розподілені в ієрархічному порядку за 18 категоріями Генеральної схеми посад згідно зі складністю і відповідальністю роботи та ступенем участі кожної категорії в процесі прийняття рішень і управління.

Прийнято вважати, що в США державна служба розвивається на засадах відкритої моделі, тобто більшість посад державної служби займають особи після проходження конкурсів. Тобто до державної служби, в основному, допускають осіб, які успішно складають іспити. При цьому важливо відзначити наявність у США відразу двох видів державної служби: конкурсної (відбір на конкурсних іспитах – 90%), в рамках якої державні службовці вільно подають свої кандидатури на конкурсній основі; виняткової (Excepted Service) для агентств, які відповідають за національну безпеку та мають привілейований статус [250].

Професійне зростання у США (коли працівник державної служби через кожні 1-3 роки автоматично отримує просування за рангом (time-in-grade-requirement)) забезпечують два механізми: конкурсні іспити; щорічне оцінювання діяльності персоналу.

Зростання заробітної плати у державних службовців можливе лише завдяки переходу у вищий “ранг” (Grade – GS) та “сходинок” (Step). Підвищення в ранзі відбувається лише зі зміною посади та обов’язків, які не завжди негайно супроводжується зростанням зарплати. Окремо може відбуватись коригування ставки з огляду на інфляцію на 3-4% для всіх працівників державного сектору, – це можливо лише за рішенням президента США.

Системи відбору, оцінки ефективності персоналу та лідерського розвитку на державній службі США розробляються на базі двох груп компетенцій [313]: базові компетенції (прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація); лідерські метакомпетенції, які є обов’язковими для високо посадовців (лідерство змін (Leading Change); управління людьми (Leading People); орієнтованість на результат (Results Driven); бізнес-інтелект (Business Acumen); здатність об’єднувати (Building Coalitions)). Такі компетенції визначають і головні напрямки професійного навчання (комунікація; інновації; лідерство та управління; маркетинг; переговори; стратегія; управління технологіями) та є обов’язковим критерієм для кандидатів в резерв вищих управлінців (Senior Executive Service) у США.

Важливою особливістю розвитку персоналу на державній службі в США є те, що він відбувається з урахуванням гендерного та етичного вимірів. У контексті етичного виміру кадрового потенціалу відзначимо, що основні принципи, механізми етичної системи державної служби у США, яка ґрунтується на Етичному кодексі для працівників федеральних служб та Законі Про реформу етичних норм, впроваджені у відповідності до їх функціонування в бізнесі. У результаті визначальними ознаками державної служби є пріоритетність розвитку індивідуальних здібностей управлінців та економічне підґрунтя їх мотивації, які формують основу прагматичного підходу до людини, коли індивід поставлений на перше місце, а не організація, в якій він працює [76]. Тобто така система орієнтована переважно на індивідуальні цінності і результати.

Загалом розвиток людського потенціалу державної служби в США ґрунтується на дослідженнях потреб державних службовців у знаннях і професійних навичках, що обумовлені кваліфікаційними вимогами до посади. Так, Принстонський університет запропонував цікаву стратегію забезпечення розвитку професійного потенціалу державної служби в США, яка має формулу 70/20/10 [250]: 70% розвитку відбувається, коли людина здобуває досвід на певній роботі, під час розв'язання завдань та проблем, які стоять перед нею; 20% – від аналізу її діяльності, як власного, так і стороннього (зворотного зв'язку); 10% – від професійного навчання. Тобто такий підхід засвідчує, що у США не існує жорсткої цільової прив'язки фахової підготовки до призначення на посаду, відповідними фахівцями достатньо насичується ринок праці, звідки вони на конкурентно-конкурсних засадах добираються і призначаються на посади.

Водночас В. Луговий у своїх дослідженнях наголошує на тому, що академічне навчання у США ще з 1924 року розпочинається з магістерського рівня, тобто державні службовці зобов'язані спочатку отримати академічну підготовку з державного управління, а потім можуть проходити додаткове навчання, отримувати сертифікати та дипломи підвищення кваліфікації більш вузької спеціалізації [116, с. 18].

Традиційно в США сформовано децентралізовану систему забезпечення професійного навчання у сфері державної служби, згідно якої таке навчання здійснюється в загальних університетах, а не в спеціалізованих закладах.

Враховуючи важливість безперервності розвитку освіти державних службовців, у США періодичність підвищення їх кваліфікації становить у середньому 3,5 роки. Окрім того, обов'язковим інструментом підготовки керівників вищого рівня в країні є менторство, за якого діє система наставництва в міністерствах федерального уряду.

Особливістю управління персоналом в США є й те, що на державній службі існує система грейдів (для вищих управлінських посад деяких департаментів і міністерств існує система винагороди за результат). Відзначимо, що в порівнянні з топовими приватними компаніями, зарплати у державному секторі нижчі. Наприклад, HR-менеджер у великій міжнародній FMCG-компанії Nestlé отримує в середньому \$102,000 у рік. У державних структурах – \$95,000. Натомість, робота у державних структурах приваблює, передусім, стабільністю, кількістю вихідних, відносно високою пенсією та іншими бонусами [273].

Державні працівники у США мають від 13 до 26 робочих днів оплачуваної відпустки на рік, залежно від стажу, а також 13 днів лікарняного. Лише із 2020 року у чиновників з'явилась можливість мати 12 тижнів відпустки по догляду за дитиною – до цього чи після народження дитини жінки повинні були використовувати відпускові та лікарняні, що вони встигнули накопичити, чи залишатися вдома за власний рахунок [273]. При цьому державні службовці мають гарне страхування життя та медичне страхування, що може бути кращим за провідні корпоративні пропозиції.

Підсумовуючи проведений аналіз, відзначимо, що системі управління персоналом на державній службі в США притаманні такі риси: сильний авторитет ідеї верховенства права, де верховенство закону та повага до нього є основоположними принципами політичного життя; висока роль призначень у системі державної служби та посилення відповідальності державних

службовців за результат їх професійної діяльності; наявність “системи заслуг”; пріоритетність і розвинутість системи етики для державних службовців; спрощені процедури звільнення, заохочення високої мобільності персоналу; уніфікація державних службовців; активне використання інституту наставництва; децентралізація системи професійного навчання та відсутність адміністративно визначеного пулу загальнонаціональних закладів з підготовки управлінського персоналу; модель компетенцій характеризується індивідуалізованими і вузькопрофільними управлінськими компетенціями; відсутність де-факто єдиних стандартів з формування рівня знань та отриманих навичок у сфері державної служби; розвинута система соціального захисту; та ін.

*Європейська модель.* Необхідність вивчення європейського досвіду формування та розвитку систем HRM на державній службі обумовлена тим, що європейська інтеграція залишається важливим стимулом для України в контексті реалізації реформ у системі державного управління, примноження та зміцнення кадрового потенціалу державної служби в умовах її модернізації.

На сьогодні більшість країн ЄС на державній службі також розпочали делегування, децентралізацію та індивідуалізацію функціональних обов'язків у системі управління талантами. При цьому Європейська модель компетентності державних службовців включає такі складові [253]: системне управління (бачення майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві); вирішення проблем (аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень); оперативна ефективність (ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися); трудові характеристики (ораторські здібності, навички до усних презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати); особисті якості (енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись); управління з урахуванням середовища (усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки).

Сучасна етика державних службовців у країнах ЄС формується в руслі розбудови етичної інфраструктури, яка врегульовується Модельним кодексом

поведінки державних службовців країн Ради Європи [129]. Разом із тим даний кодекс рекомендує урядам держав-учасниць заохочувати відповідно до національного законодавства та принципів державного управління прийняття національних кодексів поведінки державних службовців.

Надзвичайно цікавим у контексті тематики нашого дослідження видається німецька практика, в рамках якої державна служба представлена континентальною романо-германською моделлю, яка існує на федеральному та земельному рівнях. Сам персонал держслужби виокремлено у дві групи: 1) безпосередньо держслужбовці (чиновники); 2) держпрацівники (не чиновники).

Статус державного службовця у Німеччині мають адміністративні посадові особи, поліцейські, тюремні охоронці, митники, більшість викладачів університетів, фахівці у сфері державної служби, мери, учителі в західній частині країни (у східній здебільшого ні). Судді та солдати мають особливий статус, хоча багато в чому він схожий на статус державного службовця. На місцевому рівні 1/3 працівників, що займають високі адміністративні посади, є державними службовцями, решта – звичайні співробітники.

Набір державних службовців здійснюється на підставі письмового іспиту. У Німеччині діє правило про рівні можливості вступу на державну службу. Відповідно до ч.2 ст. 33 Основного закону Німеччини кожен німець має рівний доступ до будь-якої державної посади відповідно до професійної кваліфікації, необхідної для даного виду діяльності. Заборонено дискримінацію з точки зору статі, походження, раси, віросповідання, а також з релігійних, політичних, світоглядних поглядів [243].

Державний службовець у Німеччині може бути звільнений лише через тривалу хворобу (від 3-х місяців) [58].

При цьому в Німеччині на державній службі всі посади об'єднані в "кар'єру" (Laufbahnen) – групу посад від нижчої до вищої, що вимагають однакового освітнього рівня для прийняття на них, але відповідальність і складність функцій на кожній з цих посад зростають і вимагають усе більшого досвіду і професійних навичок [128]. Базовими вимогами до чиновників у

Німеччині залишаються професійна освіта і спеціальна підготовка, види та діяльність якої відрізняються залежно від рівня в державному управлінні.

Сама система професійної підготовки управлінців належить до систем закритого типу і включає в себе загальнодержавні структури (Федеральна Академія державного управління, Вища професійна школа державного управління, поліції і права, Міністерство внутрішніх справ, Академія Німецької спілки державних службовців та ін.), відповідні земельні вищі школи, а на регіональному рівні забезпечується переважно інститутами підготовки німецьких університетів та вищих шкіл.

При цьому головними формами підвищення кваліфікації державних службовців у країні залишаються: підвищення кваліфікації для початківців; підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою; підвищення кваліфікації з метою переходу до служби вищого рангу; підвищення кваліфікації для керівників. Зокрема, державні службовці категорії “А” зобов’язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в орган державної влади [288]. Крім того, для вперше прийнятих на роботу існує підготовчий цикл з питань загального управління тривалістю від 6 до 8 місяців, протягом якого, крім галузей права, вивчаються фінанси, бюджет та ін.

Форми підвищення кваліфікації можна поділити на дві групи: 1) забезпечення належного рівня кваліфікації службовця, що є обов’язковим для всіх фахівців, які прийняті на посаду; 2) адаптивна, яка передбачає підготовку (адаптацію) службовців до змін, тобто навчання спрямовується на збереження або підвищення отриманої на посаді кваліфікації та надання необхідних знань для кваліфікованої роботи [44]. Особлива увага в процесі навчання майбутніх спеціалістів вищого рівня надається стажуванню.

Кар’єрне зростання здійснюється шляхом послідовного зайняття посад не за результатами навчання, а за результатами атестації або за участю в конкурсі. У федеральній службі для підвищення ролі оцінки атестації введено квотування: найвищі бали може отримати лише 15 % атестованих, а наступні вищі бали – 35 % [311, s. 73].

Важливо відзначити, що в системі кар'єрних груп Німеччини важливе значення має підготовка спеціалістів, оскільки кар'єрні групи різняться не лише за рівнем освіти, а й за функціями членів цих груп:

- 1) вищий та підвищений ранги: розробка політичних програм та законодавства; застосування законодавства;
- 2) середній та нижчий ранги: офісні комунікації, ведення документації та реєстрація; механічна робота.

Таким чином, важливими особливостями німецької системи HRM на державній службі є: високий соціальний статус державного службовця, роль репутації, чітко закріплені норми професійної етики; існування інституту почесного чиновника; чітко вивірене балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, які отримує державний службовець під час навчання; розвинена система гарантій правової та соціальної захищеності службовця, принцип “довічного призначення” та орієнтація на безперервність навчання; гнучкість навчальних програм (використання блочно-модульного принципу побудови дає змогу швидко адаптувати їх до потреб поточного періоду та ефективно вирішувати актуальні завдання); посилення формування лідерських якостей у претендентів на найвищі посади в державному управлінні; та ін.

У контексті тематики дослідження також цікавою та корисною для наслідування вбачається сформована система HRM на державній службі у Франції, де саме поняття “державна служба” в широкому значенні означає “здійснення агентами професійної діяльності на службі в державі, територіального колективу, публічного закладу і в цілому будь-якої адміністрації”. У вузькому значенні поняття “функціонер” виключає категорії військових, суддів і стосується тільки тих службовців, які зайняті на постійній службі в органах державного управління і включені до штату [143].

Особливістю французької державної служби є повністю регламентована і закрита система службової кар'єри. Ця система побудована так, щоб державний службовець, який вже почав працювати – не змінював професію, та залишався в цій системі аж до виходу на пенсію.

У Франції професіоналізм визначається як один із пріоритетів державної служби. Такий підхід зорієнтований на забезпечення кар'єрної державної служби персоналом (система кар'єрного зросту), підготовленим до різноманітних аспектів державно-управлінської діяльності (від розробки до реалізації державної політики).

Стабільність кар'єри у сфері державної служби тут визначається: 1) переміщеннями за вислугою років; 2) гарантуванням працівникам зайнятості протягом постійного кар'єрного просування, оскільки чинним законодавством передбачено, державний службовець не може бути звільнений з роботи до виходу на пенсію за віком (окрім випадків звільнення за власною ініціативою).

Початком кар'єри державного службовця вважається підготовка до складання кваліфікаційного екзамену для вступу на державну службу, подальше навчання у спеціальних школах або в одному із п'яти регіональних інститутів державного управління. Студенти, які успішно склали вступні іспити, приймаються у школу в якості державних службовців та протягом навчання отримують зарплати. Термін початкового навчання залежить від школи.

До 2022 року ключовою установою, яка навчала майбутніх працівників державного апарату була Національна школа адміністрації (École nationale d'Administration, ENA). Випускники ENA відігравали й відіграють центральну роль у французькій політичній діяльності та в історії П'ятої Республіки (два президента Республіки, сім прем'єр-міністрів, численні міністри тощо).

Проте, з 01.01.2022 року цю установу змінив новостворений Національний інститут державної служби (INSP). Він став новим французьким державним органом, який здійснює початкову підготовку та підвищення кваліфікації вищих державних діячів та публічних службовців. Цей інститут став платформою для навчання, й пропонує як і дипломну підготовку та отримання статусу магістра публічного права та управління, так і різні форми індивідуального навчання: від одноденних консультацій до курсів та семінарів [2].

Чинні Правила вступу на французьку державну службу визначаються Загальним кодексом державних службовців. Зокрема, щоб стати державним

службовцем необхідно пройти конкурс (зовнішній або внутрішній), або ж професійний відбір. При цьому до переліку тих, хто не може приймати у ньому участь включають такі категорії: це люди, які притягались до кримінальної відповідальності, без вищої освіти, та старше 45 років, адже у Франції 45 років — це максимальна вікова межа для більшості посад.

Серед основних форм підвищення кваліфікації для державних службовців у Франції визначальними є відпустки для підготовки. Так, максимальна тривалість відпустки – три роки, але вона може бути розділена й надається тільки для проходження підготовки за згодою держави за умови, що агент відпрацює щонайменше три роки в адміністрації. Службовець, який скористався такою відпусткою, зобов'язується залишитися на державній службі на період утричі більший від того, за який він отримував попередні виплати [149]. Зауважимо, що у Франції державні службовці не витрачають своїх коштів на підвищення кваліфікації.

Для Франції водночас характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівсуспільних органів, наприклад: Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо [143].

Важливо відзначити, що в 2019 році уряд Франції розпочав реформу державного апарату та держслужби. Цей законопроект передбачав скорочення кількості держслужбовців на 120 тисяч осіб та значно оптимізував роботу. У липні 2020 року з метою прискорення застосування пріоритетних державних політик на територіях, модернізації державних служб та розвитку державної служби Франції було створено Міністерство з питань трансформації державної служби [2].

Отже, до позитивних сторін французької системи, спрямованої на ефективне управління людськими ресурсами на державній службі, слід

віднести: високоякісний менеджмент людських ресурсів та відповідність навчальних програм існуючим потребам у навчанні; висока елітарність державної служби, яка за конкурсною системою відбору підтримується завдяки “освітній монополії” декількох навчальних закладів; кадрова стабільність державного апарату; дієва методологія оцінки якості навчальних курсів і відстежування подальшого професійного розвитку колишніх студентів адміністративних шкіл; наявні гарантії повільного, але вільного кар’єрного просування; розвинена система гарантій правової та соціальної захищеності у сфері державної служби; та ін. Серед недоліків привертає увагу пріоритетність стажу роботи над діловими якостями та професіоналізмом, а також низький рівень мобільності.

Водночас у контексті модернізації системи HRM на державній службі в Україні досить корисним може стати й досвід Великобританії, де система державної служби представлена англосаксонською (відкритою) моделлю. До державних службовців у Великобританії відносяться службовці внутрішньої громадянської та дипломатичної служб – працівники міністерств (департаментів) і центральних відомств, які отримують заробітну плату з державних коштів та виконують відповідні завдання та функції [314].

Державна служба в цій країні взяла на озброєння компетентнісний підхід, згідно якого сучасна практика розробки і реалізації програм професійного розвитку розпочалася з прийняттям у 2004 році Програми “Професійні навички для уряду” (Professional Skills for Government) (далі – Програма). Дана Програма була спрямована на формування та постійне удосконалення у державних службовців професійно значущих знань, навичок та умінь, а також інших якостей, необхідних для належного виконання посадових функцій та обов’язків. Зокрема, комплекс PSG визначає деталізований перелік компетенцій державних службовців усіх рівнів – від міністрів до рядових чиновників на місцях, що визначені в рамках таких кластерів компетенцій, як: управління іншими людьми (персоналом); фінансовий менеджмент; клієнтський менеджмент; проектний менеджмент; стратегічне мислення; робота з

інформацією (ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, ІКТ-компетентність) [253].

Заслуговує на увагу прийняття в цій країні у 2010 році Кодексе цивільної служби (Civil Service Code), яким закріплено такі основні цінності (core values) службовців як доброчесність, чесність, об'єктивність і неупередженість. У цей же час також приймається Кодексу менеджменту в цивільній службі (Civil Service Management Code, CSMC), який визначає правила та інструкції міністерств і відомств щодо умов служби державних функціонерів.

Державна служба в країні складається з трьох автономних утворень: Державної служби Її Величності, Державної служби Північної Ірландії та Дипломатичної служби Її Величності [58]. На сьогодні формально керівництво державною службою належить монархії в особі королеви, хоча фактично від імені монархії системою державної служби керують вищі органи держави і посадові особи, а саме: Прем'єр, міністр, Кабінет міністрів, міністри. Гасло системи добору персоналу на державну службу сформульоване ще в 1850 році: “служба пропонує кар'єру, відкриту талантам” [314]. Набір вищих адміністраторів здійснюється Комісією у справах державної служби, що є незалежним державним органом, формально підпорядкованим монарху, і включає декілька етапів, зокрема, проведення письмового іспиту, інтерв'ю та співбесіди [44].

До основних інструментів вступу на державну службу Великобританії можна віднести такі: “1) переведення безпосередньо на посаду державної служби (це можуть бути постійні або строкові контракти, на повний або неповний робочий день); 2) дворічна програма швидкого просування на державній службі (Fast stream); 3) програма державної служби для випускників; 4) програма літнього стажування для різноманітності для студентів етнічних меншин, студентів-інвалідів та тих, хто не має достатнього соціально-економічного походження; 5) програма стажування для студентів етнічних меншин та тих, хто відноситься до незахищених верств населення; 6) схема “Переміщення на робоче місце”, яка пропонує досвід роботи на державній службі для безробітних молодих людей” [243].

Наразі дана система просування по службі відзначається жорсткістю на всіх рівнях, оскільки існують серйозні обмеження при переході з однієї установи в іншу, а також враховується, насамперед, місце чиновника в міністерській ієрархії, а не його професійні надбання.

Велика увага у Великобританії приділяється питанням професійного навчання, задля чого держава створює умови для навчання всіх осіб, які працюють у державних установах. Основна частина службовців навчається в Коледжі з проблем державної служби за програмами підготовки майбутніх керівників і спеціальними програмами підвищення кваліфікації. Разом з цим, навчання за програмами “МРА” та короткотермінові курси підвищення кваліфікації фахівців для державного сектора на платних засадах здійснює й низка навчальних закладів різного профілю [253].

Для розвитку професійних навичок британські експерти пропонують використовувати індивідуальний план професійного розвитку службовця, який одночасно є складовою частиною механізму індивідуального довгострокового планування кар’єри та професійного розвитку у сфері державної служби.

Отже, в системі HRM на державній службі Великобританії можна виділити такі характерні риси: прозорість та відкритість діяльності державних службовців; існування чітких критеріїв оцінки компетентності державних службовців, що створює позитивний стимул для підвищення їх рівня освіти і професійних навичок; наявність навчальних центрів і програм, які дозволяють системі державної служби оперативно реагувати на цілі й завдання політичної і соціально-економічної ситуації в країні; функціонування Комісії з питань державної служби (Civil Service Commission), основними функціями якої є контроль за дотриманням Кодексу найму, обміну досвідом, контроль за дотриманням принципів державної служби та ін.

Водночас Д. Боссарт та К. Демке констатують, що в усіх країнах ЦСЄ існує потреба у створенні професійної системи підготовки посадових осіб, яка б сприяла процесу модернізації та адаптації органів управління до умов європейської інтеграції [22].

Саме тому надалі, вважаємо за доцільне, звернутися до досвіду Польщі, в якій до сьогодні згідно європейської традиції широко використовується термін “цивільна служба” (Закон “Про цивільну службу”, 2008 рік). Відповідно до польського Закону, членами корпусу цивільної служби є службовці цивільної служби, працівники цивільної служби, особи, зайняті на вищих посадах цивільної служби. Службовець цивільної служби (“urzędnik służby cywilnej”) – це особа, працевлаштована на підставі призначення відповідно до визначених правил. Працівник цивільної служби (“pracownik służby cywilnej”) – це особа, яка працює за трудовим договором відповідно до визначених правил. До складу службовців цивільної служби входять також повітові та прикордонні ветеринарні лікарі [56]. Сформовану систему управління цивільною службою у Польщі на сьогодні очолює Прем’єр-міністр, при якому діє Рада публічної служби як консультативно-дорадчий орган.

