

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему:
**«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ»**

Студент 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» освітньо-професійної
програми «Публічне управління та
адміністрування»
Базалевич Андрій Васильович

Науковий керівник
д. держ. упр., доцент кафедри регіональної
політики Світлана ДЯЧЕНКО

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

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
регіональної політики від 07.12.2023 № 18

Завідувачка кафедри регіональної політики, доктор наук з державного
управління., професор Колтун Вікторія Семенівна _____
(підпис)

Київ-2023

АНОТАЦІЯ

А.Базалевич. – **Сучасні технології управління персоналом в органах публічної служби України.** – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

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

Зміст анотації. Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 73 сторінках, вона містить 3 розділи, 72 джерела в переліку посилань.

Об'єктом роботи є – управління персоналом в органах публічної служби.

Предмет дослідження – сучасні технології управління персоналом в органах публічної служби України.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення у контексті реалізації суспільних реформ.

У першому розділі розглянуто сутність та особливості кадрової політики в органах публічної служби, визначено ключові підходи до управління персоналом та визначено, зарубіжний досвід застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби.

У межах другого розділу визначено нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах публічної служби України, охарактеризовано організаційні механізми управління персоналом в органах публічної служби України та описано тенденції впровадження сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України.

У третьому розділі визначено механізми удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України, а також сформульовано пропозиції до подальшого розвитку сучасних технологій

управління персоналом в органах публічної служби у контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення України

Ключові слова: управління, державна служба, публічне управління, персонал, інноваційні механізми, кадрова політика.

ANNOTATION

A.Bazalevych. – **Modern technologies of personnel management in public service bodies of Ukraine.** – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv 2023.

Abstract content. The qualifying master's work is laid out on 73 pages, it contains 3 sections, 72 sources in the list of references.

The object of work is personnel management in public service bodies.

The subject of the research is modern technologies of personnel management in the public service bodies of Ukraine.

The purpose of the research is theoretical substantiation of modern personnel management technologies in the public service bodies of Ukraine and the development of practical recommendations for their improvement in the context of the implementation of social reforms.

In the first chapter, the essence and features of personnel policy in public service bodies are considered, key approaches to personnel management are defined, and foreign experience in the application of modern personnel management technologies in public service bodies is determined.

Within the second section, the regulatory and legal regulation of personnel management in the public service bodies of Ukraine is defined, the organizational mechanisms of personnel management in the public service bodies of Ukraine are

characterized, and the trends in the implementation of modern personnel management technologies in the public service bodies of Ukraine are described.

In the third section, the mechanisms for improving modern personnel management technologies in the public service bodies of Ukraine are defined, as well as proposals for the further development of modern personnel management technologies in the public service bodies in the context of modern challenges and the post-war recovery of Ukraine are formulated

Keywords: management, public service, public administration, personnel, innovative mechanisms, personnel policy.

ПЛАН

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	10
1.1. Кадрова політика в органах публічної служби: сутність та особливості.....	10
1.2. Розвиток підходів до управління персоналом.....	20
1.3. Зарубіжний досвід застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	31
2.1. Нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах публічної служби України.....	31
2.2. Організаційні механізми управління персоналом в органах публічної служби України.....	36
2.3. Тенденції впровадження сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України.....	49
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	53
3.1 Удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України.....	53
3.2. Перспективи розвитку сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби у контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення України.....	58
Висновки до третього розділу.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті стрімких соціально-економічних та політичних змін, що відбуваються в Україні, виникає потреба в модернізації та підвищенні ефективності роботи державних органів. Це передбачає впровадження новітніх технологій управління персоналом, здатних відповідати сучасним викликам та потребам, в той же час сприяючи стабільному розвитку та прогресу країни. Оптимізація робочих процесів за допомогою сучасних технологій не тільки підвищує продуктивність праці, але й забезпечує прозорість та об'єктивність у прийнятті кадрових рішень. Це має вирішальне значення для реформування системи державного управління, де кожне рішення впливає на якість послуг, наданих громадянам.

У сучасному світі, який характеризується глобалізацією та динамічними змінами, управління персоналом потребує адаптації та використання інноваційних методів. Така адаптація дозволяє державним органам ефективно реагувати на нові виклики та зміцнювати свою роль в управлінських процесах країни. Важливим аспектом є також врахування міжнародного досвіду та стандартів у сфері управління персоналом. Це сприяє інтеграції України у світову спільноту, підвищенню конкурентоспроможності державних органів та розвитку відповідно до міжнародних стандартів ефективності та прозорості.

У сьогоденних умовах актуальність проблеми сучасних технологій управління персоналом зумовлена і широкомасштабним вторгненням країни-агресора на територію України. Збереження людського потенціалу стало одним з найважливіших стратегічних і пріоритетних завдань держави.

Негативними аспектами все ж таки залишаються питання щодо впровадження сучасного інституту державних службовців, котрі можуть здійснювати свою діяльність в складних умовах.

Програма розвитку ООН (UNDP) зазначає важливість впровадження передових ІТ-рішень для поліпшення комунікації, підвищення координації та протидії дезінформації, особливо в умовах війни. Оскільки війна призводить до

значних викликів для українського суспільства, включаючи проблеми із доступом до освіти, здоров'я, забезпеченням продовольства, соціальним включенням та гендерною рівністю, впровадження сучасних технологій управління персоналом може значно поліпшити здатність органів публічної служби реагувати на ці виклики. У цьому контексті дослідження сучасних підходів та технологій управління персоналом має критичне значення для забезпечення ефективної роботи публічних служб. Такі технології можуть допомогти в питаннях навчання персоналу, розробці стратегій кризового управління, підтримці продуктивності праці та забезпеченні надійного обміну інформацією, що є особливо важливим у період воєнного стану.

Беручи до уваги зазначене вище можливо підтвердити проблематику дослідження управління персоналом в загальній системі публічної служби в Україні.

Стан розробки теми дослідження. Окремі питання управління персоналом в органах публічної служби України були і є предметом наукових досліджень відомих вітчизняних вчених: Г. Авербух, Р. Ботвінов, К. Ващенко, М. Герман, Н. Гончарук, А. Дегтяр, С. Дяченко, О. Зубчик, Л. Камаха, Ю. Ковбасюк, В. Колтун, П. Комірчий, Л. Прудіус, Н. Рабей, А. Рачинський, Ю. Рубан, Н. Сидоренко, А. Семенченко, А. Сухорукова, Ю. Ярошовець та інших видатних науковців.

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених з питань технологій управління персоналом можна назвати праці М. Армстронга, Г. Минцберга, У. Оучи, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Файоля, С. Гофера й ін.

Віддаючи належне проведеним дослідженням, проведений аналіз праць дає підстави стверджувати, що проблематика розвитку і впровадження сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України є надзвичайно актуальною, особливо в умовах нових посиленних викликів і змін та потребує подальших наукових пошуків, чому й присвячена ця магістерська робота.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної магістерської роботи - теоретичне обґрунтування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення у контексті реалізації суспільних реформ.

Для того, щоб досягнути поставленої мети необхідно розкрити такі завдання дослідження:

1. Визначити сутність та особливості кадрової політики в органах публічної служби.
2. Проаналізувати розвиток підходів до управління персоналом.
3. Дослідити зарубіжний досвід застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби.
4. Охарактеризувати нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах публічної служби України.
5. Визначити організаційні механізми управління персоналом в органах публічної служби України.
6. Розглянути тенденції впровадження сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України.
7. Запропонувати удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України.
8. Проаналізувати перспективи розвитку сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби у контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення України.

Об'єкт дослідження – управління персоналом в органах публічної служби.

Предмет дослідження – сучасні технології управління персоналом в органах публічної служби України.

В процесі написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано низку загальних та спеціальних методів наукового дослідження. Серед яких: аналіз, синтез, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація та ін. Зокрема, *формально-логічний метод* ми використовували для визначення понятійного апарату дослідження. На основі сукупності *порівняльно-*

правового методу, методів аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації охарактеризовано сучасні технології управління персоналом в органах публічної влади України. Використання методу *аналізу* дало змогу розглянути іноземний досвід управління персоналом в органах публічної влади та визначити можливість його адаптації до українських реалій. За допомогою діалектичного та логічного методу було сформульовано обґрунтовані висновки. На основі логічного і діалектичного методів зроблено висновки проведеного дослідження. Сукупність використаних методів дозволяє обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних технологій управління персоналом в органах публічної влади.

Практичне значення одержаних результатів обумовлюється тим, що висновки та пропозиції щодо сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України можуть бути використані керівниками органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій у їх діяльності при прийнятті ефективних управлінських рішень.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська роботи складається зі вступу, трьох розділів, два з яких поділені на три підрозділи і один на два відповідно, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок та 64 найменування використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Кадрова політика в органах публічної служби: сутність та особливості

Для початку маємо визначити поняття публічної служби, що має своє офіційне законодавче визначення в межах кодифікованого акту. Відповідно до ч. 17 ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України, публічною службою є: «діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [1, п.17 ст.4]:

На кожному переломному етапі розбудови та функціонування громадянського суспільства важливим аспектом або фактором для прогресивного розвитку такого суспільства виступає саме кадрова політика, в межах якої можливо сформулювати зміст та характер кожного компонента в межах соціального управління в державі [2, с. 10].