Законом “Про цивільну службу” регулюється процедура відбору кадрів на державну службу, що носить відкритий характер. Набір кандидатів до корпусу державної служби організовує генеральний директор установи. Інформація як про вакансії, так і про набір та його результати відкрита і підлягає публікації у бюлетені публічної інформації установи, а також у бюлетені публічної інформації канцелярії голови Ради Міністрів. Трудові відносини з працівником цивільної служби встановлюються на підставі трудового договору на невизначений/визначений строк. У разі прийняття вперше – трудовий договір укладається на 12 місяців.

У Польщі, як і у Франції, існує початкове та постійне навчання державних службовців, яке відзначається автономністю і самоврядністю. Студенти Національної школи державного управління (KSAP) для навчання набираються за допомогою відкритих конкурсних процедур. Єдине обмеження – віковий ліміт (до 32 років) та наявність ступеня магістра. Випускники KSAP в кінці програми навчання автоматично приймаються на державну службу.

Нагадаємо, що місією KSAP є підготовка професійних і неупереджених державних службовців. Вона досягається шляхом проведення: початкового

навчання – післядипломного навчання студентів Національної Школи; безперервного навчання – призначеного для державних службовців, що вже працюють в адміністрації.

Програма підготовки є міждисциплінарною і представлена предметами по трьом основним блокам: публічне адміністрування та управління; економіка і державні фінанси; Європейський Союз і зовнішня політика.

Фінансування навчання у сфері державної служби здійснюється з таких джерел: бюджети окремих офісів для фінансування тренінгів; бюджетний резерв виділяється на тренінги для членів Корпусу державної служби (з фінансування центральних тренінгів); кошти з державного бюджету, в останні роки значний внесок надходить з програм ЄС.

У Польщі оплата праці працівника цивільної служби складається з основного окладу на займаній посаді та надбавки за багаторічну роботу на цивільній службі. Оплата праці службовця цивільної служби складається з основного окладу, надбавки за багаторічну роботу на цивільній службі та надбавки за ранг. Оплата праці особи, яка займає вищу посаду на цивільній службі, складається з основного окладу, функціональної надбавки та надбавки за вислугу років на цивільній службі. Також членам корпусу цивільної служби виплачуються премії [56].

Отже, досвід Польщі засвідчує, що забезпечення управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється шляхом розвитку, в основному, її кадрового потенціалу за допомогою впровадження етичних норм, а також шляхом забезпечення професійного навчання та розвитку лідерських якостей.

Підсумовуючи особливості HRM у країнах Європи, відзначимо, що основними характерними рисами європейської моделі є: престижність державної служби в суспільстві; значення репутації державного службовця та чітко закріплені норми професійної етики на державній службі; гнучкість системи управління; підготовка державних службовців у ЄС спрямована на практичні навички державного управління; наявність тренінгової системи навчання; розвинута система мотивацій та соціального захисту державних

службовців; реалізується модель управління персоналом з акцентом, в основному, на розвиток лідерства; пріоритетність розвитку в державних службовців етичного виміру; залучення широкого кола установ до розвитку людського потенціалу державної служби та ін.

*Східна модель.* На сьогодні маємо показові приклади успішного розвитку систем HRM, спрямованих більш не на розвиток лідерства, а на забезпечення спадкоємності посад державної служби. Такий підхід більш притаманний країнам, де державна служба вибудована за меритократичними (від лат. *meritus* – достойний, гідний і від грец. *kratos* – влада, правління; принцип управління) принципами.

З огляду на це, на особливу увагу заслуговує досвід розвитку державної служби в Сінгапурі, яка формально була утворена в 1955 році. З цього часу в країні проводиться кадрова політика, яка ґрунтується на “трьох принципах: усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі талановитості і лідерства серед державних службовців; меритократія – система набору та просування службовців на базі їх професійних і ділових якостей; фундаментальна вимога до лідерів – чесність і щирість” [253].

Отже, в основу функціонування державної служби Сінгапуру покладено принцип меритократії. Саме тому значна увага в цій країні приділяється створенню висококваліфікованого кадрового пулу державних службовців. Зокрема набір кандидатів на посади державної служби є відкритим та здійснюється, в основному, на основі освітньої кваліфікації. Проте окремі міністерства можуть формувати власні списки критеріїв для відбору найбільш придатних кандидатів із тих, хто відповідає базовим критеріям. Кандидати на посади державної служби, що задовольняють базовим та особливим критеріям, проходять співбесіду, на основі чого приймається рішення щодо подальшого працевлаштування.

У подальшому головним критерієм кар’єрної мобільності виступає висока продуктивність державного службовця. При цьому з метою прийняття рішень щодо просування по службі та винагород державні службовці проходять

щорічну атестацію (з використанням системи оцінки потенціалу державного службовця (PAS – Potential Appraisal System), яка створена на базі системи оцінки потенціалу компанії Shell. В основу цієї системи закладено два основні інструменти: оцінка результатів діяльності, яка включає самооцінку результатів та якісну оцінку діяльності, та оцінка потенціалу, що являє собою рекомендації з розвитку і загальну оцінку потенціалу супервайзерами. Вона заснована на моделі компетенцій [23], яка зорієнтована, в першу чергу, на інтелектуальні здатності (HAIR), а також на результат і лідерство.

Вважається, що важливу роль у розвитку та зміні державного устрою в Сінгапурі відіграло питання боротьби з корупцією. Зауважимо, що сінгапурська стратегія боротьби з корупцією відрізняється строгістю й послідовністю, ґрунтуючись на контролі за корупцією. Так, батько “сінгапурського економічного дива” – Лі Куан Ю вважав вироблення антикорупційної ідеології у населення однією із основних засад боротьби з корупцією. Ідеологія не була лише простою програмою, вона стала маркером та принципами, за якими жив як сам президент, так і все населення його країни. На сьогодні Сінгапур займає лідируючі місця у світі за відсутністю корупції, економічною свободою та розвитком (у рейтингу “Індекс сприйняття корупції”, складеному організацією Transparency International за 2022 рік, Сінгапур посів 5-те місце зі 180 країн, набравши 83 бали [91])). Хоча, на момент отримання незалежності в 1965 році Сінгапур був країною з високою корупцією. Тактика її зниження була побудована на ряді вертикальних заходів: регламентації дій чиновників, спрощенні бюрократичних процедур, строгому нагляді над дотриманням високих етичних стандартів. Для цього з метою контролю за державним апаратом у Сінгапурі створено центральне бюро розгляду скарг, що має повноваження, характерні для інституту омбудсмена.

Разом із цим визначальна роль у політиці HRM на державній службі в Сінгапурі відводиться навчанню та підвищенню кваліфікації й професіоналізму персоналу. Так, у країні постійно діє Коледж цивільної служби (CSC), що націлений на: створення дослідницького центру з вивчення практики державної

політики, а також пошук нових ідей з усього світу в галузі державного управління; обмін досвідом між сектором держслужби та бізнесом; вироблення загальної системи цінностей, почуття спільності і корпоративного духу у державних службовців [294].

Водночас головним інструментом поповнення кадрового резерву вищих управлінців країни є стипендії уряду Сінгапуру. Стипендіатів вибирають за двома характеристиками: вони повинні входити в 1% кращих випускників школи та володіти компетенцією управління (участь у волонтерських рухах та громадських організаціях і т.ін.). Стипендії видаються щорічно і призначаються для здобуття вищої освіти в кращих університетах країни і за кордоном. Міністерства та комітети самостійно формують необхідну їм кількість стипендіатів, а якщо під критерії підходить більше число претендентів, стипендії можуть бути видані всім. Після закінчення вузу такі випускники-стипендіати мають пройти навчання за програмою підготовки фахівців з управління Management Associates Program (MAP), спеціально створеній для тих, хто починає свою кар'єру на держслужбі [23, с. 24-25].

На сьогодні в Сінгапурі чиновники отримують конкурентні ринкові ставки на основі гнучкої структури заробітної плати (з 1988 року) в залежності від продуктивності праці. Адже в Сінгапурі, як і в самурайській Японії, вважають, що саме державники мають уособлювати еліту суспільства та бути добре забезпеченими. Відповідно зарплати державних службовців сягають 20–25 тис. дол. США на місяць, міністрам встановили платню до 100 тис.дол. США на місяць. Зарплата суддів досягла кількохсот тис. дол. на рік (у 1990-ті роки – понад 1 млн дол. США) [114].

Водночас у сінгапурському суспільстві прийнято, що матеріальний достаток не має бути головним, адже набагато важливішими повинні були нематеріальні стимули. Наприклад, державна компанія Housing & Development Board (Рада з домобудівництва та розвитку), яка займається будівництвом житла для сінгапурців, подбала про те, щоб найкраще і найпрестижніше житло дісталось саме чиновникам. І такі соціальні пільги є у багатьох інших основних

сферах життєдіяльності, які в Сінгапурі управляються аналогічними державними компаніями, що називаються Statutory Boards.

Надзвичайно важливим елементом HRM на державній службі в Сінгапурі виступає наставництво/меритократія.

Сучасна меритократія в Сінгапурі – це така система, в якій складні питання управління (а чим складніша система, тим комплексніший потрібен підхід в управлінні) довірені найбільш талановитим та здатним спеціально відібраним представникам суспільства, незалежно від їхнього соціального походження та матеріального становища. Високий соціальний статус таких управлінців у меритократичному суспільстві не повинен передаватися у спадок, кожне наступне покоління має досягати всього самостійно. Саме це відрізняє меритократичний принцип управління від аристократичного, де високе соціальне становище передається у спадок, незалежно від того, що корисного зробили нащадки своїх прославлених предків. А історія показує, що не завжди нащадки дотягують до рівня своїх славних предків, і довіряти управління державою нащадкам лише за їхні родинні зв'язки є досить ризикованим для суспільства.

На завершення аналізу східної моделі HRM на державній службі розглянемо досвід Японії, де ефективність державного апарату була досягнута за рахунок створення елітарної державної служби, а саме залучення кращих талановитих випускників центральних вищих навчальних закладів. При цьому діюча Конституція Японії закріпила статус державних службовців як “слуг усього суспільства, а не будь-якої однієї його частини” (ст. 15) [320].

У Японії будова урядового апарату складається з трьох пов'язаних ланок: кар'єрного чиновництва; напівурядових корпорацій, що реалізують деякі функції державного управління і координації роботи різних ланок виконавчої влади, та персоналу допоміжних державних органів.

З метою забезпечення ефективності функціонування державної служби японські інституції фокусуються на забезпеченні її персоналу усім необхідним, підтримуванні високої моралі в колективі, стимулюванні ентузіазму і творчого

потенціалу кожного співробітника, реалізуючи тим самим стратегію “радість роботи” (“радість створення / радість мислення” (самовизначення), “радість зростання” (відчуття досягнення), “радість солідарності” (пов’язаність із кимось), “радість від того, що робиш інших щасливими” (компетентність) [310]). При цьому японська модель управління передбачає, що персонал: функціонує найбільш ефективно в групах, зачіпаючи емоційний потенціал; здатний до розвитку та змін; має бажання працювати на благо інституції.

Загалом в основі підготовки державних службовців Японії лежить сукупність п’яти систем: довічного найму, кадрової ротації, підготовки на робочому місці, репутації і оплати праці [86]. Взаємозв’язок і взаємозалежність цих систем створюють мотивацію до високоефективної праці, максимальної реалізації професійних і ділових якостей. При цьому система управління персоналом державної служби в Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати. Зокрема, важливою перевагою переваг управління в японському стилі є практика довічної зайнятості на державній службі, що забезпечує наявність кваліфікованого персоналу й мотивує кожного співробітника працювати й залишатися творчим та інноваційним.

Просування по державній службі здійснюється з урахуванням стажу роботи та ділових якостей працівника.

Таким чином, японська модель тісно пов’язана з японською культурою, яка має свої традиції та унікальні відмінні особливості. Зокрема, як відзначає С. Селіванов, “вона концентрується на внутрішньому світі людини, її потребах, як внутрішніх, так і зовнішніх, враховуючи особистісні характеристики для визначення специфіки її роботи. Окрім того, мета й цінності інституції мають бути розраховані на довгострокову перспективу та співпадати з метою та цінностями її працівників” [253].

Загалом східна модель HRM на державній службі характеризується таким: розвинутий інститут наставництва (менторства); юридична грамотність,

вихованість та пунктуальність державних службовців; потужна довіра суспільства до інституту державної служби; орієнтація на професійні навички, здібності працівників та їх розвиток для універсального застосування в рамках однієї організації; чітка ієрархічність системи підготовки та професійного розвитку; пріоритетність розвитку внутрішнього світу людини на ціннісній основі; діюча система довічного найму; розвинута система підготовки на робочому місці; використанням гнучкої системи оплати праці та ін.

Отже, використовуючи прогресивний міжнародний досвід і опираючись на українські чинні реалії та ментальні особливості, вважаємо, що із кожної розглянутої вище моделі слід обрати кращі підходи, які доцільно й можливо імплементувати у практику HRM на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах невизначеності). Зокрема, найбільш корисними вбачаються напрями, які узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Напрями адаптації прогресивного зарубіжного досвіду щодо модернізації системи HRM на державній службі в Україні\*

Вид моделі	Напрямки адаптації
Американська модель	Формування “сильного авторитету” ідеї верховенства права, де верховенство закону та повага до нього є основоположними принципами політичного життя; пріоритетність і розвинутість системи етики для державних службовців; впровадження програмно-цільової організації професійного навчання; забезпечення постійної включеності персоналу в процес професійного зростання; швидка підготовка спеціалістів найнижчого рівня з вузькоспеціалізованими навичками та вивірена система елітної підготовки висококваліфікованих спеціалістів вищого ступеня підготовки; та ін.
Європейська модель	Гнучкість системи управління щодо надання якісних публічно-сервісних послуг; упровадження найкращих практик використання нестандартних форм зайнятості та прогресивних форм організації праці у державному секторі; забезпечення високого морально-етичного рівня персоналу ДС з високим соціальним статусом та постійною потребою щодо підвищення кваліфікації; пріоритетність у розвитку КПДС етичного виміру; відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу державно-управлінських кадрів; гнучкість системи професійного навчання; спрямованість на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу; залучення широкого кола установ до розвитку КПДС та ін.
Східна модель	Розвиток інституту наставництва (менторства) та інституту кадрового резерву; потужна довіра суспільства до інституту державної служби; розвиток юридичної грамотності, вихованості та пунктуальності у державних службовців; використання досвіду щодо збереження кадрів; організація ефективних систем мотивації праці; врахування пріоритетності розвитку внутрішнього світу людини на ціннісній основі; та ін.

\*Джерело: узагальнено, систематизовано та обґрунтовано автором

На нашу думку, системна адаптація означених вище заходів забезпечить результативну й ефективну модернізацію системи HRM на державній службі в Україні в напрямку формування професійного, компетентного, дисциплінованого, результативного та раціонального персоналу, що надасть змогу сформувати потужну основу сервісно-орієнтованої “державної машини” з досить гнучкими функціональними можливостями на місцях, з достатнім рівнем децентралізації.

Водночас, вважаємо за доцільне, акцентувати увагу на такому застереженні: під час адаптації зарубіжного досвіду доцільно не перекреслювати характер і досвід інституту державної служби України. Усі зміни повинні здійснюватись в умовах власної моделі державного управління з урахуванням особливостей існування і змістовних ознак вітчизняного досвіду і його складників, спрямованих на підвищення внутрішніх стандартів і процедур на підставі змісту моделей державної служби та її особливостей.

### **3.2. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі**

Дослідивши провідні зарубіжні практики управління людськими ресурсами, вважаємо, що сформовані в Україні механізми HRM на державній службі мають передбачати серйозні модернізаційні перетворення, пов’язані з впровадженням, насамперед нормативно-правових новацій, інноваційних підходів до професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, стимулювання їх саморозвитку та ін.

Отже, надалі сформулюємо відповідні рекомендації щодо вдосконалення вітчизняної системи HRM на державній службі в контексті ідентифікованих у роботі механізмів її модернізації, а саме: інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного. Всі ці механізми у своїй синергетичній взаємодії мають формувати умови для результативного й ефективного функціонування державної служби в Україні в

умовах її модернізації (насамперед, у повоєнний період). Відповідно у процесі розробки таких рекомендацій ми враховуємо той факт, що процеси суспільної трансформації відбуваються наразі в складних умовах соціально-економічної кризи, а також повномасштабної військової агресії з боку російської федерації на території України, і залежать, у першу чергу, від ефективності та дієвості прийнятих політико-управлінських рішень, скерованості суспільних змін та врахування ризиків в умовах наявних суспільних викликів і загроз.

Дійсно, воєнний стан в країні формує не лише нові виклики для, але й інноваційні можливості їх вирішення. З огляду на це, нагадаємо, що згідно опитування, проведеного ще в 2022 році Консалтинговою компанією “Делойт” в Україні та Американською торговельною палатою в Україні (“Вплив війни на підходи до управління людським капіталом”), найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни постали: безпека працівників (74%); підтримка продуктивності команд (56%); забезпечення неперервності робочих процесів (49%). Відповідно, на думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені такі пріоритетні напрямки дій як повернення й утримання талантів, добробут працівників (включаючи фінансовий, фізичний, психічний, соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація діяльності з урахування принципів соціальної значимості [37].

Отже, з урахуванням вищевикладеного, надалі більш детально охарактеризуємо найбільш перспективні, на наш погляд, напрями модернізації системи управління людськими ресурсами державної служби в Україні.

*I. Адаптація нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами до законодавства Європейського Союзу.* З огляду на це, нагадаємо, що, проголошуючи євроінтеграційний вектор розвитку, Україна прийняла на себе зобов'язання щодо впровадження комплексу політичних та економічних критеріїв, реформування системи державного управління та адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Укладення Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС,

Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони від 27.06.2014 року [267], а також набуття Україною 23 червня 2022 року статусу держави-кандидата на членство в ЄС зумовило необхідність подальшого зміцнення інституційної спроможності державного управління, що є важливою умовою успішної євроінтеграції будь-якої країни. У зв'язку з цим формування та реалізація державної політики у сфері державної служби і управління людськими ресурсами на державній службі залишаються питанням порядку денного подальшого реформування державної служби в Україні відповідно, насамперед, до європейських стандартів.

Як зазначено в Звіті про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік, “Україна вже виконала 72% зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію, яка є важливим елементом інтеграції України до внутрішнього ринку Євросоюзу. Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію) за 2014-2024 роки збільшився з 63% в 2021 році до 72% в 2022 році, тобто на 9%. У 2022 році прогрес виконання завдань в рамках Угоди про асоціацію становить 39%. При цьому, КМУ виконано 41% завдань. Натомість прогрес виконання завдань на 2023 рік вже складає 83%” [80].

У даному контексті досить слушно відзначають А. Чаркіна та В. Черняхівська: “Інституційна адаптація державної служби у стратегічному плані стає частиною послідовного процесу наближення до правової системи Європейського Союзу та стосується як нормотворення, так і нормозастосування. У процесі адаптації державної служби України до стандартів європейського управлінського простору актуальним залишається подолання реальних перешкод на шляху впровадження гендерної рівності в організацію самої державної служби. При цьому досвід кожної окремої європейської країни є важливим щодо запровадження принципу паритетної участі жінок та чоловіків у сфері державної служби концентрується навколо

характерних для конкретного соціокультурного середовища усталених ментально-етичних і гендерних доміант та стереотипів” [280, с. 8]. Тобто, дійсно у процесі вивчення та імплементації прогресивного досвіду демократичних країн ЄС ніколи не можна знецінювати національні особливості та можливості розробки практичних механізмів реалізації даних норм. Для того, щоб не створювати так звані “мертві” норми, реалізація яких у подальшому буде просто не можливою.

Водночас на сьогодні процес формування нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами, адекватної європейським стандартам та принципам, та такої, що ґрунтується на критеріях SIGMA, які є головною передумовою для побудови демократичної та підзвітної державної служби, ускладнюється тим, що Закон України “Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу” [198] регулює процеси адаптації лише щодо визначених пріоритетних сфер діяльності, ігноруючи положення з приведення державної служби до вимог ЄС. При цьому аналіз європейської практики свідчить: щоб додати надійності національним системам публічного управління, державна служба зобов’язана дотримуватись принципів адміністративного права, що лежать в основі Європейського адміністративного простору.

Відповідно подальший розвиток та модернізація інституту державної служби в повоєнний період тісно пов’язана із запровадженням низки фундаментальних принципів організації та діяльності державної служби, серед яких принципи: верховенства закону; відкритості і прозорості; підзвітності; результативності й ефективності. А для цього надалі доцільно рекомендувати таке: просувати цифрові інновації, забезпечувати безбар’єрність і гендерну культуру на державній службі; розробити кодекс поведінки державних службовців і механізми подальшого контролю за його виконанням; розробити та нормативно закріпити уніфіковані стандартизовані процедури й документи в галузі управління людськими ресурсами; розробити й нормативно закріпити систему індивідуальних індикаторів результативності, ефективності та

якості роботи персоналу державної служби, які б кореспондувалися з цілями та завданнями державної політики; нормативно закріпити вимогу для всіх ЦОВВ щодо обов'язкового розроблення щорічної стратегії управління людськими ресурсами, яка має бути пов'язана із загальними стратегічними та операційними (поточними) планами кожного органу влади; на законодавчому рівні удосконалити процедуру звітування щодо людських ресурсів на державній службі з метою ефективної підтримки планування людських ресурсів і управлінських заходів та ін.

Вищезазначені рекомендації спрямовані на впровадження принципів європейського публічного адміністрування в практику державної служби в Україні та поступову імплементацію моделі належного урядування, що передбачає корінну перебудову вітчизняної системи державного управління загалом у контексті посилення демократичності, децентралізації, прозорості та підзвітності діяльності владних інституцій, об'єднаних на принципах координації, активної участі громадськості у контролі за діяльністю державних службовців тощо. При цьому реформування державної служби має бути узгодженим із іншими стратегічними реформами, що проводяться в країні.

*II. Розвиток потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі.* Світова практика доводить, що на сьогодні бренд роботодавця є визначальним інструментом виділення будь-якої організації на ринку праці, що дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. На підтвердження озвученої тези нагадаємо, що опитування працевлаштованих фахівців Talent Trends, проведене Randstad Sourceright у 2019 році в 17 країнах, засвідчило, що сильний бренд роботодавця є найважливішим критерієм при пошуку роботи, за ним йде прозорість формування винагороди. Третім у переліку вагомих чинників стала відповідність корпоративної культури власним переконанням і уподобанням кандидата [6]. Зрозуміло, що такі “м'які” ціннісні пропозиції, насамперед,

важливі для молодих поколінь, які є більш комунікабельними й рішучими у своєму професійному та особистому виборі.

Дійсно, сьогодні поняття “бренд роботодавця (HR-бренд) ” і “HR-брендинг” увійшли в професійну лексику більшості фахівців у сфері HR-менеджменту. Більш того, не тільки іноземні, а й вітчизняні компанії почали розробляти комплексні програми формування позитивного бренду роботодавця. Ця функція фахівців з управління персоналом посіла важливе місце поряд з іншими кадровими функціями [279, с. 13].

Загалом у науковій літературі поняття “імідж”, “репутація” і “бренд” переважно вважаються синонімами, але в умовах застосування цих понять щодо організації, їх слід розрізняти. Якщо “імідж” і “репутація” – це трансльований ззовні образ або ж оціночне судження аудиторії про компанію/організацію, то “бренд” є цілим комплексом інформації, призначеним як для зовнішньої, так і для внутрішньої аудиторії.

Термін “бренд роботодавця” (англ. – employer brand) вперше було використано в 1990 році С. Берроу та визначено Т. Емблером у 1996 році у статті, опублікованій в *Journal of Brand Management*. Зокрема, автори розглядають поняття “бренд роботодавця” як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що надає роботодавець, і, які ототожнюються з ним [289].

При цьому ми повністю солідарні з думкою С. Цимбалюк [279], яка стверджує, що потрібно розрізняти поняття “бренду роботодавця (HR-бренду)” і “ HR-брендингу”. Адже HR-брендинг – це система заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації.

HR-брендування можна також розглядати як процес формування сприятливого (позитивного) образу організації (іміджу роботодавця) в очах працівників, наявних і потенційних кандидатів, навчальних закладів, інших посередників на ринку праці, а також громадськості загалом [279].

Сучасний HR-брендинг у сфері державної служби – це не просто реклама державного органу як роботодавця на ринку праці. HR-брендинг спроможний допомогти державному органу втримати на своїх посадах справжніх фахівців і створити умови для того, аби вони бачили гідні перспективи для свого професійного й особистісного розвитку. Водночас якісний HR-брендинг допоможе державному органу зміцнити репутацію надійного та турботливого роботодавця.

Практика державного управління засвідчує, що “бренд роботодавця” включає в себе: внутрішній бренд – спрямований на працюючих державних службовців і реалізується за допомогою програми розвитку і формування певної організаційної культури; зовнішній бренд – спрямований на потенційних кандидатів на державну службу й зовнішній ринок, реалізується завдяки ефективному використанню сучасних каналів зв’язку, співпраці з провідними засобами масової інформації (ЗМІ) і т.д. [169]

Важливо констатувати, що у процесі HR-брендингу державного органу значну роль відіграє відділ/департамент управління персоналом. Адже розроблені й реалізовані стратегії розвитку персоналу державного органу є базовими для формування позитивного бренду роботодавця. Правильно розроблені та впроваджені управлінням персоналом програми бренду роботодавця дозволяють отримувати значні переваги в управлінні людськими ресурсами державного органу.

Наприклад, щоб залучити на державну службу кращих професіоналів з бізнесу, замало опублікувати вакансію на сайті міністерства чи у Фейсбуці. Для цього потрібен, у першу чергу, сучасний рекрутинг, мотивація та якісна комунікація. Адже у сфері бізнесу на професіоналів іде справжнє “полювання”, у процесі якого бізнес-сектор спроможний запропонувати конкурентні зарплати, соціальний пакет, потужні бренди роботодавця тощо. При цьому державний сектор серйозно потерпає, не маючи позитивної репутації та можливості “торгуватися” за найкращих професіоналів на ринку праці. Тому, щоб залишатися конкурентоздатними у цій сфері державним органам потрібні сильні HR-фахівці та професійні рекрутери.

Отже, ми повністю солідарні з позицією Н. Алюшиної, яка наголошує, що “досягти успіху можна тільки тоді, коли в кожному державному органі свою роботу будуть виконувати професійні команди держслужбовців – дбайливо зібрані, сформовані та мотивовані HR-фахівцями. Не кадровиками, а спеціалістами, які розуміють сучасні тенденції “people management”, “talent management”, точно знають, що означає “high performance organization”. Тому кожен топ-менеджер з держсектора повинен мати якісного HR-партнера” [6].

Водночас, у контексті тематики дослідження, вважаємо, що в сучасних умовах, надзвичайно важливе посилення лояльності до бренду державного органу та створення спільного простору щодо залучення персоналу для реалізації стратегічних змін у сфері державної служби загалом. Концепт таких змін має тримати у фокусі всі аспекти, які впливають на залученість державних службовців та формують сприйняття конкретного державного органу як привабливого місця для роботи, а саме:

– фізичні комфортні умови праці: а) робоче середовище – покращення умов роботи, зони відпочинку, транспортні послуги для працівників і т.д. ; б) баланс “життя-робота” – впровадження за необхідності політики гнучкого графіку, віддалена робота; в) діджитал-інструменти для підвищення ефективності працівників – діджиталізація HR процесів, автоматизація рутинних задач, заміна ІТ обладнання, Wi-Fi, віддалений доступ, відео-конференц зв’язок і т.д.

– соціальний захист та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Нагадаємо, що в умовах пандемії, локдауну та віддаленої роботи працівники як бізнес-середовища, так і державного сектору зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість, “work from home” та ін. [29]. Саме тому багато організацій почали фокусуватися концепції “wellbeing” (турбота про здоров’я співробітників та благополуччя працівників);

– культура взаємовідносин з керівником та колегами. Даний напрямок має передбачати впровадження програм розвитку лідерства, з метою

покращення стосунків між керівниками та працівниками. Окрім того, HR-брендинг на сьогодні постає стратегічним напрямком роботи для залучення та утримання талантів на державній службі;

– навчання та постійний розвиток працівників. Наразі головний освітній тренд – це *life-long learning* (навчання протягом життя), тому потреба в перманентному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу державного органу залишається дуже актуальною. Для сучасних державних органів життєво важливо впроваджувати процеси і технології, що сприяють поширенню і спільному використанню знань, оскільки це забезпечує їх особистісний та професійний розвиток. Таким чином запускаються механізми системи управління талантами [142, с. 32].

– лояльність до бренду та працедавця в цілому та ін.

Узагальнюючи викладене по даній позиції, вважаємо, що за сучасних умов потенціал HR-брендингу вітчизняного державного органу є важливим стратегічним ресурсом, оскільки має на меті довготривалий ефект та містить заходи, направлені на досягнення такого результату, що відповідає місії державного органу. Отже, можемо ствердно констатувати, що використання HR-брендингу як ефективного HR-інструмента управління людськими ресурсами на державній службі має стати важливим завданням сучасних керівників і фахівців з управління персоналом у сфері державної служби в умовах її модернізації.

**III. Удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі** (підбір і відбір є двома етапами процесу добору персоналу на державну службу). Як вже відзначалося у Розділі 2, згідно ст. 21 Закону України “Про державну службу” [195] вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Прийняття громадян України на посади державної служби без проведення конкурсу забороняється, крім випадків, передбачених цим Законом. При цьому конкурсний добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться відповідно

до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України [195, ст. 22].

У даному контексті нагадаємо, що законодавчі зміни щодо умов вступу на державну службу, а саме спрощеної процедури призначення на посади<sup>1</sup>, були запроваджені 12.05.2022 року у результаті прийняття Закону України “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” № 2259-IX, який набув чинності 20.05.2022 [185].

На наше переконання, такі законодавчі новели щодо процесу прийняття на державну службу у вигляді відміни на період дії воєнного стану етапу проходження конкурсу для обіймання посади державної служби, не позбавлені низки дискусійних моментів реалізації приписів даного Закону. Адже, якщо воєнний стан в країні може бути продовжено на досить тривалий час, то досить гостро постає у даному випадку питання щодо нормативної та професійної складової реалізації процедури призначення без проходження конкурсу на обіймання посад державної служби. Окрім того, заслуговує на увагу позиція Н. Галкіної, що “зазначені законодавчі новації щодо відсутності профільного відбору на посаду державної служби можуть призвести до потенційного надання доступу до посади, приміром, колабораціоністам” [40, с. 75].

З огляду на це, на наше переконання, надзвичайно актуальною постає проблема формування кадрового резерву та формування відповідних професійних спеціалізованих списків потенційних кандидатів на заміщення посад в державній службі України (про це більш детально – у наступному пункті). Тим більше, “як показує світова практика, ефективна держава виникає там, де є поповнення лав держслужбовців у відкритому й конкурентному середовищі – відбір, добір і просування кандидатів має бути прозорим” [252].

---

<sup>1</sup> Такі особи призначаються без конкурсного відбору, обов’язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад [185].

Надалі доцільно також звернути увагу й на Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 15.03.2022 № 2136-IX [217], який після введення на території України воєнного стану став для державної служби спеціальним і одним із визначальних. При цьому привертає увагу абзац 2 ч. 2 ст. 2 Закону № 2136-IX, в якому визначено, що “з метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у т.ч. внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавець можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника” [217].

Така спрощена процедура призначення на посади державної служби, на нашу думку, містить певні ризики. По-перше, у складних для держави воєнних умовах, коли зростає безробіття та скорочуються робочі місця, можливі зловживання та суб’єктивні працевлаштування “своїх” на посади публічної служби. Відповідно державна служба з одного з фундаментальних інститутів публічного врядування ризикує перетворитися на місце, де “свої” пересиджуватимуть тяжкі часи в очікуванні настання кращих. Як результат такої ситуації – загрозове послаблення публічного врядування в державі.

По-друге, згідно вимог чинного законодавства нові працівники, з якими укладені строкові трудові договори, підлягатимуть звільненню, в зв’язку із закінченням строку, на який їх було укладено (припинення чи скасування воєнного стану або ж фактичний вихід на роботу основного працівника, що був тимчасово відсутній). Відповідно виникає проблема, адже чимала кількість державних службовців – спеціалістів з високими кваліфікаційними навичками, здобутими за час роботи за строковим трудовим договором, втратить свої робочі місця. Тобто виникає ризик нівелювання професійної стабільності державної служби. І замість консолідації системи державної служби в умовах війни виникає ще один ризик – ризик її розбалансування, у результаті якого

може сформуватися досить хитка основа для післявоєнного відновлення і без того недостатньо привабливої в очах потенційних майбутніх службовців (через наявність у довоєнний період низки об'єктивних факторів, які не заперечуються ні самими державними службовцями, ні експертами) державної служби.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що зростання спроможності держави в умовах війни має забезпечуватися із середини діяльністю, насамперед, міцного та професійного корпусу державних службовців. З огляду на це, доцільно внести певні зміни до Закону України “Про правовий режим воєнного стану” від 12 травня 2015 року №389-VIII і врегулювати особливості публічної служби виважено та диференційовано відповідно до найпоширеніших ситуацій, які виникають під час війни (особливості переходу державних службовців на дистанційну роботу, неповну зайнятість, припинення служби та ін.), з урахуванням типів територій за рівнем безпеки (на кшталт, фронтових, прифронтових, тилкових) і впливу воєнних дій. При цьому досить виважено підійти до спрощення вимог і процедури призначення на вакантні посади саме державної служби в умовах воєнного стану, а не прирівнювати державних службовців до звичайних працівників.

Разом із цим, з метою удосконалення механізмів управління людськими ресурсами за рахунок підвищення ефективності процедур добору та просування персоналу державної служби доцільно рекомендувати :

- розробити стандартні інструменти щодо аналізу та планування зайнятості у сфері того чи іншого органу державної влади;

- розробити розширені сучасні стратегії добору персоналу, серед яких найбільш ефективними вбачаємо такі: участь в он-лайнній соціальній мережі; створення ефективного інформаційного веб-сайту для найму персоналу; участь в особистому спілкуванні між людьми на професійних заходах; відвідування та виставка на ярмарках вакансій та кар'єри в коледжах й університетах; розміщення оголошень про вакансії в Інтернеті; оголошення про вакансії в газетах та на пов'язаних з ними веб-сайтах;

- розробити стандартний зразок посадових обов'язків та посадової інструкції (класифікація професійних посад);
- розробити стандарт компетенції ( у т. ч. визначити набір компетенцій щодо лідерства управлінців);
- розглянути можливість та доцільність залучення психологів до складу СУП, які мають право і змогу використовувати широкий спектр психологічних тестів, можуть підготувати додаткову інформацію про управлінські, особисті якості та комунікативні навички кандидатів;
- забезпечити незалежний моніторинг та звітування з питань політичної нейтральності та ефективності процесів добору та просування персоналу на державній службі;
- запровадити механізми для перевірки достовірності інформації наданої кандидатами на посади (наприклад, через публічні / соціальні медіа тощо);
- розробити модель кар'єрного росту у сфері державної служби та ін.

*IV. Формування та впровадження інституту кадрового резерву державної служби (у т.ч. й на деокупованих територіях).* На сьогодні в Україні дедалі гостріше постає питання формування якісно нової генерації управлінського персоналу – державних службовців, свідомо орієнтація та фаховий рівень яких відповідали б потребам часу, прагненням, сподіванням і вимогам українського народу до системи адміністративного забезпечення державного управління. В основу системи підготовки сучасних управлінських фахівців має покладатися, перш за все, розвиток інноваційної свідомості, що безпосередньо регулює інноваційну поведінку людини, оскільки це є потужною базою для розвитку інноваційної свідомості кадрів вищої кваліфікації. Адже повоєнній Україні в публічному секторі вкрай необхідні будуть управлінці з інноваційною домінантою, які стануть персоналом вищої кваліфікації з прогресивними та передовими поглядами, що забезпечуватимуть відновлення економіки та країни в цілому.

У контексті зазначеного в Україні пріоритетного значення набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву на посади

державної служби. Кадровий резерв – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації [72].

Як відомо, в Україні до 2016 р. кадровий резерв формувався зі спеціалістів місцевого й регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також із випускників навчальних закладів відповідного профілю та державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування й отримали рекомендації для просування на більш високі посади. Такий кадровий інструмент регламентувався Законом України “Про державну службу” 1993 р. [194], а також реалізовувалося розроблене на підставі цього закону Положення про формування кадрового резерву для державної служби, що визначало основи формування й організації роботи з кадровим резервом. Проте, прийнятий 10.12.2015 року новий Закон України “Про державну службу” [195], не включив у себе такий важливий, на нашу думку, інструмент як кадровий резерв.

У даному контексті нагадаємо про невдалу спробу повернути кадровий резерв на державній службі, яка була зроблена 03.07.2020 року, шляхом прийняття за основу Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо кандидатського резерву” (законопроект № 3491). Даним законопроектом передбачалося створення інституту “кандидатського резерву” на державній службі в Україні. Зокрема, визначалося, що кандидат, який перебуватиме в базі кадрового резерву, не повинен буде подавати на новий конкурс інформацію, передбачену у ст. 25 чинного Закону України “Про державну службу”. Зазначений законопроект доповнював чинний Закон України “Про державну службу” новою ст. 251 “Кандидатський резерв” з метою можливості активного та широкого залучення кандидатів для зайняття посад державної служби, що відповідають визначеним вимогам до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.

Відповідно, утворюється кандидатський резерв – інформаційна система (база), що містить відомості про кандидатів на посади державної служби, які успішно пройшли всі етапи оцінювання під час конкурсного відбору,

результати проведення оцінювання професійних компетентностей таких кандидатів та оголошені конкурси на посади державної служби. Забезпечення функціонування інформаційної системи (бази) кандидатського резерву здійснюється розпорядником в особі центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [252].

Однак Верховна рада все-таки відхилила цей законопроект.

Отже, на основі аналітики нормативно-правових засад формування кадрового резерву органів державної влади, вважаємо за доцільне, акцентувати увагу на розробці та реалізації заходів із роботи з кандидатами, зарахованими до резерву у сфері державної служби, “шляхом розроблення й виконання особистих річних планів, у яких варто передбачити такі види діяльності: навчання та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі закордонних); участь у роботі нарад, конференцій із питань діяльності державних органів; стажування в державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника; виконання обов’язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника; участь у підготовці проєктів нормативних документів. Окремо здійснити посилення фокусу на забезпеченні сталості системи державного управління за рахунок диференціювання програми професіоналізації відповідно до потреб окремих груп державних службовців у плані їхнього віку й стажу, популяризації ідеї навчання впродовж життя” [252].

При цьому залишається відкритим питання механізму практичної реалізації означених вище норм в умовах воєнного стану (в умовах війни) в Україні. Хоча, є очевидним, що розробка нормативно-правових засад впровадження/повернення інституту кадрового резерву на державну службу потребуватиме внесення серйозних коректив до окремих положень чинного Закону України “Про державну службу”.

У свою чергу, важливо відзначити, що на територіях, тимчасово окупованих до/після 24.02.2022 року (на кшталт, АРК, окремі райони Донецької та Луганської областей та ін.), вже тривалий час працюють незаконні

окупаційні адміністрації та не функціонують законні органи державної влади України. У зв'язку з цим швидке укомплектування державними службовцями та відновлення діяльності органів державної влади України на відповідних територіях після їх деокупації вимагає завчасного вироблення та утворення окремого механізму кадрового забезпечення, його нормативно-правового врегулювання. Таким механізмом може стати Кадровий резерв для проходження державної служби на деокупованих територіях України [275].

Водночас вже наразі існує можливість долучитися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України та, в подальшому, мати можливість стати державним службовцем. Порядок реалізації даної ініціативи знайшов своє відображення в Постанові КМУ від 23.05.2023 року № 524 “Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України” [223].

Метою створення такого резерву є забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується в електронній формі. Для автоматизації та цифровізації резерву функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи є НАДС [223].

На сьогодні, окрім Мінреінтеграції та НАДСу, проєкт координує й Вища школа державного управління, яка разом із НАДС опрацьовує анкети та формує перелік осіб, які відповідають критеріям на заміщення посад у відповідних органах.

*V. Формування та розвиток нових HR-служб, які здатні забезпечити впровадження в державних органах сучасних технологій.* У Наказі НАДС від 01 червня 2022 року № 40-22 “Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу” відзначено таке: “У

державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі – служба управління персоналом). У державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу. Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом” [193].

Як зауважує В. Мельник, на сучасному етапі реформування державної служби, роль служб управління персоналом є дуже важливою, проте статус більшості кадрових служб та їх можливості, на жаль, сьогодні невисокий. Тому необхідно переходити на нові організаційно-структурні форми побудови і управління персоналом державної служби [124].

Отже, розглядаючи питання щодо механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі, необхідно дбати про служби управління персоналом (СУП), адже саме вони мають забезпечити очікувану трансформацію у сфері культури організації, тобто – впровадити зміни серед персоналу.

Традиційно функції управління персоналом називають “останнім бастионом бюрократії” і тісно асоціюють із функціями роботи з персоналом та адміністрування (розглядаються як робота з паперами). Роль фахівців із управління персоналом у багатьох державних організаціях – це лише систематичне адміністративне управління. Хоча процеси найму на роботу та нарахування заробітної плати потребують адміністрування, і ці завдання не зникнуть найближчим часом [253].

Проте сучасні реалії вимагають абсолютно нової моделі підрозділу управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колективну роботу та налагоджену співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових HR-служб (від англ. – human resource), які функціонально в державному органі мають забезпечити: практичну розробку й реалізацію кадрової політики та ведення статистики і HR – аналітики; розвиток

професійної спроможності та лідерства персоналу; кар'єрне зростання працівників державного органу та здійснення призначень за заслугами (професійна кваліфікація, відповідні навички та досвід, особисті здібності й характеристики); залучення кваліфікованих кандидатів та збереження цінного персоналу; забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу добору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад); об'єктивне оцінювання службової діяльності; розробку та запровадження дієвої системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів на посади державної служби; впровадження в державних органах сучасні технології, в тому числі HRMS та ін.

Тобто сучасна HR-служба приймає участь у всіх етапах розвитку потенціалу державного органу, виконує весь комплекс робіт з підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, а її діяльність направлена на виконання мотиваційної, організаційно-планувальної, контрольної-регулятивної та координаційної функцій [124]. При цьому питання зміни технології управління персоналом на державній службі наразі є одними з найактуальніших в умовах цифровізації економіки та формування нової системи HRM на державній службі. Адже надшвидке старіння професійних компетентностей, актуалізує потреби щодо постійного професійного розвитку персоналу.

З огляду на викладене вище, у процесі реформування діяльності СУП доцільним вбачається використання таких інноваційних методів роботи як реінжиніринг, паблік-інжиніринг та даунсайзинг, що дозволить істотно покращити наявний кадровий потенціал державної служби.

Водночас, вважаємо, що в деяких органах державного управління через невелику чисельність персоналу є недоцільним утримання розвинутих форм СУП або внутрішньої кадрової служби з повним комплектом відповідних фахівців. У даному випадку доцільним вбачаємо використання таких сучасних технологій кадрового менеджменту, які обумовлюють зміну змісту діяльності служб управління персоналом як : аутсорсинг (англ. outsourcing), державний

франчайзинг (від фр. franchise – пільга, привілей); передача функцій іншим учасникам ринку та ін.

Разом із цим, серед методів покращення діяльності СУП вбачаємо також: функціональний аудит; бенчмаркінг (від англ. benchmarking), за допомогою якого здійснюється порівняльний аналіз ефективності роботи однієї організації з показниками інших, більш успішних компаній; кадровий консалтинг (англ. consulting – консультивання) (англ. consulting – консультивання), що дозволяє перетворити кадровий потенціал на стратегічну перевагу організації.