Поняття «кадрової політики» є двокомпонентним і включає в себе дві складові - політика, як основне і кадрова - додаткове.

Щодо тлумачення слова «кадрова», його лексичний зміст є більш доступним для розуміння, оскільки охоплює питання роботи певних правил організації роботи з персоналом. Чим же тоді, в такому разі може бути політика, як поняття більш загальне?

Поняття «політики» - є одним із найбільш поширених та багатозначних термінів у різних мовах світу. У сучасний словообіг термін «політика» потрапив

з Стародавньої Греції (давньогрецька - *politika*), де він відображав поняття, пов'язане із державою, владними відносинами, наукою управління людьми і суспільством.

Відомий давньогрецький мислитель і філософ Аристотель (384–322 рр. до н.е.), у своєму загально відомому творі «Політика» виклав ідею, що політика це те, що стосується всіх і кожного, це склепіння загальних інтересів різних соціальних груп. При цьому, саме політика виступає засобом вирішення завдань управління загальними справами, єднання суспільства. Отже, за Аристотелем, політикою слід визнавати мистецтво управління державою, що спрямоване на загальні справи та об'єднання суспільства. Держава, за його концепцією, тотожна суспільству, де здійснюється спільне життя людей.

З історичної перспективи, ця діяльність розглядалася різними мислителями і як вирішення всіх проблем, за винятком моральних, і як авторитарний розподіл цінностей, і як засіб регулювання конфліктів.

Субстанціональний підхід, описуючи сутність політики, акцентує увагу на безпосередньому зв'язку з владою. Політика може розглядатися як процес управління з використанням влади або як боротьба за завоювання та утримання влади. Владні аспекти виразно були предметом дослідження Ніколо Макіавеллі, Макса Вебера та відомих американських політологів.

Видатний німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920) надав найбільш точне визначення поняття політики. Відповідно до його концепції самостійне поняття політики вміщує в собі всі різновиди щодо здійснення самостійного керівництва. «Кажуть про валютну чи дисконтну політику банків, політику Імперського банку, про політику профспілки під час страйку; можна надати про шкільну політику міської чи сільської спільноти, про політику правління, яке керує корпорацією, у решті решт, навіть про політику розумної дружини, яка намагається управляти своїм чоловіком» [3].

У той же час, досліджуючи питання політики на науковому рівні Макс Вебер виявляв нахил використовувати ці терміни, як такі, що безпосередньо пов'язані з поняттями влади і держави. Таким чином: «політика, судячи з усього,

позначає спрямування до участі у владі або здійснення впливу на розподіл влади, або між державними, або всередині держави, між групами людей, які воно в себе включає» [3].

Інституційний підхід розуміння політики акцентує увагу на наступних аспектах: організації, де конкретизується влада; участі у справах держави; та використанні класами державної влади для досягнення своїх цілей.

Слід зауважити, що майже до 19 століття, під політикою розуміється лише вчення про державу та державний устрій. Проте, у новий час еволюція політичної думки та концепцій держави призвела до виникнення окремої науки про державу, яка стала відокремленою від політичної науки. Уявлення про політику значно розширилося, і ця сфера стала предметом різноманітних тлумачень за *соціологічним, теологічним, консенсусним і конфліктним підходами*.

Соціологічний підхід надає можливість розглядати суспільство як структуру, що складається з різних груп, обладнаних власними інтересами та потребами. Основним інструментом реалізації цих інтересів є влада. У цьому контексті політика тлумачиться як система взаємовідносин, напрямів та методів діяльності соціальних груп, спрямованих на захист своїх інтересів та задоволення своїх потреб за допомогою різноманітних засобів, де особлива роль належить владним відносинам.

Теологічний підхід до політики розглядає її як специфічну форму людського існування, пов'язану з досягненням мети та організацією. Такий підхід суттєво розширює межі розуміння політики, оскільки обговорення мети є актуальним у будь-якій сфері діяльності. Відповідно до цього підходу, політику можна віднайти у будь-яких відносинах, таких як взаємини в подружжі або між викладачем і студентом. Такі різноманітні визначення політики вирішують питання щодо її значення у житті суспільства.

Консенсусний підхід розглядає політику, як сферу, де всі члени суспільства об'єднуються для вирішення суспільних проблем за допомогою ненасильницьких методів і пошуку компромісів без наявності переможців та

переможених. У такому розумінні, політика це специфічний вид діяльності щодо досягнення мирним шляхом певних цілей.

Конфліктний підхід тлумачить, політику як сферу боротьби, де перемагає найсильніший і встановлюється панування одних над іншими. В цьому контексті політика розглядається як поле конфліктів інтересів соціальних груп та інститутів стосовно влади і контролю за механізмом розподілу суспільних благ [3].

В обох із зазначених підходів можна вбачати розуміння політики як сфери між групових відносин, пов'язаних із використанням влади та публічних інститутів для задоволення загальних інтересів і потреб. Проте важливо визнати, що при розгляді проявів політики не можна абсолютизувати жоден з цих підходів.

Аналізуючи дефініцію політики, варто брати до уваги дві ключові засади. Зокрема, перша ідея пов'язана з постійною репродукцією соціальної нерівності у суспільстві, оскільки більшість суспільних благ є обмеженими. Це викликає виникнення протиріч та конкуренції між соціальними групами за доступ до різних ресурсів і благ. Таке розуміння вказує на те, що боротьба індивідів та соціальних груп за контроль над державною владою має своє обґрунтування. Саме контроль над владою дозволяє створити умови, такі як ухвалення законів, визначення рівня податків та реалізація соціальних програм, що забезпечують не лише життєдіяльність, а й присвоєння цінностей.

Друга ідея розуміння політики бачиться у пошуку інтегруючої домінанти. Це виражає потребу контролювати вплив факторів випадковості і непередбачуваності на суспільство. Таким чином, політика є процесом пошуку рівноваги і досягнення компромісу.

Англійський сучасний політолог Е. Хейвуд визначає поняття політики крізь призму чотирьох груп поглядів: а саме: політика як певний консенсус та компроміс уявлень та поглядів; політика, як владні відносини; політика як мистецтво з державного управління [4, с. 8].

У працях українських дослідників політика розглядається як:

- сфера суспільного життя населення;
- систематизована структура суспільних відносин, як яких беруть участь різноманітні групи населення та взаємодіють із владними структурами. це сфера життєдіяльності суспільства;
- система певних суспільних відносин, взаємодія соціальних шарів, груп класів, націй, держав між собою та з владою;
- своєрідне мистецтво з організації управління державою та її справами;
- концепції, програми дій з приводу влади і самі дії;
- певні переконання та наміри владної еліти та її оточення.

Якщо комплексно розглядати наведені вище положення, то можна сформулювати таке її визначення: це певна сфера суспільних відносин, в яких беруть участь окремі групи населення, і в центрі якої знаходиться діяльність з приводу утримання, побудови та використання публічної влади. В такому разі, політика буде визнаватися як цілеспрямована діяльність щодо ухвалення управлінських рішень, які стосуються прав та інтересів населення та держави.

Політика може бути публічною або закритою, традиційною чи передовою, авторитарною або демократичною.

Поняття кадрової політики може виражатися в межах широкого та вузького розуміння. Так, у межах широкого тлумачення кадрову політику можливо визначити як: сукупність норм та принципів, котрі є усвідомленими та належним чином сформованими, які можуть впливати на організацію певної керованої структури. Щодо вузького тлумачення, то відповідно до нього кадрова політика є низкою конкретних бажань та правил поведінки в неусвідомлених відносинах [5, с. 6].

Проте, кадрова політика включає не лише набір принципів, норм, цілей і концепцій, а також методи та форми організаційного механізму, спрямовані на формування, відтворення, розвиток і ефективне використання кадрів, а також створення оптимальних умов праці та їх мотивацію через різноманітні заходи.

Кадрова політика визначає стратегічну лінію і принципові орієнтації у взаємодії з персоналом та має спрямованість на довготривалі відносини.

Створення, затвердження та втілення стратегії у сфері управління персоналом визначаються необхідністю важливої активізації та підвищення результативності проведення соціально-економічних, політичних та інших перетворень у суспільстві або колективі, а також значного удосконалення механізмів його управління.

Така політика може відобразитися у певних моральних нормах, або традиціях, а тому являє собою довгострокову стратегію розвитку людських ресурсів, удосконалення кваліфікації персоналу та визначену перспективу зростання колективу.