Отже, для забезпечення продуктивності, результативності й ефективності роботи СУП у сфері державної служби доцільне запропонувати таке:

- забезпечити перетворення підрозділів по роботі з персоналом в державних органах на HR-служби. При цьому доцільним є використання таких інноваційних методів реформування та удосконалення як реінжиніринг, паблік-інжиніринг та даунсайзинг;
- розширити повноваження підрозділів управління людськими ресурсами, їхню участь у створенні та реалізації стратегічних завдань;
- зміцнити потенціал підрозділів управління людськими ресурсами як лідерів змін;
- розробити спільні стандарти у сфері управління персоналом для всієї організації, включаючи моніторинг методології роботи з управління персоналом;
- створити у структурі HR-служб асесмент-центр, діяльність якого спрямовується на комплексне оцінювання персоналу (реальних здатностей і потенційних можливостей фахівців);
- створити регіональну аутсорсингову HR-службу, яка має забезпечити перехід від діловодної моделі кадрових служб до функціонально багатовимірної діяльності з управління людськими ресурсами з урахуванням індивідуального підходу;
- посилити підзвітність HR-служб та ін.

*VI. Розвиток функціоналу HRMS в державних органах та її подальше впровадження цифрових HR-практик в міністерствах, ЦОБВ та інших*

*державних органах в Україні.* Безумовно, технологічна ера переводить HR-технології в цифровий формат і автоматизує більшість його HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS))). І це є дуже важливим, адже сучасний світ не просто швидкий, він – надшвидкий. Ми рухаємося в режимі “from slow to fast and faster”. Якщо бізнес чи державна служба хочуть розвиватися, вони не можуть бути повільними.

На сьогодні посилення ролі та значення державної політики України щодо цифрового розвитку сприяє забезпеченню стійкості та гнучкості української держави загалом, у тому числі й в умовах війни. Адже “цифровий розвиток і цифрові перетворення засвідчили свою ефективність для забезпечення функціонування інфраструктури, безперебійного доступу до освіти та навчання, надання медичних послуг, покращення кібербезпеки та підтримання економічного фронту країни тощо” [119].

Незважаючи на складні умови воєнного стану, в Україні й надалі продовжується впровадження проекту інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS – Human Resource Management Information System), яка виконує функції сучасної системи обліку та управління персоналом на державній службі. Це важливо, з огляду на важливість трансформації української публічної служби у формат цифрової.

HRMIS – 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.

Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинутих країнах світу, зокрема в Японії. По своїй суті така система представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері людських

ресурсів на державній службі. У систему вносять усі дані про державних службовців, а саме інформацію про: структуру та штатний розпис, посади державної служби, особові справи службовців, нарахування і оплату праці, відпустки, кар'єрні досягнення, професійну компетентність та навчання та ін.

Станом на 31.12.2022 року до системи підключено 111 державних органів (19 міністерств, 34 інших органів виконавчої влади центрального рівня та 58 територіальних органів), що складає понад 25% центральних органів виконавчої влади) та внесено інформацію про 23 800 працівників [82]. Інформація щодо прогресу впровадження та публічної інформації HRMIS у формі відкритих даних доступна на Публічному порталі. Очікується, що HRMIS змінить культуру публічного управління, дозволить підвищити ефективність роботи чиновників і рівень довіри до державної служби загалом.

У сучасних умовах HRMIS виступає важливим інструментом, що допомагає адаптації державної служби в умовах воєнного стану до нових умов у цифровому форматі. Так, за її допомогою також можна, наприклад, відновлювати контакти працівників, які виїхали з місць постійного проживання, готуються накази з кадрових питань – призначення, присвоєння рангів тощо.

На нашу думку, цифровізація HR-процесів на державній службі передбачає використання цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, надання адміністративних послуг, формування дієвих державних механізмів реалізації державної політики у всіх її сферах. Цифрові технології покликані максимально скоротити етап передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевого споживача за допомогою ефективного використання цифрового простору.

До речі, ще недавно система дистанційного навчання (E-Learning) на державній службі сприймалася як інновація, що потребувала впровадження нового в мету, зміст, методи і форми прийняття державно-управлінських рішень, організацію спільної діяльності державних службовців. Сьогодні, коли “навчання” й “робота” стали синонімами, дистанційне навчання забезпечує

донесення державним службовцям основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивну взаємодію з працівниками у процесі навчання, надає можливість самостійної роботи з навчальними матеріалами, а також у процесі навчання.

У табл. 3.2 узагальнимо основні дистанційні способи управління персоналом державної служби в умовах війни.

Таблиця 3.2

**Основні дистанційні способи управління персоналом державної служби в умовах війни\***

Способи управління персоналом	Коротка характеристика
Використання онлайн-комунікаційних інструментів	Таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу.
Використання хмарних сервісів та інструментів	Для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу.
Віддалена організація робочих процесів	Використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено.
Використання онлайн-навчання	Для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ.
Розробка механізмів контролю та звітності	Для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

\*Джерело: узагальнено автором з використанням [77]

Отже, соціальне замовлення суспільства по відношенню до сучасних державних службовців формується через призму цифровізації усіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник повинен ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким при вирішенні професійних завдань; вміти швидко адаптуватись до змін, та безперервно навчатись (Lifelong Learning).

Доцільно зауважити, що саме пандемія коронавірусу стала важливою рушійною силою цифровізації навчання (у т.ч. й на державній службі), адже в умовах карантину навчальні заклади всіх рівнів почали використовувати практично всі доступні соціальні медіа для розвитку комунікації між викладачами і слухачами, а за допомогою таких інтернет-технологій як Moodle, Google Meet, Adobe Connect, Microsoft Teams, ZOOM та інших організовувалося синхронне та асинхронне дистанційне навчання.

Таким чином, перспективними векторами розвитку інформаційно-комунікативного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні можуть стати такі:

1) розробка Стратегії цифрового уряду, доповненої планом дій і інструментами оцінки впливу;

2) розвиток нормативно-правового середовища щодо формування на державній службі трудових відносин нової якості – закріплення у трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості;

3) фінансування розробки ключових інструментів для роботи з цифровими технологіями (наприклад, цифрова ідентифікація, загальні служби даних, загальні бізнес-процеси) і активне їх впровадження в публічному секторі;

4) подальший розвиток цифрових навичок у державних службовців. З огляду на це, відзначимо, що саме задля покращення обізнаності громадян (насамперед, у таких сферах, як кібербезпека, штучний інтелект та машинне навчання та ін.) у березні 2021 року Розпорядженням КМУ № 167-р від було схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року [360]. Вважається, що реалізація Концепції матиме великий вплив на розвиток держави в рамках виконання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (“Угода”). Таким чином, за допомогою Концепції [105] Україна гармонізує національний цифровий ринок із країнами ЄС;

5) створення та розвиток в Україні науково-дослідних центрів і дата-хабів. Україна є привабливим місцем для створення центрів обробки даних завдяки низькій вартості енергії та стратегічно вигідному розташуванню;

6) відновлення цифрової інфраструктури. Російське вторгнення знищило значну частину цифрової інфраструктури України, включаючи телекомунікаційні станції, лінії Інтернету тощо;

7) посилення кіберстійкості органів публічної влади (наприклад, за рахунок впровадження ключових стандартів Інтернету, включаючи IPv6 та

усталені стандарти безпеки в Інтернеті, а також передові практики щодо DNS, маршрутизації та безпеки електронної пошти та ін.);

8) упровадження е-урядування на місцевому та регіональному рівнях: передбачає створення якісно нових форм організації діяльності місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх взаємодію з центральними органами влади та між собою, з громадянами та бізнесом шляхом надання доступу до публічної інформації, державних інформаційних ресурсів, електронних адміністративних послуг, залучення громадян до процесу вироблення і прийняття управлінських рішень в містах та регіонах за допомогою сучасних ІКТ. Стрімкий розвиток ІКТ обумовив введення в широкий обіг таких понять як “розумне місто” (смарт-місто), “електронне місто”, “електронний регіон”;

9) організація заходів щодо накопичення знань про цифрові технології та пов’язані з ними проблеми, еволюцію середовища загроз, інциденти в реальному житті тощо; та ін.

**VII. Удосконалення системи винагороди та інших видів мотивації на державній службі.** Війна змінює підходи до управління людським капіталом, як у комерційному так і в державному секторі. Основний фокус держави повинен бути спрямований на підтримку людей, що є черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцентричність. Дії держави, спрямовані на допомогу державним службовцям є відображенням зрілості державної служби з точки зору соціальної відповідальності та надаватимуть стратегічну перевагу в майбутньому.

Сучасна реформа системи оплати праці в секторі державного управління є політичним процесом і має супроводжуватися комплексом структурних змін, як-от дерегуляція, усунення дублювання функцій та реструктуризація відомств, реорганізація територіальних відділень ЦОВВ, впровадження електронних послуг тощо. При цьому завжди необхідно пам’ятати, що підвищення посадових окладів всіх держслужбовців до “ринкового” рівня не є панацеєю від корупції і не гарантує підвищення ефективності та якості державних послуг.

Отже, враховуючи необхідність вибору ряду належних фінансових і нефінансових інструментів у контексті удосконалення мотиваційного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі, вважаємо за доцільне виокремити такі його складові:

- справедлива оплата праці без залежності від дефіциту бюджетних ресурсів;
- врахування інтересів та очікування працівників;
- прозорість механізму формування грошової/нематеріальної винагороди для персоналу за рахунок розробки та впровадження чітких і зрозумілих правил винагороди;
- активність персоналу через підвищення зацікавленості до виконуваної роботи;
- моніторинг та контроль ефективності мотиваційних методів.
- зменшення диспропорції в оплаті праці в різних відомствах у межах сектору державного управління та уникнення політичних рішень, які спотворюють рівні компресії заробітних плат;
- впровадження у практику діяльності державної служби базових інструментів концепції well-being (створення середовища для досягнення задоволеності, яка дозволяє співробітнику процвітати та повністю розкривати свій потенціал на благо себе та своєї організації [89]).

**VIII.** *Удосконалення системи щорічного оцінювання результатів діяльності персоналу державної служби, орієнтованої на компетентності.* Як відомо, культура кар'єрного зростання завжди може бути посилена регулярним використанням щорічного оцінювання діяльності. Це момент, коли зустрічаються дві точки зору: організації (визначення якості виконання завдань та визначення необхідних для організації основних навичок працівників) та працівника (його очікування, пов'язані з задоволенням потреб у зростанні). Отже, оцінювання діяльності – це не тільки можливість розглянути досягнення минулого року, а й нагода обговорити план кар'єрного зростання працівника та те, як роботодавець може підтримати його на цьому шляху.

Враховуючи викладене вище, для забезпечення удосконалення системи щорічного оцінювання службової діяльності державно-управлінських кадрів доцільно запропонувати реалізацію таких заходів:

- поглибити знання та навички безпосередніх керівників у сфері оцінювання результатів службової діяльності персоналу, включаючи співбесіду з метою оцінювання;

- зміцнити потенціал працівників СУП як радників керівників, які проводять щорічне оцінювання працівників;

- розробити стандарти оцінювання результатів службової діяльності персоналу (у т.ч. щодо компетенцій лідерства, комунікативних навичок, доброчесності та ін.), включаючи встановлення завдань і показників, проведення співбесід та визнання внесків працівників з орієнтацією на компетентності працівника;

- запровадити в рамках процесу щорічної оцінки службової діяльності розробку планів щодо вдосконалення роботи працівників, які мають певні проблеми у своїй професійній діяльності та ін.

**ІХ.** *Сприяння адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти.*

Як відзначають, М. Іжа та В. Мельник, найголовніше, що має здобути орган державної влади на виході з кризи, – нові знання і вміння, які допоможуть краще підготуватися до майбутніх змін. Основною метою антикризового управління є відновлення керованості організацією (можливості оперативно приймати й реалізовувати управлінські рішення, ефективно розв'язувати виявлені проблеми) [89]. Все це вимагає використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі, насамперед, у сфері професіоналізації.

З огляду на це, з метою удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і запровадження системи їх безперервного професійного навчання доцільно рекомендувати:

- забезпечити систематичне професійне навчання державних службовців;

- переорієнтувати навчальні системи на надання спеціальних знань, формування умінь, необхідних для виконання певних професійних специфічних завдань, на засади компетентнісного підходу;

- забезпечити випереджаючий тип навчального процесу;

- запровадити індивідуальні програми розвитку персоналу та планування кар'єри;

- забезпечити оцінювання та реагування на потреби працівників в навчанні поза рамками професійних програм підвищення кваліфікації;

- розвивати інноваційні інструменти для задоволення потреб працівників у професійному навчанні: розвиток можливостей електронного та дистанційного навчання; активне використання тренінгів, інтерактивних семінарів-практикумів, майстер-класів та ін. форм навчання та самонавчання;

- удосконалити ресурсне забезпечення діяльності викладачів, тренерів у системі підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів;

- створити належну і дієву систему моніторингу якості освітніх послуг у сфері підготовки та підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів, що дозволить підвищити їх зацікавленість у відвідуванні таких програм.

Окрім того, поряд із формальним навчанням на сьогодні найбільш поширеними різновидами неформального професійного навчання у світовій практиці є наставництво та менторство, коучинг і тьюторство.

Для вітчизняної практики використання вищезначених інструментів виглядає досить актуальним, адже велика чисельність держслужбовців в Україні (у 2022 році – 165 422 осіб) засвідчує необхідність їх застосування, як для новоприбулих на службу (щорічне оновлення лише у 2022 році складає 26 766 осіб [149]), так і для тих, хто отримав підвищення або ж проходить підвищення кваліфікації. Звідси випливає ще одна проблема – необхідність адаптації до нових реалій державних службовців з безперервним стажем роботи понад 15 років, які втратили “свіжість погляду” на проблеми в сфері державного управління, вони втрачають можливість переходу до нових форм організації роботи, що вимагає принципової позиції і висловлення власної думки.

Проте, у чинному Законі України “Про державну службу” [195] немає навіть згадки про менторство, хоча попередня редакція Закону [194] вміщувала трактування близького до нього поняття – “наставництва”: “навчання на робочому місці, яке спрямоване на довготривале оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов’язків професійних знань, умінь та навичок новопризначеного державного службовця, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз’яснень, які надає закріплений за таким державним службовцем наставник”. Майже у всіх органах державної влади (на відміну від правоохоронної служби, де розроблені та застосовуються відповідні методичні вказівки) не застосовується інститут наставництва.

Враховуючи викладене, вважаємо, що даний інститут може бути вдосконалений за рахунок: розробки нормативно-правових актів, що регулюють впровадження інституту наставництва на державній службі в частині розробки системи оцінки результатів адаптації та навчання працівника; культивування потреби у неперервному навчанні персоналу, що допоможе традиційне підвищення кваліфікації із навантаження перетворити в життєву необхідність; надання відповідних гарантій і допомоги для наставника (підвищення в посаді, преміювання, тощо); застосування заходів відповідальності як для наставника, так і для новопризначеного працівника в формі сумлінного виконання заданого плану і уявлення очікуваних результатів діяльності.

Резюмуючи все вищевикладене, відзначимо, що окреслені напрями модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням описаних у параграфі заходів, звісно ж, не вирішують всі проблеми функціонування державної служби, але їх доцільно розглядати як перспективні напрями щодо неухильного зростання результативності й ефективності функціонування державної служби в Україні загалом.

### **3.3. Формування моделі комплексного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі**

Залежно від того, які саме проблеми вирішуються із застосуванням конкретного механізму державного управління, він може бути представлений як складний (комплексний), тобто такий, що включає в себе одночасно декілька механізмів. У даному контексті зауважимо, що реалізація завдання щодо створення умови для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі України, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом, потребує формування відповідної моделі комплексного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Доцільно відзначити, що на сьогодні енциклопедичного трактування дефініції “комплексний механізм державного управління” не існує. Хоча, в “Енциклопедії державного управління” дотично згадується про комплексність механізмів державного управління, а саме там зазначено таке: “Залежно від засобів, які використовуються у конкретних механізмах державного управління, вони можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними та правовими, а також комплексними відповідно до основних сфер суспільної діяльності” [72]. У свою чергу, Л. Приходченко пропонує визначати комплексний механізм як систему економічних, мотиваційних, організаційних, політичних та правових механізмів [182]. Аналогічний підхід до тлумачення змісту комплексного механізму знаходимо також у наукових розробках Н. Обушної [138], М. Орлів [146], С. Селіванова [253] та інших.

Інакше кажучи, у вітчизняному науковому дискурсі сформувалася традиція розглядати комплексний механізм державного управління як систему цільових механізмів державного управління. З огляду на це, модель комплексного механізму модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі ми розглядаємо як цілісну систему, в якій

визначено особливості модернізації системи HRM на державній службі, що опосередковуються ідентифікованими в роботі цільовими механізмами, а також сформовано дієвий взаємозв'язок між усіма суб'єктами управління в рамках досліджуваної системи.

Відповідно комплексний механізм модернізації системи HRM на державній службі – це складна система, представлена інтегративною взаємодією інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного механізмів, що створюють умови для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом. При цьому такий комплексний механізм повинен забезпечувати реалізацію головних функцій HRM на державній службі в умовах її модернізації з цільовизначальним характером впливу на її результативність і ефективність. Окрім того, комплексний механізм потрібно вибудувати так, щоб його функціонування забезпечувало зміцнення цілісності системи HRM на державній службі та забезпечувало б реалізацію інтересів об'єктів та суб'єктів управління у цій сфері.

Характерні ознаки комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі формуються на основі взаємозв'язків і взаємодій між собою у сфері державної служби, визначених у роботі базових механізмів. Серед таких характерних ознак можна відзначити такі:

- системність та незалежність складових механізмів модернізації системи HRM на державній службі (інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного);
- виконання кожним ідентифікованим механізмом модернізації системи HRM на державній службі своєї специфічної функції;
- особливий склад суб'єктів, на які покладено обов'язок реалізації функцій системи HRM на державній службі в умовах її модернізації;

– цільові механізми, які в своїй сукупності формують комплексний механізм модернізації системи HRM на державній службі, виступають продуктом організованої людської діяльності та опосередковуються принципами, формами, інструментами та методами державного управління;

– плановий характер формування та реалізації механізмів модернізації системи HRM на державній службі;

– відчуває вплив зовнішнього середовища, зокрема міжнародних інститутів та інститутів громадянського суспільства, які розглядаються як потенційні інструменти громадянських ініціатив щодо визначення потреб державного управління в професійних кадрах; тощо.

З викладеного вище, можемо констатувати, що комплексний механізм модернізації системи HRM на державній службі має функціонувати як цілісна взаємообумовлена сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом.

Все вищезазначене стало основою для обґрунтування основних концептуальних засад щодо формування моделі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні (рис. 3.1).

У відповідності із системним підходом встановлено, що інституційно-правовий, кадровий, фінансово-економічний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми в рамках комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні (надалі – комплексний механізм) опосередковуються 3-ма укрупненими компонентами:

1) ціннісно-цільова складова: місія, мета, завдання, функції та принципи формування й реалізації комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі;

2) суб'єктно-об'єктна складова: репрезентує кількісно-якісні зрушення у складі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі;

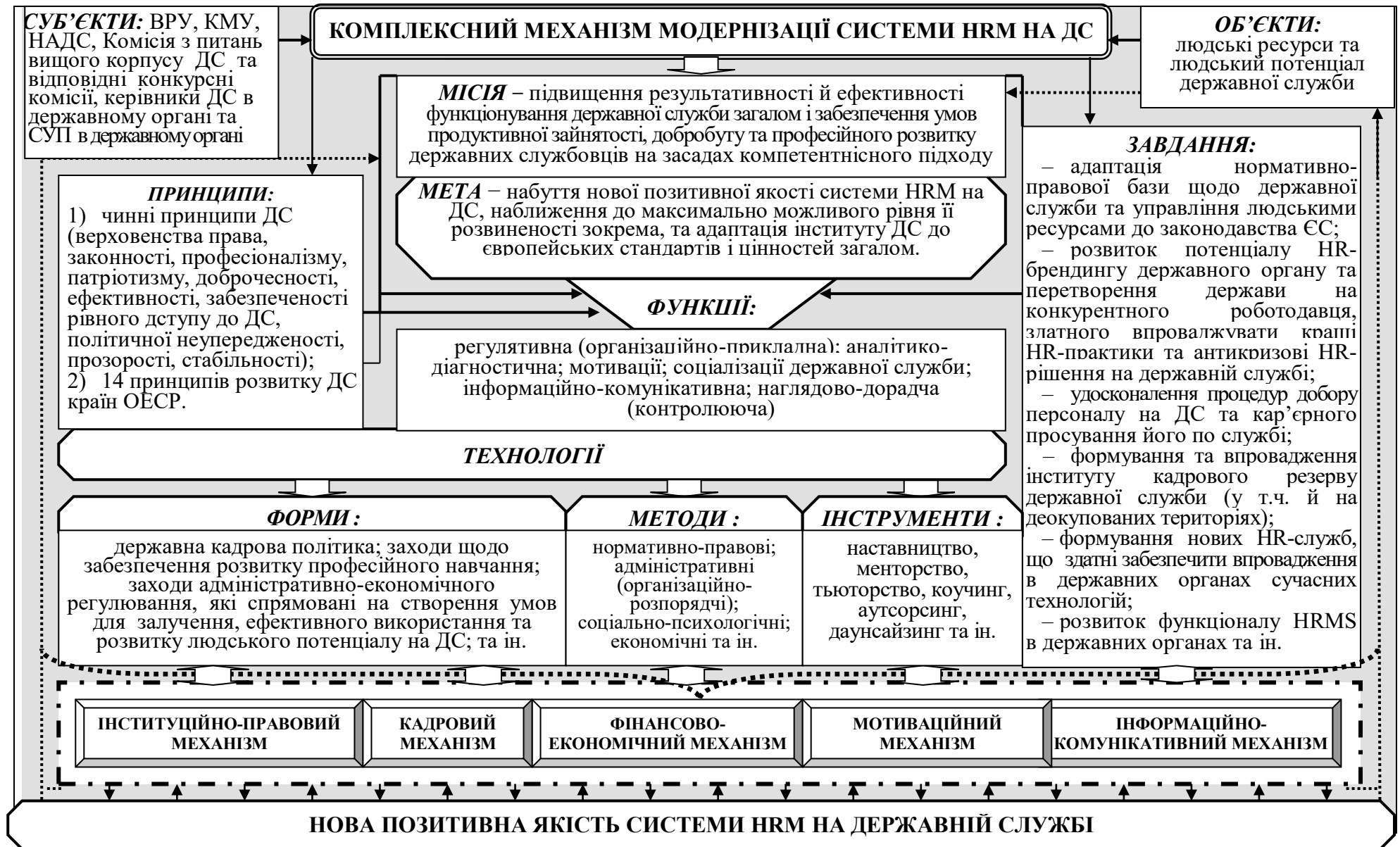


Рис. 3.1. Модель Комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні [розробка автора]

3) технологічно-інструментальна складова: представлена специфічними технологіями (форми, методи, інструменти та ін.), що забезпечують цілеспрямовані зміни в системі HRM згідно модернізаційних стратегій державної служби та пріоритетів реформування системи державного управління загалом.

Отже, надалі більш детально обґрунтуємо модель комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні.

*1-ша ціннісно-цільова складова комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні.* Як відзначено у параграфі 1.1, у період повоєнної відбудови України систему державного управління України очікує період кардинальних реформ, успіх реалізації яких, у першу чергу, критично залежатиме від можливості створення спроможної, стійкої, професійної та незалежної вітчизняної державної служби, сучасних процедур для ухвалення й виконання ефективних рішень, іміджу державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців. У відповідності до цього місією процесу модернізації системи HRM на державній службі в Україні є підвищення результативності й ефективності функціонування державної служби загалом і забезпечення умов продуктивної зайнятості, благополуччя та професійного розвитку державних службовців на засадах компетентнісного підходу. Тобто сучасні уявлення про формування та розвиток системи HRM на державній службі на засадах компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох європейських країнах світу, виступають у даному дослідженні концептуальною базою, що має надати поштовх до практичного впровадження механізмів модернізації та подальшого дієвого розвитку систем HRM на державній службі в умовах проведення повоєнних реформ у сфері державного управління в Україні.

Разом із цим, необхідним кроком обґрунтування комплексного механізму є визначення його цільової направленості або мети, яка за своїм змістом носить об'єктивний характер та виступає базисним системоутворюючим фактором, що зумовлює діяльність системи та її головну властивість – цільове призначення.

У зв'язку з цим ще Аристотель відзначав, що “благо повсюди залежить від дотримання двох умов: правильного встановлення кінцевої мети усякого роду діяльності і винайдення відповідних засобів, що ведуть до кінцевої мети” [11, с. 155]. Звідси метою комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні є набуття нової позитивної якості системи управління людськими ресурсами на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом. Адже, як засвідчує міжнародна практика, рівень модернізаційних інституційних змін у будь-якій сфері публічного управління визначається можливістю забезпечення результативності та підвищення ефективності реалізації системи управління відповідними публічними інститутами. Саме тому розвиток будь-якої системи управління, яка знаходиться в процесі модернізації, має бути спрямованим на пошук та інтеграцію актуальних і прийнятних управлінських механізмів (у т. ч. з арсеналу бізнес-управління), які володіють потенціалом підвищеної результативності, ефективності, дієвості та пов'язані з меншими людськими, фінансовими та ін. ресурсними затратами.

Водночас головна мета комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні визначає його завдання, функції та принципи, що відображають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, рекомендації теорії управління у сфері державної служби.

Завдання є невід'ємним елементом сформованої моделі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, оскільки правильне формування завдань державної політики щодо HRM на державній службі забезпечуватиме результативність та ефективність її функціонування, взаємозв'язок системних елементів та дієвість усієї системи державного управління. Відповідно наукові пошуки у колі даної проблеми дозволили нам виокремити ряд завдань функціонування комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі, вирішення яких має забезпечити реалізацію вищезначених місії та мети. Серед таких завдань, на наше

переконання, найбільш значущими є:

- адаптація нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами до законодавства Європейського Союзу;
- розвиток потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі;
- удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі;
- формування та впровадження інституту кадрового резерву державної служби (у т.ч. й на деокупованих територіях);
- формування та розвиток нових HR-служб, які здатні забезпечити впровадження в державних органах сучасних технологій;
- розвиток функціоналу HRMS в державних органах та її подальше впровадження цифрових HR-практик в міністерствах, ЦОБВ та інших державних органах в Україні;
- удосконалення системи винагороди та інших видів мотивації на державній службі;
- удосконалення системи щорічного оцінювання результатів діяльності персоналу державної служби, орієнтованої на компетентності;
- сприяння адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти та ін.

Отже, можна стверджувати, що основне завдання комплексного механізму – створення умов не лише для результативного та ефективного використання людських ресурсів на державній службі, а й подальшого стимулювання самопізнання, самовдосконалення та самореалізації державних службовців, що дозволить їм постійно підвищувати свій професійний, компетентнісний та світоглядний рівень.

Окрім того, розробка комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі має ґрунтуватися на системі відповідних принципів (лат. *principiūm* – начало, основа), що розглядаються як вихідні положення, правила,

покладені в основу такого державного управління.

У нашому дослідженні всі принципи в рамках комплексного механізму пропонуємо узагальнити у дві групи:

1) принципи, на основі яких здійснюється державна служба в Україні [195, ст. 4]: принцип верховенства права; принцип законності; принцип професіоналізму; принцип патріотизму; принцип доброчесності; принцип ефективності; принцип забезпечення рівного доступу до державної служби; принцип політичної неупередженості; принцип прозорості; принцип стабільності;

2) принципи, які розроблено Робочою групою з питань державної зайнятості та менеджменту ОЕСР [308] та узагальнено по 3-м основним напрямкам (див. параграф 1.2, табл. 1.6): лідерство та культура, визначені цінностями; ефективні та професійні державні службовці; адаптивні та реагуючі державні системи зайнятості.

Обґрунтована система принципів, що покладена в основу функціонування комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, з їх характеристикою наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### **Принципи функціонування комплексного механізму системи HRM на державній службі в Україні \***

Назва принципу	Змістовна характеристика принципу
1	2
<b>ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ [195, ст. 4]</b>	
1. Верховенства права	Забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави.
2. Законності	Обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.
3. Професіоналізму	Компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону.
4. Патріотизму	Відданість та вірне служіння Українському народові.
5. Доброчесності	Спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень.
6. Ефективності	Раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики.
7. Забезпечення рівного доступу до державної служби	Заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження

1	2
8. Політичної неупередженості	Недопущення впливу політ. поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політ. партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків.
9. Прозорості	Відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України.
10. Стабільності	Призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.
<b>14 ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ КРАЇН ОЕСР (див. параграф 1.2, табл. 1.6)</b>	
Напрямок 1. Лідерство та культура, визначені цінностями (4 принципи).	
Напрямок 2. Ефективні та професійні державні службовці (5 принципів).	
Напрямок 3. Адаптивні та реагуючі державні системи зайнятості (5 принципів).	

\*Джерело: систематизовано та адаптовано автором з використанням [195; 308; 309]

Вищезазначені особливості комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі дозволяють окреслити його функціональне призначення. Адже саме через функції (з лат. *functio* – виконання, здійснення, а також діяльність, обов'язок, призначення, роль) комплексного механізму чітко відображаються його зміст, соціально-регулятивна місія, мета й завдання (мета ↔ завдання для виконання ↔ функція, як процес вирішення завдання).

Загалом, проведені дослідження комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні дозволяють ідентифікувати такі його основні функції: регулятивна (організаційно-прикладна); аналітико-діагностична; мотивації; соціалізації державної служби; інформаційно-комунікативна; наглядово-дорадча (контролююча). Більш детально означені функції охарактеризовані у табл. 3.4.

*2-га суб'єктно-об'єктна складова комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні.* Розглядаючи суб'єктно-об'єктний аспект комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні відзначимо, що об'єктом управління у даному випадку виступають як *HR*, так і людський потенціал державної служби.

Зауважимо, що в даному контексті мова йде про здатності та можливості державно-управлінських кадрів, але не в їх індивідуально-особистісному прояві, а в цілісно-узагальненому, що сформувався в єдиний комплекс здатностей / можливостей.

**Функції комплексного механізму модернізації системи HRM  
на державній службі в Україні\***

<b>Функції</b>	<b>Їх сутність</b>
1. Регулятивна функція (організаційно-прикладна)	Передбачає організацію діяльності суб'єктів системи HRM на державній службі через встановлення "правил гри" за допомогою розробки й затвердження регуляторних нормативно-правових актів (законів, програм розвитку, стандартів та ін.), та ін.
2. Аналітико-діагностична функція	Передбачає проведення діагностики кадрового забезпечення державної служби, розробку плану формування кадрового забезпечення, формулювання висновків тощо. Дана функція, з одного боку, спрямована на виявлення дефектів, недоліків та невідповідностей управлінських рішень у сфері кадрового забезпечення державної служби, а з іншого боку – аналітичною, так як проявляється в коментуванні цих рішень і розробці рекомендацій щодо усунення виявлених проблем.
3. Функція мотивації	Передбачає формування/запровадження регуляторів/мотиваторів, здатних ефективно впливати на розвиток системи HRM на державній службі та пристосовувати їх до постійно змінюваних умов функціонування у цій системі. Має первинне значення та носить творчий характер, оскільки забезпечує формування єдиного організаційно-управлінського простору для розвитку людського потенціалу державної служби (забезпечує розвиток лідерства, використання менторства, виявлення та стимулювання кращих сторін державно-управлінських кадрів), що розглядається як необхідність внутрішнього світу людини, її активності.
4. Функція соціалізації державної служби	Сприяє залученню громадськості до контролю за діяльністю державної служби та орієнтує її на "суспільно корисні справи".
5. Інформаційно-комунікативна функція	Дозволяє узгоджувати і об'єднувати цілі державної служби, державних службовців і громадян в єдине ціле, що в результаті призводить до прийняття спільних і взаємоприйнятних політичних та управлінських рішень.
6. Наглядово-дорадча (контролююча) функція	Передбачає нагляд щодо дотримання законодавства, якості публічних послуг, реалізації стратегічних і оперативних планів у системі публічного управління загалом, використання ресурсів (у т.ч. й фінансових) тощо.

\*Джерело: власна розробка автора

Суб'єктний склад комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні є неоднорідним та представлений, як відзначено в параграфі 2.2, – ВРУ, Президентом, КМУ, НАДС, Комісією з питань вищого корпусу державної служби та відповідними конкурсними комісіями, керівниками державної служби в державному органі та СУП в державному органі. У свою чергу, організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладаються на означені вище суб'єкти інституційного забезпечення системи HRM на державній службі в Україні, а також на об'єкт (людські ресурси/людський потенціал), щодо якого ці функції здійснюються.

*3-тя технологічно-інструментальна складова комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні.* Водночас, комплексний механізм повинен забезпечувати обґрунтування його форм, методів, інструментів і важелів.

Форми комплексного механізму розглядаються нами як зовнішній вияв відповідних процесів державного регулювання в контексті модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Тобто – це сукупність способів його організації та вираження змісту, що визначають умови, порядок і послідовність дій, які сприяють ефективному виконанню регулятивних функцій держави з метою забезпечення набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом. Відповідно основними формами комплексного механізму вважаємо: державну кадрову політику; заходи щодо забезпечення розвитку професійного навчання (формального та неформального); заходи адміністративно-економічного регулювання, які спрямовані на створення умов для залучення, ефективного використання та подальшого розвитку людського потенціалу на державній службі та ін.

Серед головних методів, за допомогою яких держава здійснює регулювання процесів модернізації системи HRM на державній службі в Україні слід відзначити такі: нормативно-правові, адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні. Основну роль в досліджуваному комплексному механізмі звичайно відіграють нормативно-правові методи, а також соціально-психологічні методи.

У відповідності до кожного з визначених форм і методів формується певний склад інструментів, за допомогою яких ці методи та форми реалізуються. Так, наприклад, до інструментів у сфері неформального навчання, на думку М. Мемона, відносять: менторство, оцінка себе та інших, експериментальне дослідження, саморефлексія, взаємне навчання, консультації колег, робота в команді, навчання від учасників команди, спостереження за

позитивною практикою, участь у конференціях, семінарах, воркшопах, зворотний зв'язок, участь у звітності, організаційний розвиток, програма онлайн навчання, дослідні активності, пошук грантів, осмислення [253]. Проте, на сьогодні найбільш поширеними інструментами неформального професійного навчання у світовій практиці є наставництво та менторство, коучинг і тьюторство.

Звичайно, традиційний набір інструментів і важелів (засоби або стимули, які пожвавлюють/стримують модернізаційні процеси на державній службі) у рамках комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в кожній країні доповнюється специфічними засобами та пріоритетами, відповідно до цілей соціально-економічного розвитку.

Водночас, як вбачається з вищевикладеного, особливості модернізації системи HRM на державній службі знаходять своє відображення в характерних рисах даного комплексного механізму, який у роботі представлено сукупністю таких цільових механізмів як: інституційно-правовий механізм; кадровий механізм; фінансово-економічний механізм; мотиваційний механізм; інформаційно-комунікаційний механізм.

Отже, сформований у роботі комплексний механізм модернізації системи HRM на державній службі в Україні має забезпечити зміцнення цілісності відповідної концептуальної системи, посприяти ефективній реалізації функцій модернізації системи HRM на державній службі та обумовити реалізацію інтересів об'єкта та суб'єкта HRM на державній службі в умовах реформування державного управління з цільовизначальним характером впливу на його результативність та ефективність.

У процесі формування комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні також важливо враховувати мінливість (нестабільність) самого кадрового забезпечення державної служби, що закономірно пов'язано з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища та внутрішніх факторів. Так, зміна величини кадрового забезпечення, наприклад, може відбуватися за рахунок [253]:

- зміни кваліфікації персоналу як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);
- руху персоналу (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик державного службовця;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі та ін.

При цьому зовнішні чинники, як правило, орган державної влади не може змінити, але має враховувати для коректного та ефективного визначення потреби в персоналі та, як наслідок, оптимальні джерела покриття даної потреби (ситуація на ринку праці (демографічні фактори, політика в сфері державного управління, взаємодія з профспілками), тенденції розміщення продуктивних сил, науково-технічний прогрес (характер і зміст праці, який впливає на потреби в тих чи інших фахівцях, можливості перепідготовки персоналу), нормативно-правове середовище (так звані “правила гри”, які встановлені державою, трудове законодавство, законодавство в галузі охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії тощо).

Внутрішні фактори – чинники, які піддаються впливу із боку органів державної влади (мета роботи, стиль управління (жорстко централізований або децентралізований – в залежності від цього потрібні різні фахівці); фінансові ресурси (від цього залежить можливість державного органу фінансувати заходи з управління персоналом) та ін.). Їх виокремлення пов’язане з тим, що розвиток кадрового потенціалу є складовою частиною державного органу і знаходиться у взаємодії з іншими системами управління.

У даному контексті слід відзначити, що всі фактори, що впливають, на особливості кадрового забезпечення є складними та багатоаспектними, залежними від модернізаційних процесів у суспільстві та сформованої моделі державного управління. Така ситуація засвідчує тісний взаємозв’язок рівня якості формування людських ресурсів та людського потенціалу на державній

службі в Україні з рівнем розвитку громадянського суспільства, системою державного управління та соціально-економічним устроєм країни загалом.

Водночас процес реалізації розробленого комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні вбачається неможливим без визначення напрямів його реалізації, які сприятимуть його удосконаленню. У зв'язку з цим відзначимо, що впровадження комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні передбачає такі перспективні напрями його реалізації, що були визначені у параграфі 3.2, і, які, повністю корелюються із його завданнями (див. рис. 3.1).

Резюмуючи матеріал, викладений у даному параграфі, можемо констатувати перелік базових концептуальних засад, які мають забезпечити успішне формування та реалізацію комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні. До них, вважаємо за доцільне, віднести такі:

1) концептуальні основи формування та реалізації комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні мають вибудовуватись на засадах системного та компетентнісного підходів;

2) функціонування комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні як складного державно-управлінського утворення, що представлене сукупністю цільових механізмів (інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного), повинно відповідати місії та завданням державної служби в умовах її модернізації та носити плановий характер;

3) всі його складові цільові механізми мають проблемний, регуляторний та ціннісний виміри, оскільки спрямований на вирішення конкретної проблеми шляхом коригування роботи системи (її елементів чи взаємозв'язків між ними);

4) такий механізм є штучно створеною (продуктом організованої людської діяльності) відкритою соціально-орієнтованою системою, спрямованою на формування засобів (інструментів) реалізації функцій державного управління у сфері державної служби в умовах її модернізації, що визначають його мету загалом;

5) комплексний механізм повинен мати чітку спрямованість на набуття нової позитивної якості системи управління людськими ресурсами на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом;

6) він опосередковується принципами, специфічними формами, інструментами та методами державного управління;

7) комплексний механізм модернізації системи HRM на державній службі має актуалізувати такі види потенціалу державних службовців як: фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний, лідерський;

8) носить плановий характер.

Таким чином, вважаємо, що послідовна практична реалізація комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні, який розроблено з використанням головних результатів дисертаційного дослідження, не тільки сприятиме успішній модернізації вітчизняної державної служби в контексті набуття нової позитивної якості системи управління людськими ресурсами на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом, але й у довгостроковій перспективі дозволить підвищити конкурентні позиції України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності у сфері державного управління.

### **Висновки до розділу 3**

1. Досліджено прогресивний зарубіжний досвід модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі та можливості його імплементації в Україні. Дослідження проведено з використанням трьох світових еталонних моделей розвитку – американської (на прикладі США), європейської (на прикладі Німеччини, Франції, Великобританії та Польщі) та

східної (на прикладі Сінгапуру та Японії), що дозволило з'ясувати характерні ознаки кожної досліджуваної моделі у контексті модернізації систем HRM на державній службі. Разом із цим запропоновано головні напрями адаптації та можливості імплементації зарубіжного досвіду у цій сфері до реалій вітчизняної державної служби, що, у свою чергу, має забезпечити результативну й ефективну модернізацію системи HRM на державній службі в Україні в напрямку формування професійного, компетентного, дисциплінованого, результативного та раціонального персоналу та надасть змогу сформувати потужну основу сервісно-орієнтованої “державної машини” з досить гнучкими функціональними можливостями на місцях, з достатнім рівнем децентралізації.

2. Сформовано стратегічні вектори модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Серед них акцентовано увагу на таких як: адаптація нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами до законодавства Європейського Союзу; розвиток потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі; удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі; формування та впровадження інституту кадрового резерву державної служби (у т.ч. й на деокупованих територіях); формування та розвиток нових HR-служб, які здатні забезпечити впровадження в державних органах сучасних технологій; розвиток функціоналу HRMS в державних органах та її подальше впровадження цифрових HR-практик в міністерствах, ЦОВВ та інших державних органах в Україні; удосконалення системи винагороди та інших видів мотивації на державній службі; удосконалення системи щорічного оцінювання результатів діяльності персоналу державної служби, орієнтованої на компетентності; сприяння адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти та ін.

3. Розроблено та обгрунтовано модель комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Такий механізм запропоновано розглядати як складну систему, представлену інтегративною взаємодією інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного механізмів, що створюють умови для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом. При цьому такий комплексний механізм повинен забезпечувати реалізацію головних функцій HRM на державній службі в умовах її модернізації з цільовизначальним характером впливу на її результативність і ефективність.

У відповідності із системним підходом встановлено, що інституційно-правовий, кадровий, фінансово-економічний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми в рамках комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні (надалі – комплексний механізм) опосередковуються 3-ма укрупненими компонентами: 1) ціннісно-цільова складова (місія, мета, завдання, принципи та функції формування й реалізації комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 2) суб'єктно-об'єктна складова (репрезентує кількісно-якісні зрушення у складі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 3) технологічно-інструментальна складова (представлена специфічними технологіями (форми, методи, інструменти, важелі та ін.), що забезпечують цілеспрямовані зміни в системі HRM згідно модернізаційних стратегій у сфері державної служби та пріоритетів реформування системи державного управління загалом. На цій підставі узагальнено перелік концептуальних засад щодо формування та реалізації комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [165; 169; 170; 307].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено нові наукові положення, які в сукупності дозволяють розв'язати важливе наукове завдання у сфері публічного управління в контексті теоретико-методичного обґрунтування механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробки рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

На підставі проведеного дослідження сформульовано низку висновків і пропозицій.

1. Проаналізовано стан дослідження феномену “управління людськими ресурсами на державній службі” в науковому дискурсі та розвинено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Для цього обґрунтовано базові дефініції дослідження, виходячи із 4-х аспектів, а саме: 1-й аспект включає систему первинних понять (“ресурси”, “кадри”, “персонал” та “людські ресурси”), які в сукупності впливають на змістовне наповнення поняття “управління людськими ресурсами на державній службі”; 2-й аспект представляє систему додаткових понять (“людський потенціал”, “людський капітал”), що часто в науковій літературі використовуються як синоніми до поняття “людські ресурси”, проте, не є такими, адже вони не повною мірою відповідають суті цього поняття; 3-й аспект ідентифікує поняття, що надають професійної забарвленості дефініції “управління людськими ресурсами на державній службі”, – поняття “державна служба”, “державний службовець”, “людські ресурси державного органу” та “людські ресурси державної служби”; 4-й аспект включає поняття “управління” та “менеджмент”, а також “управління людськими ресурсами”, що обумовлюють продовження продуктивного вивчення особливостей цього феномену з управлінської точки зору. На основі проведеного семантичного аналізу запропоновано такі дефініції досліджуваних категорій як “людські ресурси”, “людські ресурси державного органу”, “людські ресурси державної служби” та “управління людськими ресурсами на державній службі”, “система управління людськими ресурсами на державній службі”.

2. З'ясовано концептуальні особливості формування системи HRM на державній службі, які передбачають, що таке управління має бути: орієнтованим на прихильність співробітників; заснованим на переконанні, що до людей необхідно ставитися як до капіталу; більш унітарним ніж плюралістичним; спрямованим на конкретного працівника, а не на колектив в цілому; спрямованим на цінності організації у більшій мірі на моральні та суспільні цінності в цілому; стратегічним з акцентуванням на інтеграцію та ін. Саму систему HRM на державній службі запропоновано розглядати як структуровану сукупність взаємопов'язаних системних елементів (підсистеми: діагностики/планування потреб кадрового забезпечення; управління доборою та службовою кар'єрою персоналу; оцінювання результатів службової діяльності; адаптації та мотивації персоналу; розвитку HR; кадрового аудиту), що спрямовані на підвищення результативності й ефективності функціонування державної служби загалом та забезпечення умов продуктивної зайнятості, розвитку та благополуччя фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави на засадах компетентнісного підходу..