Вищевказане свідчить про те, що кадрова політика є:

однією з ключових сфер, загальної економічної та соціальної політики, в центрі якої завжди знаходиться людський фактор;

однією з основних галузей загально відомчої соціально-економічної політики, оскільки вона напряму пов'язана з активізацією людського фактора і впровадженням економічних, галузевих та соціальних програм.

Розуміння категорії «кадрова політика» різниться через широкий спектр властивостей самої політики. Тому необхідно розширювати і уточнювати визначення цієї категорії. Раціонально відрізнити позиції щодо трактування досліджуваної категорії, визначаючи її як концепцію і як діяльність. Кадрова політика представляє собою не лише систему теоретичних поглядів, ідей, вимог та принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, розв'язання професійних, соціальних і особистих питань працівників на різних рівнях відповідальності. Важливо враховувати особливості реалізації повноважень і стилю керівництва, що відображається в філософії організації, колективному договорі та внутрішніх правилах. Саме тут проявляється те, що відповідна робота з кадрами включає в себе - відбір, розвиток, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування. Ці етапи можуть бути заплановані та узгоджені зі стратегічними цілями і поточними завданнями організації.

Слід відмітити, що ефективна кадрова політика в межах публічного управління має бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку організації, тобто сприяти реалізації їх стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто, стабільною, і динамічною, вміти коригуватися відповідно до змін тактики служби, управлінської ситуації;
- мати економічну обґрунтованість, тобто мати фінансовий потенціал для своїх працівників;

стабільною, тобто орієнтуватися на потреби та інтереси працівників та персоналу [6].

Кадрова політика вміщує в собі внутрішні та зовнішні фактори, які її характеризують [7].

При впровадженні кадрової політики можливі різні варіанти, що враховують фактичний стан публічної служби. Отже, вибір конкретного напрямку пов'язаний не лише із доступними засобами, методами та пріоритетами, але й враховує реальний стан справ. Розв'язання поточних та перспективних завдань будь-якої управлінської структури визначається, передусім роллю людського фактору, оскільки людина завжди виступає ключовим чинником суспільного розвитку.

Сучасні інноваційні теорії, такі як наприклад неокласицизм дають розуміння того, що формування та розвиток нашого суспільства не обмежується лише правовим або виробничим аспектом, адже існують взаємовідносини між фінансовими, законодавчими та соціально-психологічними факторами суспільної праці. Водночас останні, завдяки зростанню важливості людського фактору, значно впливають на процеси формування та розвитку сучасного виробництва або діяльності. Наприклад, це може стосуватися таких сфер як охорона та захист інформації з обмеженим доступом, суспільний розвиток, або надання соціально необхідних послуг.

Саме тому, в межах розгляду кадрової політики слід використовувати такі поняття як: людські ресурси, робоча сила, трудові ресурси та потенціал, людські фактори розвитку, кадри, працівники та ін.

Трудовий потенціал представляє собою більш широке та глибше поняття, порівняно з робочою силою, трудовими ресурсами, персоналом і кадрами, оскільки це узагальнюючий показник людського внеску у суспільний розвиток. Термін «людські ресурси» або «кадровий потенціал» є варіацією цього поняття, вивчення котрих слід проводити на індивідуально-психологічному рівні або рівні особистості, соціально-психологічному рівні (рівні колективу) і соціологічному рівні, тобто на рівні суспільства в цілому.

Використання словосполучення «трудові ресурси» було введено в науку С. Струмиліним на початку ХХ сторіччя у значенні планово-облікового вимірювача робочої сили. Поняттям «трудові ресурси» визнавалася сукупність осіб, які представляють робочу силу, що може бути вже активною або потенційною, а також відносини, що виникають у процесі її створення, розподілу і використання. Отже, поняття «трудові ресурси» включає в себе наступні елементи: працездатне населення та потенційні працівники, які припустимо володіють здатністю до праці.

Реальний стан трудових ресурсів визначається через показник «кількості зайнятого населення» (кількість людей, які працездатні за віком), в тому числі беруться до уваги показники загального працездатного віку та чисельність такого населення.

Водночас, до категорії «кількість зайнятого населення» не враховуються дані щодо: учнів працездатного віку, які отримують освіту з відокремленням від праці; призовників на строкову військову службу; жінок, що можуть знаходитися у відпустці, у зв'язку із доглядом за дитиною; іноземних громадян.

Розміри трудового населення постійно змінюються, тому для оцінки тенденцій у динаміці стану трудових ресурсів використовується показник рівня.

Щодо людських ресурсів, то можливо зауважити, що в публічній службі вони являють собою сукупність різних якостей фахівців, що визначають їх працездатність, і є узагальнюючим показником людського фактора розвитку конкретної галузі. В межах цього дослідження можна виділити: людські ресурси певної установи або організації, людські ресурси певної галузі, людські ресурси

в межах держави. У цьому контексті виокремлюють людські ресурси різних об'єктів, таких як організації, регіони, галузі, країни, і відповідно, існують відмінності на різних рівнях управління людськими ресурсами, що знаходить відображення в конкретних політичних рішеннях (організацій, відомства, держави).

Робоча сила це визначена сукупність основних духовних та фізичних здібностей особи, які вона може застосовувати у своїй діяльності. При цьому окремими націями робочою силою підприємства, установи чи організації визнається все працездатне населення, потенційна їх кількість або наявні працівники, його виробничої і невиробничої сфер діяльності всіх категорій (робочі, службовці, спеціалісти, керівники).

Загальна працездатність вказує на здатність працівника виконувати роботу без необхідності спеціальної підготовки. Професійна працездатність, натомість, охоплює здатність працювати в конкретній і часто специфічній галузі професійної діяльності, вимагаючи спеціалізованої підготовки.

Загальна робоча сила, або загальна кількість працівників є поєднанням окремо взятих робочих сил в межах єдиного процесу праці, здійснюється у рамках первинної кооперації праці для отримання якогось конкретного результату. [8, с. 23].

Вищезазначене підтверджує, що відмінність між термінами «робоча сила» і «трудові ресурси» полягає в тому, що трудові ресурси обмежені кількісно та соціально-демографічно, в той час як робоча сила не має таких обмежень.

Кадри представляють собою соціально-економічну категорію, яка описує людські ресурси підприємства, регіону чи країни. На відміну від трудових ресурсів, які охоплюють всіх працездатних громадян (зайнятих і потенційних працівників), термін «кадри» включає лише постійний (штатний) склад працездатних осіб, які утримують трудові відносини з публічною владою. З цього погляду він ідентичний соціально-економічній категорії «робоча сила», що визначає здатність до праці, об'єднану сукупність фізичних і інтелектуальних

здібностей людини, необхідних для виробництва матеріальних благ. Разом з тим між цими поняттями існує різниця.

Між поняттями «робоча сила» і «трудові ресурси» існує розбіжність. «Робоча сила» охоплює загальну здатність до продуктивної праці, яка використовується для виробництва матеріальних чи духовних благ. Натомість термін «кадри» зазвичай вказує, що такі особи вже мають певну підготовку.

У порівнянні з кадрами, термін «персонал» є більш широким і включає весь особовий склад, який представляє як постійних, так і тимчасових працівників, які можуть бути як кваліфікованими, так і некваліфікованими.

Таким чином, об'єкт кадрової політики може бути охарактеризований різними термінами, які відображають різноманітні підходи. Наприклад, «людський фактор» вказує на участь людей у процесі створення життєвих благ, тоді як «кадри» обмежуються лише постійними та кваліфікованими працівниками. Терміни, такі як «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «сукупний співробітник» і «персонал», розташовуються між цими крайніми визначеннями. «Людські ресурси» можуть вказувати як на широке визначення об'єкта кадрової політики, так і на вузьке. Основний зміст кадрової політики, отже, полягає в управлінні та максимізації якостей і здібностей працівників для досягнення цілей у сфері створення матеріальних і духовних благ.

Кадри становлять як об'єкт, так і ціль кадрової політики. Отже, мета кадрової політики у сфері публічного управління полягає в формуванні системи управління кадрами, орієнтованої на досягнення як службово-економічного, так і соціального ефекту, враховуючи чинне законодавство та нормативні акти. Таким чином, кадрова політика у сфері публічного управління визначає:

вимоги до робочої сили на етапі найму (освіта, стать, рівень спеціальної підготовки тощо);

підходи до вартості «інвестицій» у робочу силу та систематичного впливу на розвиток персоналу;

ставлення до стабілізації колективу;

підходи до процесів підготовки нових працівників, перепідготовки підвищення рівня їх кваліфікації.

1.2. Розвиток підходів до управління персоналом

Ефективність роботи публічної служби забезпечується передусім високим рівнем праці, професіоналізмом, наполегливістю та самовідданістю працівників. Їхня здатність успішно реалізовувати поставлені завдання та інші виклики на практиці є важливим елементом будь-якої керованої системи та її підсистем. У сучасних термінах таких працівників зазвичай називають «персоналом» або «кадрами».