3. Уніфіковано механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі. Для цього спочатку було встановлено особливості процесу модернізації системи HRM на державній службі, а саме: процес модернізації системи HRM виступає одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави; носить комплексний і системний характер; супроводжується структурними змінами й трансформацією функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності у сфері державної служби тощо; є довгостроковим прогресивним процесом, що передбачає набуття нової позитивної якості, наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей; є відповіддю, з одного боку, на кризові явища в соціально-економічній системі країни, а, з іншого боку, на – суспільні

вимоги в контексті формування оновленої/удосконаленої системи державного управління.

Доведено, що визначені вище особливості процесів модернізації в системі HRM на державній службі реалізуються за допомогою системи взаємопов'язаних механізмів такого управління. При цьому механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі запропоновано розглядати як цілісну взаємообумовлену сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості. На цій підставі встановлено, що модернізація системи HRM на державній службі передбачає застосування ряду механізмів державного управління, а саме інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного, які у своїй сукупності уможливають реалізацію функцій системи HRM з цільовизначальним характером впливу на результативність і ефективність державного управління загалом.

4. Проаналізовано стан кадрового забезпечення державної служби в Україні та на цій основі доведено нагальну необхідність його модернізації. Зокрема проведено аналіз сучасного стану кадрового забезпечення вітчизняної державної служби у 2018-2022 роках з використанням таких ознак: загальна чисельність державних службовців; чисельність громадян на 1-го державного службовця; плинність кадрів на державній службі; розподіл чисельності персоналу за статтю; чисельність працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін. На цій підставі виокремлено основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні, серед яких: висока плинність кадрів та гендерний дисбаланс; високий рівень корупції; відсутність закріплення у трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості (в умовах пандемії (Covid-19) та воєнного

стану); недосконала система професійного навчання кадрів та недостатні ресурсне забезпечення цього процесу; слабка комунікація з боку державних органів щодо пошуку та залучення талантів, відсутність активного “рекрутингу” та слабе позиціонування держави як конкурентного роботодавця; неprestижність державної служби; відсутність ефективної державної антикризової політики в умовах невизначеності та нерозвинутість ситуаційного управління в органах державної влади; та ін. Зроблено висновок про нагальну необхідність радикальної модернізації кадрового забезпечення державної служби в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

5. Охарактеризовано особливості формування та реалізації механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Для цього у рамках:

а) інституційно-правового механізму досліджено його сутність та складові, а саме його інституційну та правову компоненти. Встановлено, що інституційне забезпечення досліджуваного механізму має велику кількість різних суб’єктів, які є неоднорідними та вирізняються підходами до формування системи HRM на державній службі, визначаються різною чисельністю кваліфікованих фахівців та персоналу, а також мають різне підпорядкування – ВРУ, Президент, КМУ, НАДС, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії, керівники державної служби в державному органі та СУП в державному органі. Дослідження правової компоненти інституційно-правового механізму модернізації системи HRM надало змогу обґрунтувати основні проблеми, притаманні для розвитку даної компоненти. На цій підставі зроблено висновок, що інституційно-правовий механізм не забезпечують ефективного, орієнтованого на результати розвитку системи HRM на державній службі в Україні в умовах сучасних суспільних викликів та загроз;

б) кадрового механізму, окрім проблематики кадрового забезпечення на державній службі, особливу увагу приділено також питанням формування та постійного вдосконалення професійної компетентності державних службовців в Україні. Доведено, що війна суттєво змінила підходи до організації роботи усіх

державних органів, в т.ч., і щодо питань швидкого та ефективного перепрофілювання (перенавчання) державних службовців з огляду на пріоритетні потреби суспільства, кібербезпекові ризики та загальні умови життя. Проте, до цього часу законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок HR менедженту. При цьому в Україні набуває поширення поняття “інформального навчання” як процесу набуття професійних знань, умінь і навичок;

в) фінансово-економічного механізму з’ясовано його роль та головні проблеми функціонування, а саме: дефіцит фінансового забезпечення діяльності державних службовців; непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців, відсутність класифікації посад державної служби (до поч. 2024 року); відсутність чіткого обґрунтування джерел фінансування та розрахунку й кошторису вартості окремих ініціатив, спрямованих на постійний розвиток державних службовців та його окремих елементів; відсутність цільових національних програм для забезпечення розвитку КПДС, у яких були б зазначені головні напрями виділення ресурсів на забезпечення мотивування до самовдосконалення та саморозвитку ( у т.ч. й у позаробочий час); відсутня методика оцінки ефективності використання публічних коштів, спрямованих на розвиток державних службовців та ін.;

г) мотиваційного механізму визначено сутність та проблематичні аспекти його функціонування в Україні, які узагальнено по двом напрямкам: у сфері матеріального стимулювання та у сфері нематеріального стимулювання. Розглянуто сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи, орієнтованої на максимальний результат, та підтримки й удосконалення свого конкурентоздатного потенціалу;

д) інформаційно-комунікативного механізму проаналізовано його стан та роль. З’ясовано головні перешкоди на шляху його ефективного формування та функціонування в Україні, які виокремлено по 2-м групам: суб’єктивні перешкоди (невідповідність компетенцій рівню розвитку сучасних ІКТ і дедалі

більшому ускладненню технологій) та об'єктивні перешкоди (недосконалість і обмеженість нормативно-правової бази та відсутність єдиної комунікативної стратегії у сфері розвитку державної служби; застаріле нормативно-правове регулювання використання сучасних ІКТ та довгий процес отримання дозволів для їхнього запровадження у сфері державної служби; відсутність стандартів інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю та ін.).

6. Сформовано стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. Для цього досліджено прогресивний зарубіжний досвід модернізації системи HRM на державній службі з використанням трьох світових еталонних моделей – американської (на прикладі США), європейської (на прикладі Німеччини, Франції, Великобританії та Польщі) та східної (на прикладі Сінгапуру та Японії), що дозволило з'ясувати характерні ознаки кожної досліджуваної моделі у контексті модернізації систем HRM на державній службі. Разом із цим запропоновано головні напрями адаптації та можливості імплементації зарубіжного досвіду у цій сфері до реалій вітчизняної державної служби.

З огляду на це, в роботі сформовано стратегічні вектори модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Серед них акцентовано увагу на таких як: адаптація нормативно-правової бази щодо державної служби та управління людськими ресурсами до законодавства ЄС; розвиток потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі; удосконалення процедур добору персоналу на державну службу та кар'єрного просування його по службі; формування та впровадження інституту кадрового резерву державної служби (у т.ч. й на деокупованих територіях); формування та розвиток нових HR-служб, які здатні забезпечити впровадження в державних органах сучасних технологій; розвиток функціоналу HRMS в державних органах та її подальше впровадження цифрових HR-практик в міністерствах, ЦОБВ та інших державних органах в

Україні; удосконалення системи винагороди та інших видів мотивації на державній службі; удосконалення системи щорічного оцінювання результатів діяльності персоналу державної служби, орієнтованої на компетентності; сприяння адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти та ін.

7. Розроблено та обгрунтовано модель комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Такий комплексний механізм запропоновано розглядати як складну систему, представлену інтегративною взаємодією інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного механізмів, що створюють умови для набуття нової позитивної якості системи HRM на державній службі, наближення до максимально можливого рівня її розвиненості зокрема, та адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей загалом. У відповідності із системним підходом встановлено, що всі цільові механізми в рамках комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні опосередковуються 3-ма укрупненими складовими: 1) ціннісно-цільова складова (місія, мета, завдання, принципи та функції формування й реалізації комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 2) суб'єктно-об'єктна складова (репрезентує кількісно-якісні зрушення у складі комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі); 3) технологічно-інструментальна складова (представлена специфічними технологіями (форми, методи, інструменти, важелі та ін.), що забезпечують цілеспрямовані зміни в системі HRM згідно модернізаційних стратегій у сфері державної служби та пріоритетів реформування системи державного управління загалом. На цій підставі узагальнено перелік концептуальних засад щодо формування та реалізації комплексного механізму модернізації системи HRM на державній службі в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б. Ще раз про зміст і співвідношення понять “державне управ-ління” і “виконавча влада” : полемічні нотатки. *Право України*. 2004. № 5. с. 113–116.
2. “Агенти держави” : як працює державна служба у Франції. Реформа державного управління. URL : <https://par.in.ua/information/publications/157>
3. Алюшина Н.О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Public Administration and Regional Development*. 2021. 1. С. 9–34.
4. Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2(70/71). С.11–16.
5. Алюшина Н.О. Цифровізація не зможе повністю замінити держслужбовців – НАДС. URL : <https://sud.ua/uk/news/publication/255750-tsifrovizatsiya-ne-smozhet-polnostyu-zamenit-gossluzhaschikh-nads>.
6. Алюшина Н.О. Час оновлювати HR-стратегії: сильний бренд як головний критерій пошуку роботи. 14 грудня, 2020. URL : <https://www.business.ua/uk/node/11368> (дата звернення: 25.05.2021).
7. Амосов О.Ю., Галушко Б.П. Формування механізму державного регулювання паливно-енергетичного комплексу регіона. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 21–27.
8. Аналітичний Звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20SIGMA%202023\\_04\\_14.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20SIGMA%202023_04_14.pdf)
9. Аніщенко Т.С. Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 277–282.

10. Арабайджийскі Н. Сутність теорії публічного управління. 2012. URL : <http://bagsurb.ru/about/journal/ekonomika-i-upravlenie-nauchno-prakticheskiiy-zhurnal-2-2012/ARABADJIISKIY.pdf>
11. Арістотель. Політика / Пер. з давньогрецької О. Кислюк. Вид-во 3-є. Київ: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2005 . 239 с.
12. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 2005. 832 с. URL : <https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-maykl-armstrong>
13. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
14. Бакуменко В.Д. Державне управління: словн.-довід. / уклад.: В.Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князєв, С.О. Кравченко, Л.Г. Штика; за ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. Київ: Вид-во НАДУ, 2002. 228 с.
15. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 162 с.
16. Бандурка О.М. Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ : Підруч. для вищ. закладів освіти МВС України. Ун-т внутріш. Справ. Х., 2000. 479 с.
17. Берк Е. Збереження та зміни. Консерватизм: антол./упоряд. О. Проценко, В. Лісовий. Київ: Вид-во: Смолоскип, 1998. С. 478–479.
18. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України. *Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації*. Київ : Україна, 2011. № 3. С. 27–32.
19. Бондаренко Л.І. Використання зарубіжного досвіду в побудові і реалізації трансформаційних процесів організації діяльності органів виконавчої влади: стна і подальші можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 4. С. 10–23. URL : <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.2>

20. Борисяк О.В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4, Том 1. С. 51–56.

21. Боровська А.В. Управління якістю добору персоналу як чинник ефективного функціонування державної служби в сучасній Україні: дис. ...д-ра філософії за спец. “Публічне управління та адміністрування”. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка. 2023. 238 с.

22. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко) / Д. Боссарт, К. Деммке. Київ : Міленіум, 2004. 128 с.

23. Бриль Ю.О., Пашов Р.І. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях. *Збірник наукових праць кафедри теорії та практики управління “Проблеми теорії та практики управління”*. НТУУ “КПІ”. 2015. №1. С. 23–32.

24. Бронікова С.А. Метафоричність наукового мовлення: термін “механізм” у комунікативній сфері державного управління. *Вісник ОНУ. Сер.: Філологія*. 2017. Т. 22, вип. 2 (16). С. 21–27.

25. Бужимська К.О. Теорія модернізації: виникнення, розвиток, сучасний стан. *Вісник ЖДТУ*. 2008. №2 (44). С. 216–227.

26. Буцька І.О. Планування кар’єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду. *Теорія та практика державного управління*. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. Вип. 8. С. 86-91.

27. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грیشнова О.А. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.

28. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2005. 1728 с.

29. Виклики та тренди в HR 2020: Огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>

30. Вікіпедія: Корупція в Україні: URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%>

8F:%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96\_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8

31. Вікіпедія: Персонал. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB>

32. Вікіпедія: Рене Декарт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D0%B5\\_%D0%94%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D0%B5_%D0%94%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82)

33. Вікіпедія: Ресурси. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8>

34. Вікіпедія: Система. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0>

35. Войтович Р.В. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 14–23.

36. Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н. Напрями розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т.4(45). С. 365–373.

37. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>.

38. В Україні створено Вищу школу публічного управління (High School of Public Governance). URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-stvoreno-vyshchu-shkolu-publichnoho-upravlinnia-high-school-of-public-governance>

39. Гаєвська Л.А. Освіта як чинник становлення громадянського суспільства. URL : <http://intkonf.org/gaevska-la-osvita-yak-chinnik-stanovlennya-gromadyansko-gosuspilstva/>.

40. Галкіна Н.М. Окремі аспекти правового регулювання праці державних службовців. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. 2022. № 5 (51). С. 71–78.

41. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 465–471.

42. Герасименко Е.В., Лазорко Л.П., Калагурка С.Т. Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 128–133.

43. Гладченко А.Є. Інституційне забезпечення діяльності корпорацій в процесі формування глобальної рівноваги. Рівне. Волинські обереги, 2018. 244 с

44. Голобор Н.Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне управління: теорія і практика: електрон. фах. журн.* 2011. URL : [www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf).

45. Гонтюк В.А. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби такокомпетенцій державних службовців. *Молодий вчений*. 2016. № 9(36). С. 35–41.

46. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т.6. № 1–2. С. 42–51. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8)

47. Гончарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. Вип.3 (18). С. 159–172. URL : <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172>

48. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Генезис розвитку законодавства про державну службу в умовах її модернізації та формування системи управління персоналом. *Scientific discussion (Praha, Czech Republic)*. 2023. VOL 1, № 77. С. 43–50. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.8009145>

49. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління: збірник наукових праць*. Запоріжжя : КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.

50. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160–172.

51. Грігор'єва С.М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професоналізму

державних службовців. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 100–102. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_30)

52. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ: Знання, 2004. 535 с.

53. Губанов О.О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. *Київський юридичний журнал*. 2022. Вип. 2. С. 5–15.

54. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття “управління персоналом” у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 216–224.

55. Гусак І.В. Державна кадрова політика: забезпе чення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25)

56. Деречь В. Українська державна та польська цивільна служба: відмінності правового регулювання. URL : <https://rpr.org.ua/news/ukrainska-derzhavna-ta-polska-tsyvilna-sluzhba-vidminnosti-pravovoho-rehuliuвання/>

57. Державна кадрова політика в Україні : стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. ; заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

58. Державна служба в країнах ЄС: Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. Верховна Рада України. URL : <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>

59. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

60. Державна служба США: Навч. матеріали он-лайн. URL : [http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna\\_sluzhba\\_ssha](http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssha).

61. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / Кол. авт. ; заг. ред. О.Ю. Оболенського. Хмельницький : Поділля, 2009. 568 с.

62. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схемах / [Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.]. Х. : ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.

63. Деякі питання реорганізації закладів освіти з метою вдосконалення структури Національної академії державного управління при Президентіві України та Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського регіональних інститутів державного управління: розпорядження КМУ від 24.12.2021 № 147-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-reorganizaciyi-zakladiv-t240221>

64. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження КМУ № 474-р від 24.06.2016. URL : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр)

65. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова КМУ від 27.09.2016 № 674. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/674-2016-%D0%BF>

66. Домбровська С.М. Сучасні технології впровадження інноваційних державних механізмів реформування системи освіти в Україні. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2(46). С. 5–11.140.

67. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. Київ: Основи, 1995. 442 с.

68. Дослідження експертної думки (#PAROverview) щодо реалізації однієї з найважливіших для України реформ – реформи державного управління. 2021. URL:<http://constructive.institute/projects/paroverview?fbclid=IwAR2LI2Bbu7Thlu6L9jmhc5g-yGpY6lQGXhJQKfuuMexj6YKxxdGdDkINfZQ>

69. Дубовик А.В. Роль соціальної мотивації в управлінні. *Управління розвитком*. Харків : ХНЕУ, 2010. № 19 (95). С. 98–100.

70. Економічна енциклопедія : в 3 т. / ред- кол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. Т. 3. 864 с.

71. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

72. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. — К. : НАДУ, 2011. 692 с.

73. Енциклопедія сучасної України. [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=59920](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=59920)

74. Етика державних службовців. Світова практика. Новороздільське міське управління юстиції у Львівській області. URL : [http://nrozdiljst.at.ua/news/etika\\_derzhavnikh\\_sluzhbovciv\\_svitova\\_praktika/2014-04-23-136](http://nrozdiljst.at.ua/news/etika_derzhavnikh_sluzhbovciv_svitova_praktika/2014-04-23-136).

75. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м.Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. 224 с.

76. Євсюкова О.В., Михайлова Т.М. Державна служба України: специфіка складників модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №4. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2041>

77. Запровадження тренду максимальної цифровізації держслужби – це важливий крок до цифрової держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-zaprovadzhennya-trendu-maksimalnoyi-cifrovizaciyi-derzhsluzhbi-ce-vazhliivij-krok-do-cifrovoyi-derzhavi-oriyentovanoyi-na-zadovolennya-potreb-gromadyan>.

78. Зарплати держслужбовців мають бути конкурентними та прозорими. Голос України. 2023. URL : <http://www.golos.com.ua/article/373339>

79. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері судової діяльності : навч.-метод. посіб. / авт.- упорядн.: Л.М. Корнута, М.А. Слободянюк. Одеса : Фенікс, 2023. 61 с. URL :<https://hdl.handle.net/11300/25644>

80. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік. URL : [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_asociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf)

81. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR\\_Annual\\_Report\\_2021\\_ukr.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf)

82. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. URL : [https://api.par.in.ua/uploads/progress\\_report/file\\_uk/39/PAR\\_Report\\_2022\\_ukr.pdf](https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf)

83. Звіт про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих

державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2022 році. НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/rtspk-zvit-2021.pdf>

84. Звіт про результати підготовки експериментального проекту з проектом умов оплати праці державних службовців державних органів, які є учасниками експериментального проекту, на 2022 рік з урахуванням результатів класифікації посад. НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/zvit-pro-rezultati-pidgotovki-eksperimentalnogo-proektu-z-proektom-umov-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-derzhavnih-organiv-yaki-ye-uchasnikami-eksperimentalnogo-proektu>

85. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.

86. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. Автореф. дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.03. Київ, НАДУ, 2019. 36 с.

87. Зима І.Я. Теоретичні підходи до визначення та формування механізмів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 85–89.

88. Зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку : наказ НАДС від 13.03. 2020 року № 39-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0277-20>

89. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2 (83). С. 118–125. URL : <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282>

90. Індекс глобальної конкурентоспроможності. URL : [edclub.com.ua/.../indeks-globalnoyi-konkurentospromozhnosti](http://edclub.com.ua/.../indeks-globalnoyi-konkurentospromozhnosti)

91. Індекс сприйняття корупції –2022. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>.

92. Інформаційно-аналітичний звіт “Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і

посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні”. URL : [pleddg.org.ua/ua/.../informaciyno-analitichniy-zvit-anal-2/](http://pleddg.org.ua/ua/.../informaciyno-analitichniy-zvit-anal-2/)

93. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади (станом на 31.12.2022). URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>

94. Іншин М.І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців України: Автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.05. Одеса: Одеська нац. юрид. акад., 2005. 44 с.

95. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

96. Карпунець, А.С. Механізм реформування державної служби України: соціо-комунікативний аспект : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02. Чернігів, 2018. 253 с.

97. Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад: наказ НАДС від 18.12.2020 № 246–20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0246859-20>

98. Кізілов Ю.Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. Аспекти публічного управління. 2016. № 6–7. С. 57–65. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2016\\_6-7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_6-7)

99. Класифікація інституційних секторів економіки України (KICE) : Наказ Державної служби статистики України від 03.12.2014 № 378 зі змінами. URL: [https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2020/85/85%20\(%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8\).pdf](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/85/85%20(%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8).pdf).

100. Ковбасюк Ю.В. Державне управління : [підручник] : у 2 т. / Ю.В. Ковбасюк : Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. К. : Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 2012. 562 с.

101. Ковтун Н. Формування конкурентних переваг людських ресурсів у національній економіці. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 29–34.

102. Колодій А.Ф. Парадигми змін і сучасний політичний процес в Україні. ЛРІДУ, 2014 року. URL : <https://political-studies.com/wp-content/uploads/2014/03/change-paradigms-modern-ukraine.ppt>

103. Колпаков В.К. Адміністративне право України. К. : Юрінком Інтер, 1999. 736 с.

104. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua › laws › show>

105. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад: розпорядження КМУ від 01.12.2017 р. № 974-р. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/974-2017-%D1%80>

106. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р від 03.03.2021. UPL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>.

107. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570–572.

108. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

109. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : Навч. посібник. К. : “Кондор”, 2003. 296 с.

110. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1909/1837/#:~:text=Well%2Dbeing%20%D1%83%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2,%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%2C%20%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%83%20%D1%82%D0%B0%20%D1%83%D1%81%D1%96%D1%85%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2>

111. Лаптев В.Г. *Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів* : дис.. докт екон. наук. Спеціальність 08.00. 07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2019. 570 с.

112. Линдюк О.А. *Модернізація державної служби в умовах України в умовах глобалізації* : дис. ... докт. наук держ. упр. : 25.00.03 – державна служба Київ, 2017. 420 с.

113. Линдюк О. А. *Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія*. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.

114. Литвиненко В.І. *Зарубіжний досвід організації та діяльності суб'єктів протидії корупції та можливості його використання в Україні. Публічне право : науково-практичний юридичний журнал* . 2015. № 4. С. 175–181.

115. Литвинова Л.В. *Соціально-психологічний вимір побудови комунікацій державних службовців з громадськістю. Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. UPL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_24)

116. Луговий В.І. *Болонський процес і підготовка державно-управлінських кадрів. Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 13–19.