Управління персоналом та кадрами у сфері публічної служби мають бути підпорядковані чітко визначеним цілям і відповідати завданням, спрямованим на забезпечення службово-професійної діяльності.

При розгляді поняття кадрової політики, слід усвідомлювати, що це поняття не слід сприймати як ідентичне поняттю «управління персоналом».

Управління персоналом, також відоме як менеджмент персоналу, є конкретною діяльністю, спрямованою на визначення потреб організації у персоналі, враховуючи наявний кадровий склад.

Мета цієї діяльності полягає в забезпеченні організації високоякісним персоналом і регулюванні процесів його ефективного використання.

Для втілення основної мети кадрової політики в сфері публічної служби впроваджують системи управління персоналом, які виконують наступні ключові функції:

визначення потреб у конкретних категоріях персоналу та реалізація його відбору та набору;

встановлення системи оплати праці та визначення пільг;

організація професійної орієнтації та адаптації працівників до специфічних умов роботи;

забезпечення навчального процесу для персоналу;

оцінка результатів та прийняття рішень з питань підвищення або пониження у посаді, переміщення чи звільнення.

Виконання вище визначених функцій стає можливим через постановку та наступне виконання наступних завдань управління персоналом:

здійснення комплексної оцінки персоналу та результатів праці задля визначення потреби у персоналі, у тому числі на перспективу;

розробка плану (шляхів) задоволення цих потреб аналіз трудових відносин у колективі;

здійснення набору та обліку персоналу (відбір, наймання, професійна орієнтація, адаптація);

проведення підготовки персоналу, підвищення їх кваліфікації та перепідготовка кадрів;

застосування системи стимулювання праці, розробка дієвої та ефективної стимулюючої системи;

вдосконалення організації якості праці, впровадження раціональних графіків роботи та режимів праці та відпочинку;

Слід зауважити, що на практиці можливо реалізувати ключові завдання та функції лише використовуючи комплексний підхід щодо робочих аспектів.

При цьому, саме управління персоналом також слід розглядати як процес, спрямований на досягнення максимально ефективного використання працівників задля досягнення мети організації, підприємства або установи, а також для покращення особистісних цілей.

Традиційно, діяльність, спрямована на досягнення мети організації пов'язана із забезпеченням ефективності самої управлінської системи. При цьому, під ефективністю розуміються не лише економічні аспекти, такі як економічність, продуктивність, вигода, а й більш широкий контекст, пов'язаний з особистісними та психологічними аспектами. Сюди входить зацікавленість персоналу у своїй роботі, мотивація персоналу до ефективної праці, участь працівників в управлінській діяльності та у трудовому колективі тощо. Аналіз

відповідних літературних джерел також дозволяє дійти висновку, що управління персоналом більше еволюціонує у сфері практичної діяльності; воно зорієнтоване на індивіда, розглядає працівника як особистість і надає послуги для задоволення його потреб.

Вищезазначене дозволяє зробити висновок, що управління персоналом, як сфера практичної діяльності, представляє собою систему взаємопов'язаних заходів в організаційно-службовій, економіко-правовій та соціально-психологічній сферах для створення умов для нормального функціонування та розвитку ефективного використання кадрового потенціалу організації.

Предметом кадрової політики у системі публічної служби слід визнавати систему управління персоналом, зорієнтовану на найбільш повне та ефективне використання його потенціалу, а метою реалізації кадрової політики - доступне та достатнє об'єднання працівників.

Виконання завдань і досягнення мети кадрової політики потребують чіткого розуміння особливостей управлінської діяльності, що включає в себе різні рівні управління. У сфері управління персоналом розрізняють чотири рівні, на кожному з яких переважають такі аспекти:

оперативний рівень, на якому зосереджується увага на конкретних миттєво виникаючих кадрових процесах;

тактичний рівень - основний акцент робиться на управлінських аспектах керування персоналом;

стратегічний рівень визначає стратегії управління людськими ресурсами;

політичний рівень включає в себе діяльність з розробки кадрової політики.

Отже, термін «управління» охоплює широкий спектр аспектів, серед яких кадрова політика представляє одну з компонент.

Управління – це процес встановлення та втілення в життя систематизованих, регламентованих заходів, спрямованих на досягнення визначених мети та завдань, забезпечуючи оптимальне, оперативне та ефективне функціонування керованої системи, у тому числі, у сфері публічної служби.

Зміст кадрової політики охоплює наступні складові:

забезпечення високої якості робочою силою, що включає в себе планування, відбір і прийом на роботу, припинення трудових відносин, аналіз рухомості персоналу та інші аспекти;

підвищення кваліфікації працівників, їхнє професійне орієнтування та освіта, атестація та оцінка компетентностей, а також управління професійним ростом у межах службової ієрархії;

оптимізація організаційних процесів і мотивація працівників, впровадження заходів з техніки безпеки та надання соціальних вигід.

1.3. Зарубіжний досвід застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби

Державна служба визнається основним елементом державного управління в будь-якій країні, і створення високопрофесійної державної служби, яка відповідає європейським стандартам, сприятиме покращенню її якості, ефективності та результативності. З цією метою важливо аналізувати досвід управління кадрами державної служби за кордоном і розглядати можливість його впровадження в Україні.

У сучасному світі існують різноманітні моделі надання державних послуг. Кожне суспільство формує своє уявлення про роль держави, враховуючи соціальні особливості, національну філософію, менталітет, ідеологію, релігійні переконання та традиції. Незважаючи на різноманіття соціальних структур у країнах, спостерігається певна схожість та взаємозв'язок в політичному та культурному контексті [9].

У сучасному світі з позиції адміністративно-правового регулювання державної служби та її організаційної структури розрізняють дві основні моделі:

англосаксонська модель, заснована на системі загального права, що охоплює англосовні країни та Велику Британію та має свою власну модель державної служби;

континентальна або романо-германська, що переважає в європейських країнах.

Деякі науковці розширюють означену систему за рахунок виокремлення моделі державної служби ісламських держав та радянської моделі, представленої, зокрема, Китаєм та іншими країнами колишнього соціалістичного табору [10].

Модель англосаксонської державної служби визначає статус державних службовців на основі суспільного розуміння публічної влади, яка має різноманітний, багатоаспектний і плюралістичний характер. Поведінка державних службовців формується на основі принципів «відкритих дверей» або «вільного входу», що призводить до менш чіткого розмежування між ними та особами з приватного сектору, у порівнянні з континентальними країнами.

Континентальна модель державної служби або модель державної служби романо-германського типу відрізняється використанням жорстких механізмів політичного і правового регулювання службової поведінки, кар'єрних можливостей та послідовності просування по службі. Чітко визначені приписи нормативно-правових актів в імперативній формі детально регулюють діяльність посадових та службових осіб; сама організація державної служби будується на принципах ієрархії, централізму та лояльності до держави і державної влади [11].

Розглянемо більш детально особливості державної служби означених моделей на прикладі окремих країн.

Країнам англосаксонської традиції відповідає так звана «відкрита система» державної служби. У цій системі працівники, які працюють за контрактом, наймаються на конкретні посади відповідно до свого рівня освіти та професійних навичок. У такій системі відсутні чітко визначені гарантії щодо просування по службі, оскільки проходження служби визначається відповідним реєстром посад, який визначає умови зайняття таких посад та умови для заміщення кожної з них.

Велика Британія. Ще на початку 80-х років ХХ сторіччя у Великій Британії була проведена реформа публічного управління, основним нововведенням якої

став клієнтоцентристський підхід та цільова установка на отримання бажаного результату. Орієнтація на компетентнісну оцінку службовця та управління кар'єрою службовців з урахуванням їхніх професійних досягнень - є ключовою засадою управлінської діяльності. Ця тенденція зберігається і сьогодні, оскільки система проходження публічної служби спрямовується на розвиток широкого профілю у чиновників-менеджерів, а не на їхню вузьку спеціалізацію. Як зауважується в науковій літературі: «Нині британська система публічної служби зберігає той же принциповий методологічний і ціннісний вектор, заданий у 80-і рр. ХХ ст. Заслуговує на увагу прийняття в цій країні 6 червня 2006 р. Кодексу цивільної служби (Civil Service Code), згідно з яким серед основних цінностей (core values) службовців визначені сумлінність, чесність, об'єктивність і неупередженість кодексу і менеджменту в цивільній службі (Civil Service Management Code, CSMC) і закріплені правила та інструкції міністерств і відомств за умовами служби державних функціонерів» [12, с. 62].

Сполучені Штати Америки. У США також починаючи з 80-х років використовується концепція управління персоналом в системі державної служби, що ґрунтується на бізнес-моделі. По суті, це означає, що управлінська модель базується на принципах ефективності і раціональності управління, що спрямовані на отримання результативності роботи працівників.