117. Лук'янова Г.Ю. *Гендерна проблематика в умовах дії правового режиму воєнного стану: аналіз ідеологічної складової державної політики та державного управління. Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 384–387.

118. Малиновський В. Я. *Державне управління*. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

119. Марченко О. *Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. Галицький економічний вісник*. 2020. Том 65. № 4. С. 34–39. URL : [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.034](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034).

120. Махінчук Н.В. *Державне регулювання системи стоматологічної допомоги населенню в Україні: дис. ...д-ра філософії за спец. “Публічне управління та адміністрування”*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка. 2023. 273 с.

121. Михайлов С.І. *Менеджмент: навч. посіб.* К.: ЦУЛ, 2012. 536 с.

122. Мельник А., Кононено Т. *Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців : проблеми імплементації в Україні*. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12mafriu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafriu.pdf)

123. Мельник В.І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Науковий вісник*. 2020. Вип. 2(26). URL : [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk\\_diser\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk_diser_2022.pdf)

124. Мельник В.І. Теоретико-правові та організаційні засади функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 3 (49). С. 69–78. URL : <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No3/69.pdf>.

125. Мельник В.І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. ...д-ра філософії за спец. “Публічне управління та адміністрування”. Одеса: 2023. 289 с.

126. Методика проведення класифікації посад державної служби: Наказ НАДС від 30.09.2020 № 187-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1219-20>

127. Михальченко М. Політична реальність в Україні: трансформація, модернізація, революція? *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. К., 2005. Вип. 7. С. 18–27.

128. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України. *Вісник УАДУ*. 2004. № 4. С. 464–470.

129. Модельний кодекс поведінки державних службовців країн Ради Європи (схвалено Рекомендацією Кабінету Міністрів Ради Європи Європейським країнам “Про кодекси поведінки для державних службовців”, травень 2000 р., № R (2000) 10). URL : [www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7.../Rekomend\\_poved\\_DS.pdf](http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7.../Rekomend_poved_DS.pdf)

130. Назарова Г.В., Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. *Наукове видання*. Харків : Вид. ХНЕУ. 2006. 240 с.

131. Науково-практичний коментар до Закону України “Про державну службу” / Ред. кол. : К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

132. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник. К.: УАДУ, 1998. 160 с.

133. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
134. Новий тлумачний словник української мови : у 4 т. 42000 слів / уклад. : В. Яременко, О. Сліпушко. К. : Аконт, 2000. Т. 3 (О-Р). 927 с.
135. Оболенський О.Ю., Борисевич С.О., Коник С.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни “Публічне управління”. К. : НАДУ, 2011. 56 с.
136. Оболенський О.Ю. Державна служба : Підруч. К. : КНЕУ, 2006. 472 с.
137. Оболенський О.Ю. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. Хмельницький : Поділля, 1999. С. 570.
138. Обушна Н.І. Аналіз рівнів та векторів модернізації в Україні: цивілізаційно-формаційний аспект. *Журнал “Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління”*. Серія “Державне управління”. 2015. Випуск 297 “Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін”. С. 56–65.
139. Обушна Н.І. Механізми формування та розвитку публічного аудиту в Україні: дис. ... д. держ. упр.; 25.00.02 – механізми державного управління. Київ : 2018. 469 с.
140. Обушна Н.І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* 2015. Вип. 3 (50). С. 36-44. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2015\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_3_9).
141. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об’єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 4 (10). С. 148–163.
142. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 22. С. 29–35.
143. Олуйко В.М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 56–72.

144. Онуфрієнко О.В. Еволюція державної (публічної) служби: діалектика традицій та модернізації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2017. № 1. С. 51–60. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_1_9)

145. Онуфрієнко О.В. Розвиток європейської державної (публічної) служби: від модернізації до пост модернізації. *Аспекти публічного управління*. 2016. 35–36 (9–10). С. 78–90.

146. Орлів М.С. Теоретико-методичні аспекти формування механізмів державного регулювання системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Зб. наук. пр. НАДУ*. 2015. Вип. 2. С. 101–113.

147. Основи менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі; 3-є вид., випр. і доп. 2008. 672 с.

148. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” освітньо-професійної програми “Менеджмент і бізнес-адміністрування” / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193>

149. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/> <https://nads.gov.ua/>

150. Офіційний сайт. Освіта.UA. URL : <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/>

151. Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2006). URL : <http://www.center.gov.ua/storinki-sigma/ocinka-derzhavnogo-upravlinnya-zabazovimipokaznikami-sigma.html>

152. Пархоменко-Куцевіл О. Зарубіжний досвід формування системи державних посад та перспективи його впровадження для України. URL : [www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012.../12poipvu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012.../12poipvu.pdf)

153. Пархоменко-Куцевіл О.І. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. *Наукові перспективи: журнал*. 2023. № 6(36) С. 151-162. URL : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6\(36\)-151-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162).

154. Пархоменко-Куцевіл О.І. Розділ 3.3. Методологічні засади формування інноваційної класифікації посад системи публічного управління. *International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime: Collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko*. University of Coimbra, Portugal - Chernihiv: REICST, 2022 С. 259–271. URL : <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-03-03>.

155. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2676>. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.1

156. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2676>

157. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф. дис. ... к.держ.упр. : 25.00.03. НАДУ при Президентові України. К., 2005. 20 с.

158. Пархоменко-Куцевіл О.І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1770/1784>

159. Перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра: Постанова КМУ від 27.08.2010 № 787. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/787-2010-%D0%BF>

160. Петринська В.В. Діагностика кадрового забезпечення державної служби: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. Вип. 9. URL: <https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.24>

161. Петринська В.В. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління та*

митне адміністрування. Серія “Державне управління”. 2022. № 4(35). С. 98 – 103. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/v4-35-2022>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.15>

162. Петринська В.В. Модернізація державної служби в Україні на засадах HR-менеджменту. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (07 травня 2021 р.). м. Київ; Афіни (дистанційно), / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Афіни: ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 67–71. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/conf-theses>

163. Петринська В.В. Особливості понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2022. Випуск 12(30). С. 65–80. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/107>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-65-80](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-65-80)

164. Петринська В.В. Підвищення кваліфікації державних службовців України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*: зб. тез щоріч. Міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.) ; за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 185–186. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1973>

165. Петринська В.В. Проблеми та пріоритети модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи, О.М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 70–71. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1928>

166. Петринська В.В. Стан та проблеми кадрового забезпечення державної служби в Україні в умовах воєнного стану (тези до Дня Державної служби, мабуть Вісник державної служби, подано 29.08.2023).

167. Петринська В.В. Суцільна цифровізація як нова модель державної служби в Україні в повоєнний період. *Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління*: зб. тез за матеріалами круглого столу до Дня незалежності України, Київ, 22 серпня 2022 року. С. 181–182. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1986>

168. Петринська В.В. Сучасна система управління людськими ресурсами на державній службі: сутність та склад. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Все-укр. 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. 193 – 194. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=2028>

169. Петринська В.В. HR-брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 23. С. 65–69. URL : <http://www.pag-journal.iei.od.ua/23-2021>. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.23.12>

170. Петринська В.В. HR-брендинг як інструмент залучення висококваліфікованих кадрів на державну службу в Україні. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (07 травня 2021 р.). м. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 64–68.

171. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

172. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України № 769 від 18.07.2011. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/769/2011](http://zakon.rada.gov.ua/go/769/2011)

173. Подольчак Н., Цигилик Н. Порівняння фундаментальних засад діяльності державних служб Німеччини, Великобританії та України. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2021. Вип. 3(63). С. 88–93. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-88-93>

174. Політична економія: підручник [Федоренко В.Г., Діденко О.М., Руженський М.М., Іткін О. Ф. та ін.]; за наук. ред. В.Г. Федоренка. Київ: Алерта, 2008. 487 с.

175. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління. К., 2018. 315 с.

176. Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: Постанова КМУ від 28.12.2020 № 1343. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1343-2020-%D0%BF>

177. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова КМУ від 25.03.2016 № 246 (в редакції постанови КМУ від 18.08.2017. № 648). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

178. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23.08. 2017 № 640. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/KP170640>

179. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Маляга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ “ВІСТКА”. 422 с.

180. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад”. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/JI08397I>

181. Проект Держбюджету-2024: розмір мінзарплати та інші соціальні показники. URL : [https://buh.ligazakon.net/news/221962\\_prokt-derzhbyudzhetu-2024-rozmr-mnzarplati-ta-nsh-sotsaln-pokazniki](https://buh.ligazakon.net/news/221962_prokt-derzhbyudzhetu-2024-rozmr-mnzarplati-ta-nsh-sotsaln-pokazniki)

182. Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. С. 144.

183. Про вищу освіту: Закон України 01.07.2014 № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

184. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби: Закон України 1285-IX від 23.02.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1285-20>

185. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20>

186. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : Закон України № 540-IX від 30.03.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>

187. Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Проект Закону України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennya-edinikh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtiv-na-osnovi-klasifikatsii-posad>

188. Про внесення змін до Закону України про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення щодо політично значущих осіб: Закон України від 17.10.2023 №.3419-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/3419-20>

189. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 30.09.2022 № 1106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1106-2022-%D0%BF>

190. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України № 641 від 22.07.2020: Постанова КМУ № 846 від 14.09.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2020-%D0%BF#Text>

191. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ НАДС № 39-20 від 13.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0277-20#Text>

192. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ НАДС № 20-22 від 17.03.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0339-22#Text>

193. Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 01.06.2022 № 40-22265. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0655-22>

194. Про державну службу : Закон України від 26.12.1993 (зі змінами та доповненнями). URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>

195. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>

196. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ №440 від 12.04.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (

197. Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова КМУ № 290 від 22.04.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-п#n14>

198. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18.03.2004 № 1629-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1629-15>

199. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України № 2411-VI від 01 лип. 2010. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua>

200. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова КМУ № 211 від 11.03.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text>

201. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 6.12.2019 № 361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/361-20>

202. Про затвердження Методики проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану: Наказ НАДС від 14.07.2022 № 57-22. URL : <https://nads.gov.ua/news/metodyka-provedennia-funktsionalnoho-audytu-diievyi-instrument-z-optymizatsii-diialnosti-orhaniv-derzhavnoi-vlady#:~:text=%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D1%94%D0%BC%D0%BE%2C%20%D1%89%D0%BE%2028%20%D0%BB%D0%B8%D0%BF%D0%BD%D1%8F%202022,2022%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%E2%84%96%2057%2D22>

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

204. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова КМУ № 500 від 01.10.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

205 Про затвердження Положення про систему моніторингу виконання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державними службовцями апарату НАДС, які займають посади державної служби категорій “Б” та “В”: наказ НАДС № 59-21 від 02.04.2021 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-prosistemu-monitoringu-vikonannya-zavdan-i-vikonannyaklyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-tayakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnimi-sluzhbov>

206. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших

заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ №106 від 06.02.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

207. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова КМУ від 29.04.2015 № 266. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/266-2015-%D0%BF>

208. Про затвердження переліку спеціальностей, за якими проводиться єдиний державний кваліфікаційний іспит для здобуття ступеня магістра: Постанова КМУ від 10.05.2018 № 354. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/354-2018-%D0%BF>

209. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: Наказ НАДС № 226-19 від 12.12.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>

210. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова КМУ від 25.03.2016 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF>

211. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 року № 48. *Офіційний вісник України*. 2016. № 27. Стор. 210. Ст. 1092.

212. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС № 50 від 03.03.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

213. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ НАДС № 47 від 03.03.2016. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16](https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16)[zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16](https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16)

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

215. Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20>

216. Про Кабінет Міністрів України: Закон України № 794-VII від 27.02.2014. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

217. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20>

218. Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Постанова КМУ від 16.08.1999 № 1496. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text225>

219. Про правовий режим воєнного стану: Закону України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>

220. Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади: розпорядження КМУ від 16.09.2022 №824-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/824-2022-%D1%80>

221. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець в номінаціях “Кращий керівник” та “Кращий спеціаліст” : Постанова КМУ № 1152 від 19.09.2007. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/1152-2007-п](https://zakon.rada.gov.ua/go/1152-2007-п)

222. Про професійну освіту в Україні: проект Закону України. URL : <http://mon.gov.ua/content/Діяльність/Зв'язки%20з%20громадськістю/Громадське%20обговорення/2016/01/rzo-18.doc>.

223. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова КМУ від 23.05.2023 № 524. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF>

224. Про Стратегію людського розвитку : Указ Президента України від 2.06.2021 № 225/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>

225. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/45/2012](https://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012)

226. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ № 844-р від 01.12.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/844-2017-%D1%80>

227. Про схвалення концепції реформування навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ КМУ від 05.10.2017. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>

228. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ від 27.05.2020 № 622-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/622-2020-%D1%80>

229. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018- 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/proshvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-rokita-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>

230. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ № 227-р від 18.03.2015. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/227-2015-p](http://zakon.rada.gov.ua/go/227-2015-p)

231. Придиус Л.В. Управління якістю державної служби України. Дис. ... докт. наук держ. упр. : 25.00.03 – державна служба. Дніпро, 2018. 517 с.

232. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/68/2022>

233. Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: розпорядження КМУ від 28.10.2019 № 1006-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1006-2019-%D1%80>

234. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України № 3166-VI від 17.03.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

235. Разнодъжина Е.М. Людські ресурси : їх роль та значення. *Управління економічними системами*. 2011. №1. С. 43–49.

237. Рачинський А.П. Роль управління знаннями у розвитку професійних компетентностей публічних службовців. *Державне управління: удосконалення*

та розвиток, 2022. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/625>

238. Рачинський А. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Аспекти публічного управління*, 2022. № 10(6). С. 88-94. <https://doi.org/10.15421/152248>. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/74>

239. Рачинський А.П. Стратегічний підхід до управління персоналом: методологія проблеми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 98–100.

240. Реформа оплати праці державних службовців : аналітична записка. 2017. 43 с. URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/public\\_wages\\_note\\_ukr1.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/public_wages_note_ukr1.pdf)

241. Реформа оплати праці державних службовців: презентація дослідження. URL : [https://rpr.org.ua/.../civil-servants-pay-reform\\_pres\\_2018.pdf](https://rpr.org.ua/.../civil-servants-pay-reform_pres_2018.pdf)

242. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1603>

243. Реформування держслужби в країнах світу. URL : [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00XD9Q.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD9Q.pdf)

244. Рішення про утворення Ради управління людськими ресурсами при НАДС: наказ НАДС № 248 від 07.2017. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/5.pdf>

245. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

246. Рудніцька Р.М., Сидорчук О.Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50–60. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10).

247. Сак Ю. А. Систематизація наукових підходів до проблеми політико-адміністративного реформування системи публічного управління. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2019. Вип. 2 (54), 94–101. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-94-101>

248. Сакс Дж. Нова карта світу. *The Economist*. 2000. С. 24–30.

249. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132–139.

250. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М.Дейнеги. 2-ге вид. К.: НАДУ, 2015. Ч. 1. 612 с.

251. Селіванов С.В. Адаптація працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. *Держава та регіони. Серія : Державне управління: наук.-вироб. журн.* 2017. №3. С. 151–157.

252. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2023. № 27 С. 268–273. URL : <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>

253. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293.

254. Сидоренко В.В., Новак Я.В. Сучасні особливості модернізації державної служби в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. Вип. 1, том 2. С. 97–101.

255. Сітніков О. Шляхи вдосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом. *Літопис Волині*. 2022. Вип. 27. С. 274–278. URL : <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.45>

256. Скільки держслужбовців припадає на душу населення в країнах світу. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/13/infografika/suspilstvo/skilky-derzhsluzhbovcziv-prypadaeye-dushu-naselennya-krayinax-svitu>

257. Скільки українців? Війна вбиває нас скоріше, ніж демографи встигають рахувати. URL : <https://hromadske.ua/posts/skilki-ukrayinciv-vijna-vbivaye-nas-skorishe-nizh-demografi-vstigayut-rahuvati>

258. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня “магістр” галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування:

наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

259. Стратегічний план діяльності НАДС на 2021-2023 роки. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>

260. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>

261. Стратегія реформування державного управління на 2016-2021 роки: URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>

262. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21 лип. 2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>

263. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та план заходів з її реалізації: розпорядження КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1805-2021-%D1%80>

264. Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020” : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p](http://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p)

265. Студенецька А. Система управління державною службою в Україні: правове закріплення та практика функціонування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 227–235.

266. Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183>

267. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL : [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248387631](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631)

268. Угода про фінансування від 19 грудня 2016 року. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_002-16](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-16)

269. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання 2-ге. Львів : Кальварія, 2017. 164 с

270. Україна в рейтингу “Глобального гендерного розриву”. URL : <https://gk-press.if.ua/tsikave-pro-ukrayinu-yake-mistse-zajmae-v-rejtyngu-gendernoyi-rivnosti-2022/>

271. У минулому році середньомісячна зарплата в Україні склала 14 847 гривень. URL: <https://nikvesti.com/amp/news/public/265878>

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

273. 10 фактів про держслужбу США. URL : <https://tsn.ua/blogi/themes/world/10-faktiv-pro-derzhsluzhbu-ssha-1479561.html>

274. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. № 1. URL : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf).

275. Федчишин С.А. Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2022. Вип. 43. URL : <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/19694>

276. Функціонування служб управління персоналом. Офіційний сайт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

277. Хаджирадєва С.К., Рачинський А.П., Ларіна Н.Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

278. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://www.center.gov.ua/pro-tsentr>

279. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016.

280. Чаркіна А.О., Черняхівська В.В. Цивілізаційний вимір національного державотворення: адаптація державної служби України до стандартів Європейського Союзу. URL: [http://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work\\_files/m\\_6\\_prezentaciya\\_.pdf](http://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work_files/m_6_prezentaciya_.pdf)

281. Чечель О. Принципи та механізми державного регулювання економіки. *Вісник АМСУ. Серія: "Державне управління"*. 2013. №2 (9). С.103–111.

282. Чухно А.А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. Том 3. К. : ВІПОЛ, 2007. 709 с.

283. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

284. Шевченко А.С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2017. Вип. № 15. С. 137–144.

285. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

286. Шляхтіна Г.В. Механізми розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис. ...к.держ.упр. за спец. 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. 263 с.

287. Якубайтіє-Ревутієне К. Дієві нефінансові стимули для працівників, які потрібно знати і застосовувати на державній службі. URL : <https://eu4pfm.com.ua/interviews/clone/?lang=uk>

288. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. №1 (4). С. 236-245.

289. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. С. 185–206.

290. An official website of the European Union. Joint Communication: Eastern Partnership policy beyond 2020: Reinforcing Resilience – an Eastern Partnership that delivers for all. URL: <https://eeas.europa.eu/headquarters/>

headquarters-homepage/76166/jointcommunication-eastern-partnership-policy-beyond-2020-reinforcing-resilience-%E2%80%93-eastern\_en

291. Armstrong M. A. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006, 957 p. URL: [http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book\\_of\\_hrm.pdf](http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf).

292. Becker I.G. Investment in Human Capital / I.G. Becker // Journal of Political Economy. 1962. № 70 (5). P. 9–49.

293. Becker, Gary S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964.

294. Chew Ernest C.T. and Edwin Lee (1991). A History of Singapore. Singapore: Oxford University Press. 442 p.

295. Coaching and mentoring – the difference. URL : [http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching\\_and\\_mentoring.html](http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching_and_mentoring.html).

296. Davis K. Human Relations in Business. New York: McGraw-Hill Book Company, 1957.

297. Brockmann M. Competence Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective / M. Brockmann, L. Clarke, Ph. Mehau, Ch. Winch // Vocations and Learning. 2008. No 1. P. 227–244.

298. Drucker P. The Practice of Management. Butterworth-Heinemann, 1999. 399 p.

299. Fayol, Henri (1916), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat. Режим доступа : <http://www.worldcat.org/>

300. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrohova Y. Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2021. Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. P. 11-16. URL : <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3968.22>

301. Hurwicz, L. Designing Economic Mechanisms. Cambridge : Cambridge University Press, 2006. 356 c.

302. Kaufman Bruce E. Managing the Human Factor: The Early Years of

Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2008. p. 312.

303. Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskyi A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. *NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*. 2020. Vol. XIII, No. 1, Summer 2020 : 81-108. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207841675>

304. Learning and Developmental Opportunities // Public Service Division/ Singapore Government. URL: [http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/care%ersinpsd/whypsd/learning\\_and\\_developmental\\_op%portunities.html](http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/care%ersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_op%portunities.html)

305. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – 3rd ed. Cambridge, MA [etc.], 1988. 349 p.

306. Mcquail, D., Windahl, S. Communication models : for the study of mass communications. 2nd ed. London: Longman, 1993. viii. 229 p.

307. Obushna N., Korchak N., Evsyukova O., Selivanov S. y Viktoriia Petrynska. Professionalization of Public Service of Ukraine: Specifics of the Process in the Context of Global Challenges and Modern Social Changes. *Cuestiones Políticas*. 2022, Vol. 40 N° 75 (2022), p. 49–63. URL : <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth type=crawler&jrnl=07981406&AN=162193254&h=BQt1T7zXNC1%2FrQUZkpWf%2BKIECtanVfKk7of36SPYVfWgjyunyKcrowgx7a9UubResak0KrCSxBjUAFm5dv8KZg%3D%3D&crl=c>.

308. OECD. National Schools of Government: Building Civil Service Capacity. OECD Publishing, Paris. URL : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268906-en>.

309. OECD. OECD PublicIntegrityHandbook, OECD Publishing, Paris. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>.

310. Organizational Approach to Maximize Human Potential / Japan Management Association. URL : [http://www.jma.or.jp/en/proposal/pro\\_2010.html](http://www.jma.or.jp/en/proposal/pro_2010.html).

311. Penaud, Jeanne. La fonction publique des Communautés européennes / Jeanne Penaud // *Problemes politiques et sociaux*. 1993. № 713–714.

312. Pizam A. *The International Encyclopedia of Hospitality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005.
313. *Programs of Harvard Division of Continuing Education*. Harvard University. URL : <http://www.dce.harvard.edu/professional/programs>.
314. *Public management in Britain* / ed. by Sylvia Horton and David Farnham. London, 1999. 246 p.
315. Sienkiewicz L. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. Warsaw, 2014. 264 p.
316. Shultz T. *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*. N.Y. 1968. vol. 6.
317. Sparrow P., Brewster Ch. , Harris H. *Globalizing human resource management*, London: Routledge, 2004.
318. Tracey W.R. *The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners*. 3rd ed. Boca Raton, Fla.: Saint Lucie Pr., 2004. 840 p.
319. *Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 5 (17-23 May 2022)*: URL : [https://displacement.iom.int/sites/default/files/public/reports/IOM\\_Gen%20Pop%20Report\\_R5\\_final%20ENG%20%281%29.pdf](https://displacement.iom.int/sites/default/files/public/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R5_final%20ENG%20%281%29.pdf).
320. *Japan as Number One. Lessons for American*. – Cambridge : Harvard Univ., 1979. P. 65–71.
321. Vaughn R.G. *Civil Service Reform Act (1978)* / R.G. Vaughn. URL: [http://www.novelguide.com/a/discover/mac\\_01/mac\\_01\\_00046.html](http://www.novelguide.com/a/discover/mac_01/mac_01_00046.html).
322. World Bank (2007) *The World Bank 's Administrative and Civil Service Reform Website*.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Список публікацій здобувача

## Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

*Статті у наукових фахових виданнях України*

**1. Петринська В.В.** HR-брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 23. С. 65–69. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/23-2021>. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.23.12>

**2. Обушна Н.І., Петринська В.В.** Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 4 (10). С. 148–163. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/210/212>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10\)-148-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-148-162)

*Особистий внесок: обґрунтовано необхідність модернізації державної служби та HRM в Україні. Уточнено сутність базових дефініцій дослідження, серед яких “модернізація”, “державна служба”, “людські ресурси” та “HR-менеджмент”. На підставі проведеного аналізу виявлено основні проблеми функціонування вітчизняної державної служби та HRM.*

**3. Петринська В.В.** Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління та митне адміністрування. Серія “Державне управління”*. 2022. № 4(35). С. 98 – 103. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/v4-35-2022>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.15>

**4. Петринська В.В.** Особливості понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2022. Випуск 12(30). С. 65–80. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/107>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-65-80](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-65-80)

**5. Петринська В.В.** Діагностика кадрового забезпечення державної служби: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та*

*розвиток*. 2023. Вип. 9. URL: <https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.24>

**6. Петринська В.В.** Стратегічні вектори вдосконалення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Вип. 3. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.189>

**7. Петринська В.В.** Особливості інституційно-правового забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 1(43). С. 221–236. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8791>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-221-236](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-221-236).

*Наукові публікації у періодичних виданнях, які включені до наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема Web of Science Core Collection*

**8. Obushna N., Korchak N., Evsyukova O., Selivanov S., Petrynska V.** Professionalization of Public Service of Ukraine: Specifics of the Process in the Context of Global Challenges and Modern Social Changes. *Cuestiones Políticas*. 2022, Vol. 40 N° 75 (2022), p. 49–63. URL: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=07981406&AN=162193254&h=BQt1T7zXNC1%2FrQUZkpWf%2BKIEctanVfKk7of36SPYVfWgjyunyKcrowgx7a9UubResak0KrCSxBjUAFm5dv8KZg%3D%3D&crl=c>. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.02>

**Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**  
*Тези конференцій*

**9. Петринська В.В.** Модернізація державної служби в Україні на засадах HR-менеджменту. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (07 травня 2021 р.). м. Київ; Афіни / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Афіни: ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 67–71. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/conf-theses>

**11. Петринська В.В.** HR-брендинг як інструмент залучення висококваліфікованих кадрів на державну службу в Україні. *Державне*

*управління в Україні: виклики та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (07 травня 2021 р.). м. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 64–68.

**11. Петринська В.В.** Проблеми та пріоритети модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи, О.М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 70–71. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1928>

**12. Петринська В.В.** Підвищення кваліфікації державних службовців України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації* : зб. тез щоріч. Міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.) ; за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 185–186. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1973>

**13. Петринська В.В.** Суцільна цифровізація як нова модель державної служби в Україні в повоєнний період. *Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління*: зб. тез за матеріалами круглого столу до Дня незалежності України, Київ, 22 серпня 2022 року. С. 181–182. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1986>

**14. Петринська В.В.** Сучасна система управління людськими ресурсами на державній службі: сутність та склад. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Все-укр. 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. 193–194. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=2028>

## Додаток Б

## Огляд наукових підходів щодо управління персоналом/HR \*

Наукові підходи	Коротка характеристика підходу
1. Системний	Розглядає організацію як систему в межах зовнішнього оточення, а управління персоналом як таке, що комбінує соціальні й технологічні процеси з метою трансформації всього вхідного й вихідного щодо середовища. У той же час він визначає управління персоналом як складову системи управління організації, представлену комплексом взаємодіючих елементів – суб'єктів і об'єктів, процесів, відносин, що формують якісну організаційну цілісність. З іншого боку, управління персоналом організації – це самостійно функціонуюча й належним чином організована підсистема, в якій функціонують свої об'єкти й суб'єкти управління, складаються свої управлінські відносини, визначаються й реалізуються конкретні завдання щодо формування, розвитку й раціонального використання людського ресурсу.
2. Стратегічний	Пов'язаний із довгостроковою стратегією організації й стратегічним управлінням. В його основі – модель процесу стратегічного управління (оцінка організації у відповідності зі SWOT-аналізом, визначення стратегічних цілей і стратегії організації, виконання стратегії організації, контроль при обов'язковості зворотного зв'язку й повторюваності циклу).
3. Комплексний	Враховує економічні, організаційні, психологічні аспекти управління в їхньому взаємозв'язку й залежності. Якщо зникає один із цих аспектів управління, то проблема не може бути розв'язана.
4. Інтеграційний	Відбувається дослідження й посилення взаємозв'язків між рівнями управління по вертикалі й суб'єктами управління по горизонталі.
5. Маркетинговий	Головним і вирішальним є орієнтація на споживача та клієнта.
6. Функціональний	Управління персоналом – сукупність функцій, які виконують відділи управління людськими ресурсами, кадрові служби.
7. Динамічний	Передбачає виявлення причинно-наслідкових зав'язків, супідрядність у розвитку, ретроспективний і перспективний аналіз.
8. Адміністративний	В організації відбувається регламентація функцій, прав, обов'язків у нормативних документах/актах: видаються накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, положення.
9. Поведінковий	Надання допомоги персоналу в усвідомленні своїх можливостей, здатностей на основі наукових методів управління.
10. Ситуаційний	Застосування різних методів управління персоналом визначається конкретною ситуацією. Ситуаційно обумовлені трудові відносини визначаються структурою ділових якостей особистості, станом особистості (спектром її цілей, психофізіологічними особливостями духовними якостями), кваліфікацією співробітників відповідно до вимог до займаної посади, знанням ситуації й перспектив розвитку, оплатою праці, винагородою й перспективами подальшого росту заробітної плати, структурізації й поділом праці, організацією умов праці, міжособистісними комунікаціями, стилем управління, об'єктивним станом умов життя співробітників залежно від економічної, політичної, соціальної ситуації в країні.
11. Компетентнісний підхід	Полягає в підтримці та розвитку у працівника набору ключових компетентностей, які визначають його конкурентоспроможність на сучасному ринку праці. Визначальним параметром компетентнісного підходу є вміння працівника використовувати свої теоретичні та прикладні знання під час виконання тієї чи іншої роботи.

\*Джерело: [253]

## Додаток В

### Можливості системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати на державній службі (HRMIS)\*

Користувачі системи	Можливості системи
Для керівників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Аналітична звітність у реальному часі: кількість посад за штатним розкладом; вакантні посади; фактична чисельність працівників;</li> <li>2) Аналіз складу державних службовців та інших посад недержавної служби (з обслуговування) в будь-якому державному органі та відділі;</li> <li>3) Структура державної установи та аналітика щодо комплектації за штатними посадами;</li> <li>4) Фінансова звітність.</li> </ol>
Для державного службовця	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Формування заяви на відпустку, відрядження;</li> <li>2) Власний кабінет самообслуговування;</li> <li>3) Можливості аналізу зарплати за будь-який період;</li> <li>4) Аналіз рівня компетентності, плану розвитку, плану навчання;</li> <li>5) Самостійне формування необхідних звітів;</li> <li>6) Персональні завдання та індикатори ефективності.</li> </ol>
Для служби управління персоналом та фінансової служби	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Підготовка та розрахунок зарплати;</li> <li>2) Оцінка ефективності державного службовця;</li> <li>3) Формування звітності;</li> <li>4) Формування реєстру потенційних кандидатів на держслужбу;</li> <li>5) Аналіз рівня компетентності та необхідності навчання;</li> <li>6) Особова справа кожного державного службовця в електронному вигляді;</li> <li>7) Автоматичне формування документів та контроль за конкурсами;</li> <li>8) Аналіз кандидатів на посаду;</li> <li>9) Аналіз ведення кадрового резерву, планування, проходження та кар'єри;</li> <li>10) Ведення службових відряджень, ведення короткострокових потреб у службовому відрядженні;</li> <li>11) Ведення заявок на переведення, процедур переведення та підписки на майбутні переведення;</li> <li>12) Ведення реєстру курсів навчання відповідно до вимог посади, реєстр стажувань;</li> <li>13) Ведення таблицю робочого часу державного службовця, ведення щорічних основних та додаткових відпусток.</li> </ol>
Для громадськості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Моніторинг діяльності державних органів;</li> <li>2) Контроль державного бюджету у сфері державної служби;</li> <li>3) Інформація щодо людських ресурсів та ФОП в державних органах;</li> <li>4) Моніторинг та контроль результативності державних службовців;</li> <li>5) Інформація щодо нарахованої заробітної плати державного службовця.</li> </ol>

\* Джерело: узагальнено автором на основі [149]

## Додаток Г

**Проблеми функціонування механізмів модернізації системи HRM на державній службі в Україні\***

Механізми модернізації системи HRM на державній службі	Деталізація проблем
1	2
Інституційно-правовий та кадровий механізми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативно-правове поле у сфері HRM на державній службі залишається необґрунтовано громіздким або ж у деяких випадках – колізійним і архаїчним, що штучно ускладнює взаємовідносини в системі HR-менеджменту;</li> <li>– має місце відставання реальної законодавчо-нормативної бази від сучасних вимог Євроасоціації та запитів громадянського суспільства;</li> <li>– чинна правова база розвитку системи HRM на державній службі не ґрунтується на єдиній узгодженій концепції, тому й розвивається абсолютно не гармонійно;</li> <li>– не врегульованими залишаються особливості проходження державної служби в умовах воєнного стану диференційовано до різних ситуацій, які виникають під час війни на різних територіях (тилові, прифронтові, фронтові, окуповані, деокуповані тощо);</li> <li>– великі ризики для формування професійного “ядра/пулу” державних службовців закладені в спрощеній процедурі призначення на посади державної служби в умовах воєнного стану;</li> <li>– законодавчо закріплені принципи, які стимулюють розвиток професійного потенціалу державних службовців (навчання протягом життя, саморозвиток, мотивація, компетентність), носять більш декларативний характер, оскільки механізми забезпечення їх практичної реалізації – відсутні (насамперед, в умовах невизначеності). Зокрема в умовах воєнного стану відкритими залишаються питання планування службової кар’єри в контексті професіоналізації державної служби;</li> <li>– не вирішеним і водночас надзвичайно актуальним (насамперед, в умовах воєнного стану) залишається питання формування кадрового резерву;</li> <li>– у жодній із базових державних стратегій немає послідовної інформації про фінансове забезпечення заходів у сфері розвитку кадрового потенціалу державної служби;</li> <li>– відсутня система індивідуальних індикаторів результативності, ефективності та якості роботи персоналу, які б кореспондувалися з цілями, завданнями та відповідними індикаторами державної політики;</li> <li>– відсутність у базовому Законі України “Про державну службу” будь-яких положень, які розкривають зміст правил етичної поведінки державно-управлінських кадрів, тому є не зрозумілим, порушення яких саме правил етичної поведінки має призводити до притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності;</li> <li>– залишається відкритим питання щодо: розробки спеціальних програм розвитку та підтримки функції управління персоналом; визначення на законодавчому рівні індикаторів результативності, ефективності та якості роботи СУП та керівників державної служби в державних органах;</li> <li>– служби з управління персоналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували, весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів;</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока плинність кадрів та гендерний дисбаланс;</li> <li>– високий рівень корупції;</li> <li>– відсутність закріплення у трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості (в умовах пандемії (Covid-19) та воєнного стану);</li> <li>– недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу;</li> <li>– слабка комунікація з боку державних органів щодо пошуку та залучення талантів, відсутність активного “рекрутингу” та слабке позиціонування держави як конкурентного роботодавця;</li> <li>– відсутність ефективної державної антикризової політики в умовах невизначеності (Covid-19, воєнний стан та ін.) та нерозвинутість ситуаційного управління в органах державної влади; та ін.</li> </ul>
Фінансово-економічний механізм	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дефіцит фінансового забезпечення (насамперед, недостатність бюджетних ресурсів) діяльності державних службовців (у т.ч. й розвитку кадрового потенціалу державної служби);</li> <li>– непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців, відсутність класифікації посад державної служби (до 2024 року);</li> <li>– відсутність чіткого обґрунтування джерел фінансування та розрахунку й кошторису вартості окремих ініціатив, спрямованих на постійний розвиток державних службовців та його окремих елементів. Така ситуація продукує невідповідність фактичних і запланованих витрат у сфері підвищення кваліфікації державних службовців;</li> <li>– відсутність цільових національних програм для забезпечення розвитку кадрового потенціалу державної служби (у т.ч. й вищого корпусу державної служби), у яких були б зазначені головні напрями виділення ресурсів на забезпечення мотивування державно-управлінських кадрів до самовдосконалення та саморозвитку ( у т.ч. й у позаробочий час);</li> <li>– суттєвий розрив між наявними програмами підвищення кваліфікації (у т.ч. їх методичним забезпеченням) та реальними потребами державної служби;</li> <li>– відсутня методика оцінки ефективності використання коштів, спрямованих на розвиток державних службовців (у т.ч. й на підвищення кваліфікації) та ін.</li> </ul>
Мотиваційний механізм	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність необґрунтованих у схемі посадових окладів вертикальних (відповідно до підкатегорій посад державної служби) і горизонтальних (відповідно до визначених рівнів державних органів) диспропорцій у розмірах посадових окладів, зокрема без урахування ролі і місця посади в структурі державного органу, а також рівня професійної компетентності, необхідного для виконання посадових обов'язків;</li> <li>– відсутній єдиного юридично визначеного підходу до планування видатків на оплату праці державних службовців з урахуванням актуальної статистичної та аналітичної інформації, у результаті чого часто використовується недостовірна (часто спотворена) інформація та формальність у формуванні реальних потреб на фонди оплати праці у сфері державної служби;</li> <li>– високою залишається роль суб'єктивних суджень керівництва щодо вибіркового стимулювання кваліфікованого та ефективного персоналу преміювання, що на практиці може виливатися у преміювання відносно невеликої кількості працівників, яке мало залежить від результатів роботи, тобто мотиваційний характер премій залишається досить низьким;</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– непрозорість використання ФОП – відсутність інтегрованої системи кадрового обліку та моніторингу індивідуальних грошових винагород не дає можливостей для аналізу та виявлення зловживань;</li> <li>– громадянське суспільство не мають зручного доступу до інформації щодо схем посадових окладів та середньої заробітної плати державно-управлінських кадрів, оскільки така інформація недоступна через веб-сайти державних органів;</li> <li>– неврахування індивідуальності працівника, внаслідок чого керівник неспроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці державних службовців;</li> <li>– невідповідність статусу державних службовців матеріальному забезпеченню та соціальному захисту рівня покладеної на них відповідальності;</li> <li>– керівники недостатньо уваги звертають уваги питанням покращення психологічного клімату в колективі та ін.;</li> <li>– нерозвинута система соціального захисту державних службовців та ін.</li> </ul>
Інформаційно-комунікативний [Сел]	<p>Суб'єктивні перешкоди: недостатня комунікативна компетентність державно-управлінських кадрів / потенційних кандидатів на посади ДС, тобто невідповідність їх компетенцій рівню розвитку сучасних ІКТ і дедалі більшому ускладненню технологій.</p> <p>Об'єктивні перешкоди:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– архаїчність та обмеженість нормативно-правового регулювання використання сучасних ІКТ та довгий процес отримання дозволів для їхнього запровадження у сфері ДС;</li> <li>– відсутність єдиної комунікативної стратегії у сфері ДС;</li> <li>– відсутність стандартів інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю;</li> <li>– нестача внутрішньої комунікації в організації та відсутність уніфікованої структури комунікативних підрозділів, а також правових і організаційних засад функціонування інформаційних підрозділів у сфері державної служби;</li> <li>– низька спроможність та забезпеченість ЦОВВ, навчальних закладів/центрів, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, державних службовців сучасними ІКТ, від простих персональних комп'ютерів до потужних аналітичних систем;</li> <li>– неадекватність сучасних програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу у сфері урядових комунікацій;</li> <li>– невизначеність процедури роботи з електронними петиціями, що виходять за межі компетенції органу, до якого подається петиція;</li> <li>– відсутність єдиної електронної інформаційно-аналітичної системи управління персоналом на ДС;</li> <li>– неузгодженість політики щодо використання ІКТ та наявність різних ІКТ в середині системи державного управління, які часто не є інтероперабельними, тобто не можуть взаємодіяти між собою та ін.</li> </ul>

\*Джерело: узагальнено, систематизовано та адаптовано автором з використанням [253]

## Додаток Д

## Довідки і акти про впровадження результатів дисертації



Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
Warsaw Management Academy

UKRAIŃSKO-POLSKI INSTYTUT ZARZĄDZANIA

03-772 Warszawa, ul. Kawęczyńska 36, tel. +48 (22) 59 00 856, fax +48 (22) 59 00 713

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
Ukraińsko-Polski Instytut Zarządzania  
ul. Kawęczyńska 36, 03-772 Warszawa  
tel. (022) 59-00-856, fax 59-00-713

N 56/14-W  
08.02.2023

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційної роботи аспірантки кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Петринської Вікторії Валеріївни на тему “Механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі” (поданої на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”) впроваджені в практичну діяльність Варшавської Вищої Школи Менеджменту (Польща). Зокрема, розробки дисертаційного дослідження щодо:

– удосконалення теоретичних засад управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі в контексті уточнення сутності та складу системи HRM на державній службі та ідентифікації складу та змісту механізмів модернізації системи HRM на державній службі (інституційно-правового, кадрового, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного);

– обґрунтування стратегічних векторів модернізації системи HRM на державній службі в Україні, які аксіологічно пов’язані з позиціонуванням стану реформованої вітчизняної системи державного управління (у тому числі й у повоєнний період) та враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері

використані Варшавською Вищою Школою Менеджменту в навчальному процесі під час викладання навчальної дисципліни “Суспільні трансформації в країнах Східної Європи” в межах магістерської програми “Адміністрація публічна” за напрямом підготовки слухачів “Адміністрація та право”.

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
MENEDŻER PROJEKTÓW POLSKO-UKRAIŃSKICH

Mr. Daniel Krawczewski





**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
ВИЩА ШКОЛА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

вул. Миколи Шепелева, 3, м. Київ, 03061 тел.: (044) 455-05-74  
e-mail: info@hs.gov.ua, сайт: https://hs.gov.ua  
Ідентифікаційний код юридичної особи 31115684

від 23.11 2023 р. № 97.02/1037.23 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів наукового дослідження**

Цим засвідчується, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка ПЕТРИНСЬКОЇ Вікторії Валеріївни на тему “Механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні” на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” впроваджені в практичну діяльність Вищої школи публічного управління.

Зокрема в діяльності Вищої школи публічного управління використано рекомендації дисертаційного дослідження щодо удосконалення механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (в т.ч. й у період післявоєнного відновлення системи публічного управління), що враховують принципи та стандарти організації такої діяльності в провідних країнах Європейського Союзу.

Результати напрацювання, викладені в дослідженні, їх практичне застосування дають підстави стверджувати, що для результативного й ефективного здійснення професійної діяльності у сфері державної служби в умовах невизначеності великого значення набуває необхідність постійного поглиблення знань державних службовців.

Практичні результати дослідження використано під час розроблення короткострокових програм підвищення кваліфікації «Ефективне управління персоналом» та «Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів Європейського Союзу» для державних службовців категорій «Б» та «В», зокрема працівників служб управління персоналом. Окремі положення, отримані в ході дослідження, враховано під час розроблення переліку вимог до компетентностей та професійних знань, розроблення короткострокових програм підвищення кваліфікації сім'ї посади «Управління персоналом».

Заступник директора



**Сергій СЕЛІВАНОВ**



**КРОПИВНИЦЬКА МІСЬКА РАДА  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

вул. Велика Перспективна, 41, м. Кропивницький, 25022, тел. 35 83 01, 35 61 58,  
e-mail: kmvk@krmr.gov.ua, код в ЄДРПОУ 04055251

29.12.2023 № 8751/13-26-10.15

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспірантки кафедри публічної політики**

**Навчально-наукового інституту публічного управління  
та державної служби**

**Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Петринської Вікторії Валеріївни**

Цим засвідчується, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Петринської Вікторії Валеріївни на тему “Механізми модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні” на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” впроваджені в практичну діяльність Виконавчого комітету Кропивницької міської ради.

Зокрема в розробці під час формування Програми з розвитку персоналу в Кропивницькій міській раді на 2023-2025 роки, Програми сприяння розвитку громадянського суспільства “Діалог” на 2023-2025 роки, Програми реалізації громадського бюджету (бюджету участі) у м. Кропивницькому на 2021-2024 роки, Програми формування позитивного міжнародного та інвестиційного іміджу м. Кропивницького на 2021-2023 роки, Програми розвитку туристичної галузі міста Кропивницького на 2023-2025 роки та Програми розвитку культури в м. Кропивницькому на 2021-2025 роки, в яких було використано рекомендації дисертаційного дослідження щодо розвитку потенціалу HR-брендингу державного органу та перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на державній службі, а також визначені авторкою особливості формування та реалізації механізмів модернізації системи управління людськими ресурсами на службі в органах місцевого самоврядування та на державній службі в Україні.

**Керуючий справами  
виконавчого комітету  
Кропивницької міської ради**

**Світлана БАЛАКІРЄВА**

03421