Важливим етапом у формуванні американської моделі управлінської діяльності стало прийняття Закону «Про реформу публічної служби», нормами якого біло введено Етичний кодекс публічної служби. Закріплені в кодексі загальнолюдські гуманістичні ідеали і сьогодні спонукають службовців усіх рівнів діяти в межах закону на благо свого суспільства і держави, дотримуючись високих моральних принципів. Разом з тим, для Сполучених Штатів Америки при призначенні на посаду характерним є використання методу політичної відданості.

Континентальна модель державної служби знайшла свій розвиток в країнах Європи. Проаналізуємо роботу системи державної служби в окремих країнах Європейського Союзу.

Польща. Управління державними службовцями в Польщі спрямовано на виконання наступних завдань:

розробка стандартів управління людськими ресурсами у державній службі;
формування основних принципів відповідності законодавства про державних службовців;

розробка та реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами у державній службі;

сприяння міжнародній співпраці в галузі державних службовців;

розповсюдження інформації про діяльність державної служби;

здійснення планування, організації та контролю навчання та перепідготовки працівників;

забезпечення виконання законодавства про державну службу тощо [13].

Німеччина. Чиновники в Німеччині можуть перебувати в одному із трьох видів правового статусу, що характеризується різним рівнем юридичного захисту та обсягом функціональних обов'язків. Також кожен з них проходить так званий початковий етап служби, який розпочинається з моменту призначення на роботу і триває від одного до трьох років. По суті, початковий етап служби є аналогом українського випробувального терміну, закріпленого нормами вітчизняного законодавства про працю. Упродовж зазначеного періоду працівник не займає конкретної посади, але отримує певну теоретичну і практичну підготовку. Лише за умови успішного проходження початкового етапу і досягнення 27 річного віку працівник може отримати позиттєве розпорядження на державну службу.

Іспанія. Система управління державними службовцями Іспанії характеризується такими ознаками як закритість і ієрархічність. Разом з тим, цей тип системи заснований на доступності кар'єри залежно від диплома про ступінь освіти. Основні принципи іспанської системи управління державною службою включають: суттєві трансформації в структурі персоналу; зміни в умовах праці та оплаті праці; впровадження новаторського підходу до класифікації державних

посад, що дозволяє відбирати працівників для конкретних посад у державному управлінні тощо.

Франція. Система державної служби у Франції визначається чіткими правилами ієрархії та лояльним відношенням до державі.

У Франції, правове становище працівника враховує особливості правового статусу його роботодавця, тобто держави. Це зумовлює регулювання діяльності працівника нормами адміністративного, а не трудового законодавства. За такого предметного юридичного регулювання державної служби характерними засадами стають юридична нерівність сторін, додаткові трудові обтяження працівника, специфічний порядок вирішення трудових конфліктів тощо [14].

Французька система державної служби передбачає два типи розвитку кар'єри: перший (за рівнем) пов'язаний з рангом службовця і роками служби. Підвищення по службі відбувається автоматично, проте високі досягнення в роботі можуть прискорити кар'єрний ріст. Другий (за званням) передбачає просування по службі залежно від ступеню оцінки проходження відкритих конкурсів та інших досягнень кандидатів.

Для французької моделі управління характерним є також принцип активної участі посадовців у самоврядуванні. Як зауважується в сучасній літературі: «Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів» [15, с. 107].

Багато інших країн-членів ЄС використовують аналогічну модель управління державною службою, як у Франції. не є виключенням й Україна. У вітчизняному законодавстві на рівні Кодексу законів про працю України, а також низки підзаконних актів закріплено систему заходів заохочень і стягнень як умов

зайняття відповідної посади, а професійне зростання безпосередньо залежить від ефективності та результативності роботи конкретного працівника.

На структуру управління державної служби також суттєво впливають політичні режими й адміністративно-територіальний устрій держави. Відповідно до цих факторів виокремлюють два типи управління: єдиний та федеральний.

Для єдиного типу управління характерним є регулювання діяльності з центру. Такий єдиний і централізований підхід існує, наприклад, у Франції, де державна служба здійснюється через департаменти. Аналогічно в Італії і Швеції - керівництво роботи і управління персоналом здійснюється через або графства переважно через центральний офіс. Єдина система управління характеризується сильним контролем над регіональними органами влади, що забезпечує їх керованість, стійкість та шаблонність діяльності.

Система федерального управління об'єднує організаційні підрозділи, які є в значній мірі автономними у веденні своєї державної служби. У таких країнах як Німеччина, Швейцарія і навіть окремі штати Америки діяльність державних службовців регулюється федеральними, регіональними та федеральними законами. При цьому, кожен учасник федерації має право формувати власну структуру управління державною службою. Такий децентралізований підхід сприяє розвитку автономії і визначає власну систему підпорядкування. У деяких країнах орган управління державною службою підпорядковується окремому спеціалізованому органу, наприклад службі або міністерству [16].

Структура державних служб за кордоном включає в себе два рівні: перший рівень становлять державні службовці - тобто особи, які працюють у державному секторі економіки, як-то: працівники залізниці, працівники поштових відділень, викладачі тощо. Другий рівень займають державні службовці-чиновники, які працюють у міністерствах і відомствах. Статус кожної категорії персоналу в різних країнах відрізняється і визначається окремими правовими умовами служби з суттєвими обмеженнями і правилами.

Практика, що склалася в країнах Європейського Союзу, сформулювала три основних критерія або межі, згідно яких має формуватися система посад державних службовців:

вертикальні межі, які визначають розподіл політичних та адміністративних посад і робочих місць державних службовців;

горизонтальні межі, що визначають обсяг установ та організацій, які підпадають під законодавство щодо державного управління, і які мають спеціальний статус і регулюються законодавством щодо праці;

матеріальні межі, що включають в себе вичерпний перелік аспектів державної служби, нормативно-правове регулювання яких, визначено іншими законами [17].

Проведений аналіз наукових досліджень щодо формування системи управління персоналом державної служби засвідчив, що в сучасному світі відсутня єдина універсальна модель для організацій, що відповідають за державну службу. Кожна країна має свої особливості, які визначають організацію державної служби.

При глибокому аналізі закордонних моделей управління державними службовцями важливо пам'ятати, що пряме копіювання їхнього досвіду не є виправданим. Зовнішній досвід повинен розглядатися з обережністю, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, національні особливості та психологію місцевого персоналу.

Для України позитивним досвідом, який може бути запозичений для формування власної моделі державної служби можуть стати такі стандарти, як:

зменшення вагомості вертикальної адміністративної ієрархії;

орієнтація діяльності державної службовців на наданні комплексу управлінських та адміністративних послуг відповідно до потреб корпусу професійних менеджерів;

забезпечення прозорості при ухваленні управлінських рішень для врахування потреб громадян;

підвищення уваги до культурних, морально-етичних аспектів в сфері державної служби.

Висновки до Розділу 1

В межах цього розділу було розкрито ключові питання, що стосуються еволюційного розвитку публічної служби в Україні. Зокрема, такі питання розглядаються в межах Кодексу адміністративного судочинства України. В межах публічної служби визначено основний елемент - яким виступає кадрова політика, що є рівною мірою важлива, як для управління в межах окремої організації, так і всього суспільства. Описуються теоретична та практична сторона тлумачення і застосування кадрової політики в публічному управлінні.

Кадрова політика полягає у безумовному виконанні та реалізації стратегій щодо ефективного управління персоналом. Проведено розмежування між управлінням персоналом та кадровою політикою, які на перший погляд є схожими поняттями.

Ключовими функціями управління персоналом у сфері публічної служби визначено: організацію та планування визначених потреб щодо персоналу, формування механізмів нарахування заробітної плати та пільгових умов праці, спрямованість на адаптацію та професійну орієнтацію персоналу.

Також визначено основні завдання, які ставляться в межах кадрового забезпечення публічної служби.

Охарактеризовано зарубіжний досвід щодо організації управління персоналом в публічній службі. Особливостями застосування зарубіжного досвіду, є поступове використання сучасних інноваційних технологій в процесах публічної служби.

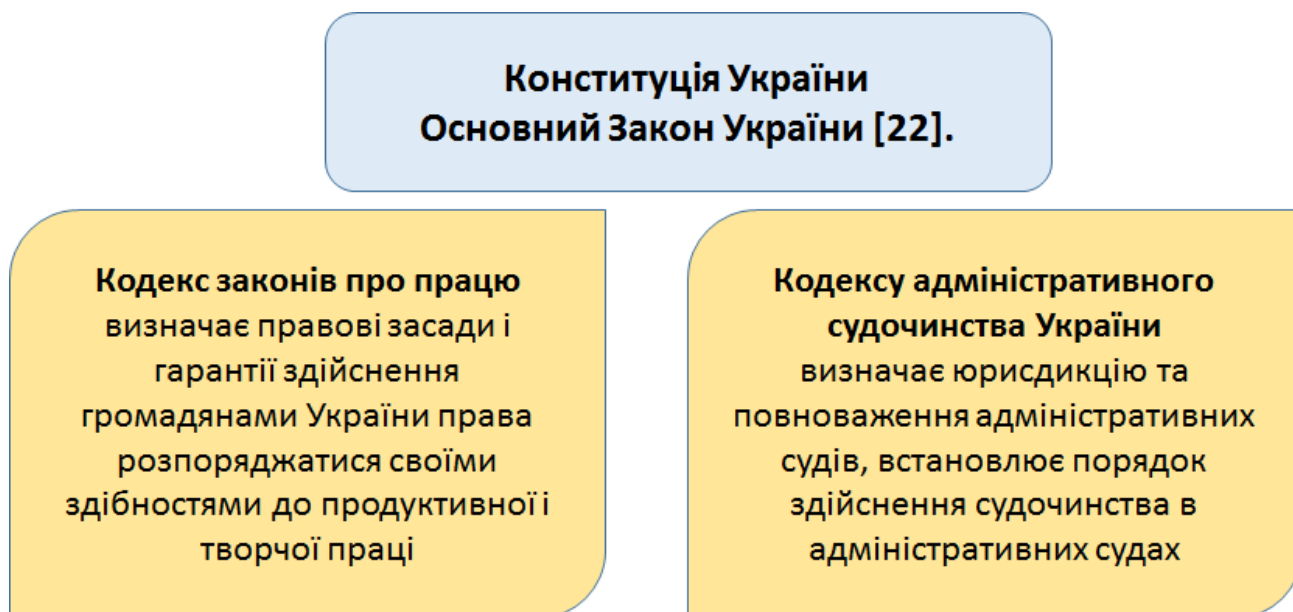
РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах публічної служби України

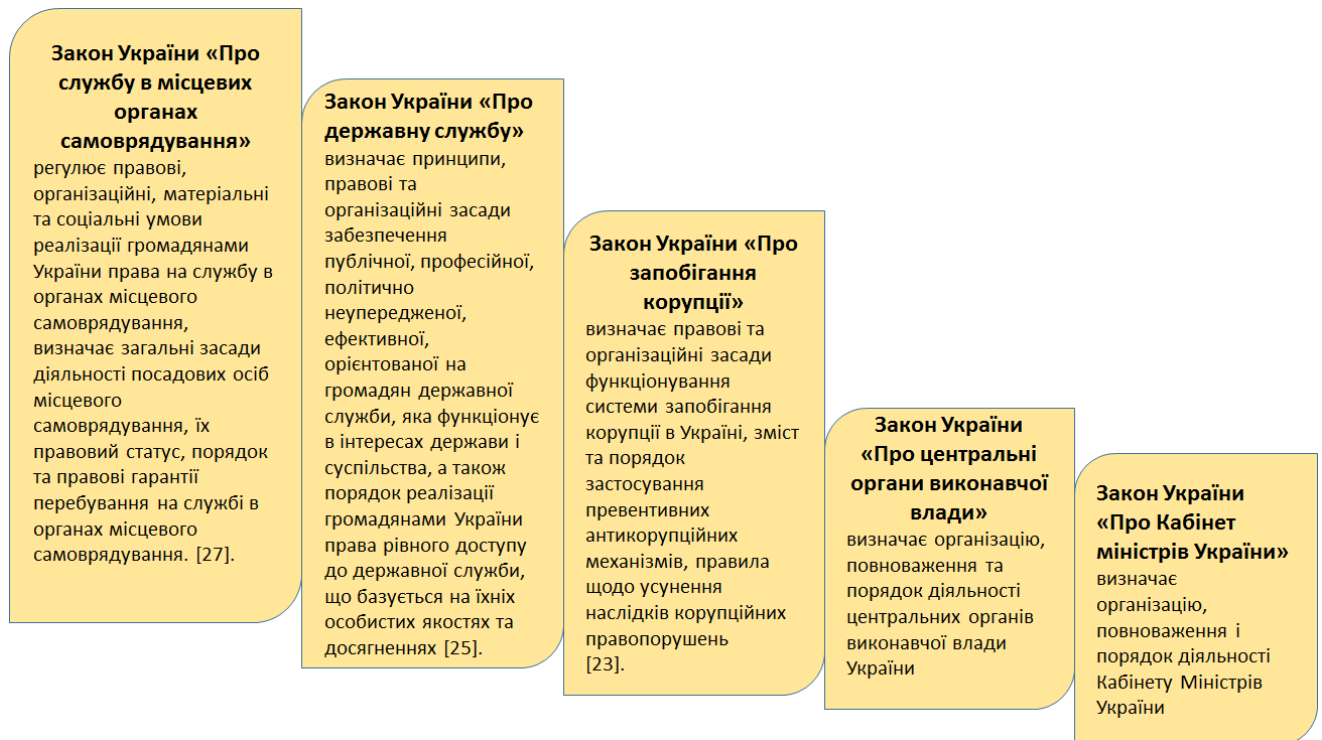
У сучасному світі, ефективне управління персоналом в органах публічної служби в Україні є важливим завданням, що вимагає належного нормативно-правового регулювання. Органи публічної служби мають бути відповідальними за збалансоване управління персоналом, що сприяє ефективності та якості надання послуг громадянам. Таким чином, нормативно-правових акти є обов'язковим елементом для забезпечення належного функціонування органів публічної служби.

Розглянемо на наш погляд ключові нормативно-правові та підзаконні нормативно-правові акти щодо управління персоналом в межах публічної служби, до яких відноситься:

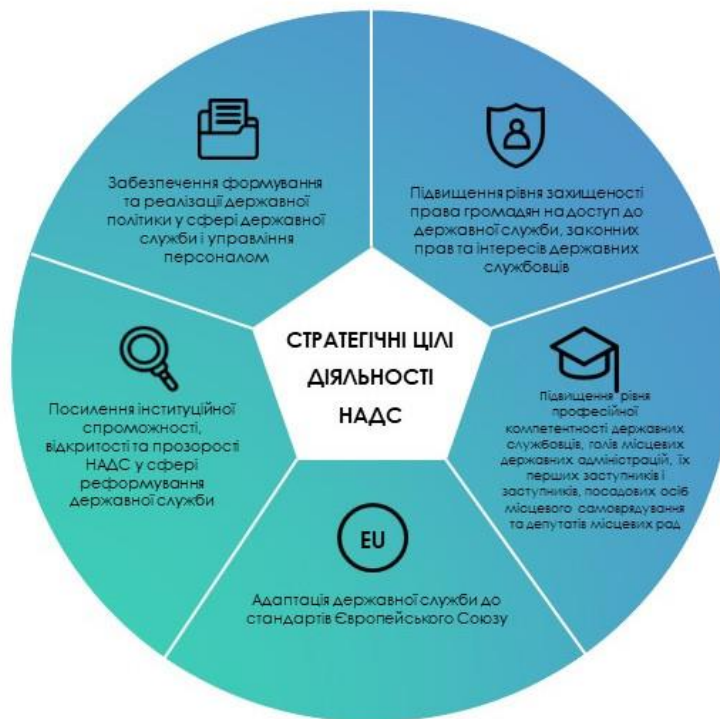


Наприклад, у п. 2 ст. 17 КАСУ, яка містить такі положення, що «особи, які порушили права і законні інтереси інших осіб, зобов'язані поновити їх, не

чекаючи пред'явлення позову», тому вагання про вступ на державну службу, працю на державній службі та припинення роботи на державній службі належать до юрисдикції адміністративних судів [18].



В Законі України «Про державну службу» в системі управління державною службою зазначено, що центральний орган виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері державної служби, яким і є Національне агентство України з питань державної служби України (Далі – НАДС). «Основна мета створення НАДС в Україні – це розвиток неупередженої, стабільної, ефективної, професійної державної служби, що відповідає принципам відповідного врядування та стандартам та найкращим практикам держав - членів ЄС. Основними завдання НАДС України є: реалізація та формування державної політики у сфері державної служби; консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування; функціональне управління державною службою в державних органах». Також у НАДС визначені стратегічні цілі, які включають в себе наступні кроки [19]:



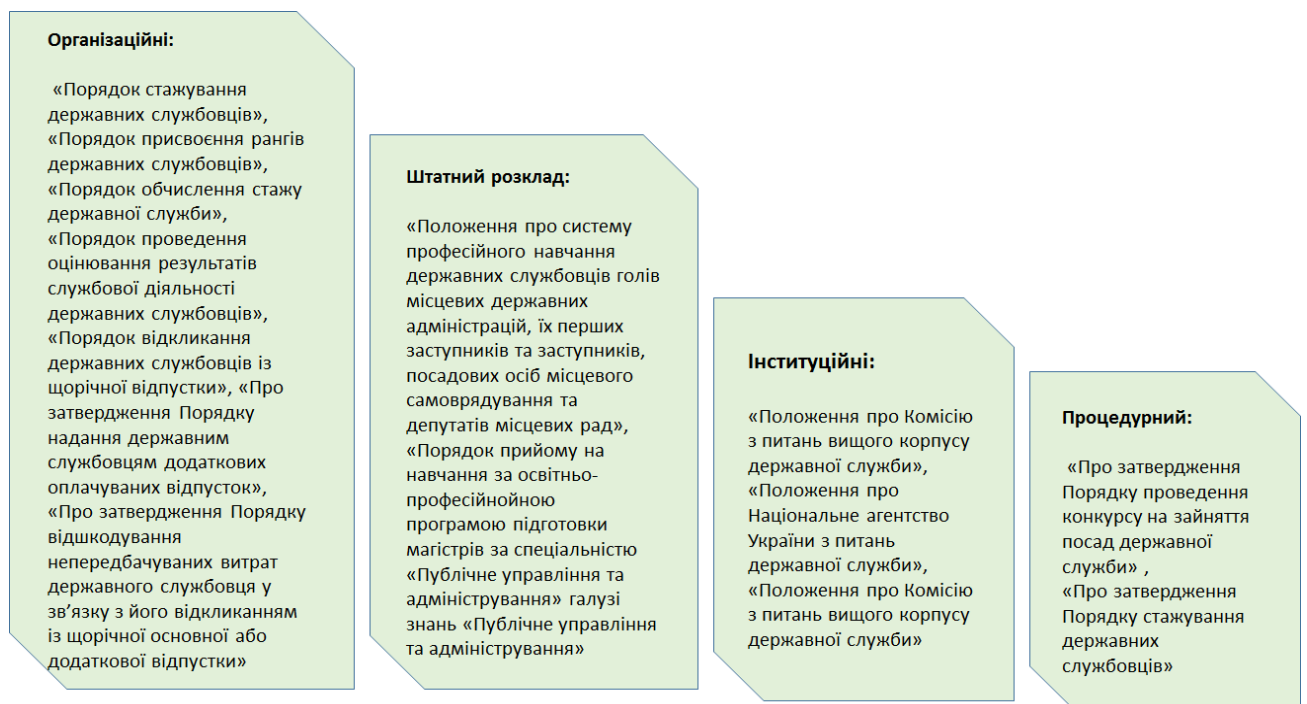
А Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» суттєво змінив цей правовий статус, який здійснює, на державній службі, функціональне управління. За проведенням аналізом вітчизняного науковця С.О. Продаєвича, «всі центральні органи виконавчої влади (далі - ЦОВВ) поділяються на чотири типи за функціональною спрямованістю:

- сервісний - ЦОВВ, більшість функцій якого є функціями надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам;
- міністерство - ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізує державну політику в одній або кількох сферах, визначених Президентом України, що покладається на Кабінет Міністрів Конституцією та законами України;
- інспекція - ЦОВВ, до функцій якої в основному належать контрольні-наглядові функції щодо дотримання нормативно-правових актів державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових, юридичних та фізичних осіб;
- агентство - ЦОВВ, більшість функцій якого є функціями управління державним майном, що входять до сфери його управління» [20].

Також Законом України «Про державну Службу» визначено, що до системи управління державними службовцями входить також Комісія з питань

вищого рівня державної служби. «Ця комісія була створена для 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 прав у сфері державної служби» [21].

Наступними нормативно-правовими актами, які підлягають розгляду є документи Кабінету Міністрів України. Їх можна поділити за наступними категоріями:



Далі розглянемо накази НАДС. Відповідно до завдань і функцій цього підрозділу нормативні документи, які мають відомчо-функціональний характер. Відповідно до функціональної спрямованості питань, правила НАДС можна класифікувати за такими напрямками, як:

Загально-інституційні

«Порядок обрання представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій з відбору осіб на зайняття посад державної служби»

«Порядок відеофксації процедури проведення конкурсу на зайняття посад державної служби категорії «А» та фахівців з питань реформ категорії «Б» і «В»

Персонал

«Перелік тестових питань на знання законодавства з варіантами відповідей»

«Типові завдання для перевірки професійних знань»

«Перелік завдань для перевірки компетентностей (для фахівців з питань реформ)»

«Рекомендований перелік експертів з питань управління персоналом».

Окремо треба зазначити, що регулювання управлінської діяльності в органах публічної служби забезпечується проведенням постійного удосконалення, здійсненням та проведенням комплексних реформ у всіх сферах державної політики, які потрібні для якісної роботи відповідної системи державного управління, а також етичні, професійні і добросовісні державні службовці. Так для відбудови нашої держави в сучасному світі потрібна професійна державна служба, що є головною основою управління державою.

Тому можна виокремити основні пріоритети в реформуванні регулювання управління персоналом в органах публічної служби України, а саме:

прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу»

формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ

визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади

реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів

утворення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади

утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі

реформування системи професійного навчання державних службовців

підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби

В рамках цього питання за підтримки Офісу реформ Кабінету Міністрів України, проекту EU4PAR та за участі експертної спільноти Секретаріат Кабінету Міністрів України оновив до 2025 року Стратегію реформування державного управління.

«Метою цієї Стратегії яка забезпечуватиме захист інтересів громадян на основі європейських досвіду та стандартів, є побудова в Україні сервісної цифрової та спроможної держави.

З урахуванням Європейських стандартів здійснюється реформування системи державного управління належного адміністрування, а також розроблених Програмою підтримки вдосконалення менеджменту (Програма SIGMA) та врядування, викладених у документі “Принципи державного управління”. Зазначений документ містить критерії оцінки та систему принципів державного управління, які базуються на основі міжнародних вимог і стандартів, а також кращого досвіду практик держав — членів ЄС та держав Організації економічного розвитку та співробітництва. Стратегія розроблена із врахуванням Європейських принципів та результатів проведеної оцінки у 2018 році експертами Програми SIGMA стану державного управління в Україні, а також набутого досвіду попереднього етапу проведення реформи державного управління» [22].

2.2. Організаційні механізми управління персоналом в органах публічної служби України

Управління у публічній службі визначено як вплив, що має керівну складову, державних органів в цілому та, зокрема, їх керівництва співробітників кадрових підрозділів, що має на меті відбір співробітників, їхню перевірку на відповідність посаді, дисциплінарну складову у процесі службової діяльності, яку виконує державна установа, підвищення їх кваліфікації. Структура управління людським капіталом є інтегрованою системою взаємозв'язаних

елементів, в рамках якої виконуються завдання управління людськими ресурсами. В загальному контексті, механізм управління персоналом державної служби в Україні включає такі аспекти: ієрархічну структуру управління персоналом державної служби; процедури роботи з кадрами державної служби, законодавчі основи управління персоналом; інформаційно-методичну підтримку системи управління персоналом, технологічні процеси управління людським капіталом та методики управління людськими ресурсами державної служби [23].

Давайте більш глибоко проаналізуємо окремі компоненти та особливості діяльності системи управління персоналом публічної служби.

Головною ціллю системи керування людським ресурсом в публічному управлінні є надання органам державної влади професійних, компетентних співробітників, які здатні надавати високоякісні публічні послуги. [24].

Визначимо цілі, яким треба слідувати управлінцям на публічній службі успішного з метою застосування успішних змін в Україні :

- запровадження в управлінні адекватної культури та професійного підходу з метою кадрового забезпечення на всіх ділянках публічної служби працівниками з певним рівнем кваліфікації та активності;

- дійове застосування розумового і людського потенціалу у публічному управлінні, організація їхнього заощадження та накопичення;

- застосування підходящих умов і запоруки з метою продемонструвати можливості працівників. Робити це з метою забезпечення цілей, що були заплановані. Сприяти посадовому та професійному розвитку, зростанню результативності роботи [25].

Засіб покращення організації та роботи державних органів - це робота над якістю управління персоналом. Якщо цей напрям добре організований, то у підсумку ми отримуємо відповідний рівень організації, правильне розподілення завдань, запровадження вертикалі посад, уникнення дублювання робочих задач, покращення дисциплінарної складової, встановлення чітких правил у відносинах публічної служби.

Ключовим напрямом кадрової політики у публічній службі в умовах сьогодення є отримання кваліфікованого співробітника з високим рівнем експертності, психологічно пристосованого до взаємодії у колективі, що несе відповідальність за результати своєї праці. [26]. Основою менеджменту людськими ресурсами є певний набір базових складових. Базові положення, за допомогою яких зазначаються складові науково-практичної роботи в цій галузі є принципами в сфері кадрового забезпечення, в тому числі це певна конструкція організації управління персоналом, забезпечення її функціонування, організаційний симбіоз.

Серед багатьох підходів до встановлення принципів управління, найбільш часто зустрічаються наступні:

Ієрархічність - співпраця шаблів управління персоналом різних рівнів.

Адаптивність - еластичність і симбіоз управління персоналом до швидких змін.

Комплексність - облік складових, що є ключовими для управління персоналом.

Колегіальність - єдність у виконанні завдань співробітників кадрового підрозділу.

Добір і розстановка кадрів - знаходження правильного балансу між кваліфікацією співробітника та потребами організації.

Оперативність - швидкість ухвалення рішень.

Плановість - створення перспективних задач управління персоналом.

Узгодженість - попередні домовленості про розподіл функцій між різними елементами системи управління персоналом.

Оптимальність - вибір серед інших рішень, за більшою кількістю факторів.

Концентрація - уникнення повторення функцій і зосередження в управлінні персоналом на розв'язанні завдань організації.

Методи управління людськими ресурсами є інструментом впливу на співробітника або колег в окремому підрозділі, що забезпечують їх координацію під час виконання функцій організацією. [27]

В Україні в управлінні персоналом публічної служби застосовується низка методів: організаційно-розпорядчі, адміністративні, економічні, правові, морально-етичні та соціально-психологічні.

Бувають імперативні (обов'язкові) правові методи, диспозитивні (передбачають дозволене та недозволене), дорадчі (надають пропозиції щодо дій згідно із законом) а також заохочувальні (стимулюють до їх виконання).

Організаційно-розпорядчими є методи впливу на утворення і прогрес свідомості та поведінки представника публічної служби, вони створюють креативне ставлення до здійснення службових обов'язків, створюють умови для персонального розвитку, сприяють ініціативі і бізнесовості.

Адміністративними називають методи, що направлені на ухвалення ефективних рішень менеджерського характеру, дотримання виконавської дисципліни, дисциплінарної, матеріальної, адміністративної відповідальності та порядку.

Економічними методами збільшують і заохочують зацікавленість публічного управлінця, стимулюють матеріальну зацікавленість, сприяють збільшенню ефективності і результатів роботи, яку він виконує.

Правовим методом користуються, спираючись на регулюванні правових норм, встановлених для публічної служби, що є необхідним інструментом створення у певної категорії співробітників правосвідомості, розуміння юридичної відповідальності і культури право розуміння та правозастосування.

Моральні методи, котрі пов'язані з відповідними моральними принципами та установками персоналу.

Соціально-психологічні методи, що стосуються низки організаційних взаємозв'язків, що існують в межах публічної служби [27].

Кадрова забезпечення - це сфера діяльності, яка реалізується в рамках управління, основою якої є забезпечення установ, органів, їх підструктур необхідними людськими ресурсами, які відповідають певним критеріям, інформацією про них, а також використання науково обґрунтованих методів відбору, розподілу, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, підтримки їх продуктивності, регулювання зайнятості та захисту прав працівників. [28].

Серед основних обов'язків є зміцнення довіри до публічної служби, прогнозування потреб у кадрах, навчальні програми, забезпечення кадрового резерву, призначення на публічну службу, перекваліфікація, підвищення професійної майстерності публічних службовців, оцінювання роботи співробітників, звільнення з публічної служби. [29]

Це вказує на те, що підсистема управління людськими ресурсами створена для реалізації ключових функцій управління людським капіталом. Дослідження кадрових потреб є гарантією успіху, працездатності та ефективності організації [28]. Це важливе завдання, яке ми повинні враховувати, коли починаємо досліджувати кадрові потреби для вільних посад у державному управлінні. При визначенні потреб, насамперед, слід зосередитися на чисельності та структурі персоналу [29]. Організаційна структура повинна відповідати меті та обов'язкам структурного підрозділу, і при потребі вона повинна бути оновлена відповідно до цілей, завдань, планів дій та фінансових ресурсів [30].

Перед початком планування такої діяльності, відділ кадрового менеджменту повинен визначити: напрямки дій; ціль цих дій; мету кадрової політики.

При оцінці потреб у кадрах рекомендується використовувати метод екстраполяції (проекція поточної ситуації у майбутнє): простий у застосуванні метод, але складно враховує зміни оточуючого середовища (його можна використати з метою короткочасного планування потреб у персоналі); метод експертних оцінок (спирається на думки керівників підрозділів про потреби у

кадрах): підрозділ управління персоналом має організувати та здійснити збір і опрацювання пропозицій від відділів. Основною особливістю такого методу визначається залучення широкого кола керівників всіх структурних підрозділів підприємства. Такий план з потреб у додаткових кадрах, повинен бути адаптивним, чітко визначеним та гнучким. [31]. План визначення потреб повинен мати чіткість, здатність до адаптації та легким у реалізації. Однак слід передбачати можливі зміни і основні тенденції. У більш загальному значенні планування потреб у персоналі містить визначення наявну та планову кількість й структуру посад і співробітників, а якщо більш широко - визначення потреб повинно також містити перспективу навчання, заохочувальних заходів та поліпшення службових умов, побудови кар'єрної траєкторії.

При визначенні потреб у кадрах суттєвою складовою є професійний рівень службовців, тому кадрова служба має викладати конкретні рамки вимог до кандидатів, які планують обійняти посади. Визначення особливих вимог відбувається із урахуванням положень спеціальних законів, завдань і змісту виконуваної працівником роботи відповідно до документів, що регулюють діяльність підрозділу та по посаді. Їх визначають настільки детально, щоб вони могли бути достатніми для обрання претендентів на позицію, з урахуванням визначення складових кожної заяви.

Для встановлення кваліфікаційних вимог на кожну окрему посаду застосовується нова класифікація державних посад в Україні, які поділені на окремі категорії згідно із порядком призначення, напрямків та кількості повноважень, потрібних для кваліфікації. Важливо, що категорії державним службовцям відповідають займаній посаді.

Для відбору співробітників з відповідними характеристиками важливо розробити заявку на добір персоналу, яка має містити дані про: посади згідно з положенням про структурний підрозділ, посадову інструкцію, структуру та штат; обов'язки та завдання по кожній посаді, необхідні для забезпечення ефективної роботи безпосередньо структурного підрозділу і органу в цілому;

вимоги до кандидата: освіта, потрібний досвід роботи, знання, необхідні ділові та особистісні характеристики.

Зараз відповідно до правил передбачено, що прийняття на державну службу, так і зростання по службі можливі тільки за результатами конкурсу. Прийом на посади державної служби без конкурсу дозволений лише у разі наявності законодавчих виключень. Це дозволяє впровадити та розвинути принцип меритократії публічної служби України. Такий механізм дозволяє реалізувати конституційні права громадян до державної служби на засадах рівності, надає рівні та конкурентні можливості для знаходження найбільш досвідчених фахівців та надання сервісу. Це є однією з головних цілей реформування державної служби. Кадрова служба бере документи від кандидатів для зайняття посад категорії «А» в рамках конкурсної процедури згідно з наявними у неї завданнями у законодавчо встановлених кейсах, перевіряє дотримання законодавчих вимог, надає до вищого корпусу державної служби та комісії та повідомляє претендентів за результатами здійсненої перевірки. В тому числі отримує документи претендентів на зайняття вакантних посад державної служби інших категорій («Б» та «В»), здійснює перевірку на відповідність наданих претендентами документів на відповідність законодавчим вимогам, здійснює інформування претендентів стосовно результатів проведених перевірок та надає конкурсній комісії цю інформацію.

Порядок проведення конкурсу на заміщення посад публічної служби передбачає так званий “сліпий” відбір самих здібних та достатньо знаючих, з необхідними навичками та таких, що виконали спеціальні кваліфікаційні умови. Наявність єдиного інтернет-порталу з пропозиціями посад публічної служби та проведення тестування у реальному часі онлайн засвідчує відкритість, прозорість та вільний доступ до публічної служби. Новий порядок заповнення вільних посад, який включає комп’ютерне тестування, інтерв’ю та інші засоби оцінки претендентів (розв’язання ситуативних завдань), забезпечує довіру у претендентів, а машинна оцінка тестів є неупередженою та побудованою на засадах рівності. З початку набрання чинності Закону України «Про державну

службу», було вже проведено досить значну кількість конкурсів, включно із тестуваннями.

Треба зауважити, що порядок здійснення конкурсу для посадових осіб вищої категорії «А» має відмінності з порядком для службовців інших категорій. По-перше, конкурси на посади претендентів категорії «А» проводить постійно діючий новостворений колегіальний орган. У його складу на громадських засадах входять – Комісія по питаннях вищого корпусу держслужби. Вона є дієвим інструментом конкурентного і професійного відбору службовців категорії «А». На підтвердження цього вказує кількість бажаючих податися на конкурсний відбір.

По-друге, розроблені урядом типові вимоги для службовців категорії «А» до кандидатів на них. Наявні загальні (досвід, знання мови, освіта) та спеціальні вимоги до претендентів (посадові знання, знання законодавства, лідерські якості, здібності керувати установою і співробітниками тощо). Потреби передбачають вільне знання державної мови, а також іноземною мовою (однією з мов офіційного спілкування у Раді Європи); загальний стаж роботи; уміння ухвалювати ефективні рішення, мати лідерські здібності, навички публічних виступів. Претендент на посаду також повинен якісно орієнтуватися в законодавстві, мати навички роботи із великими обсягами інформації та реалізовувати декілька завдань одночасно. Також, кандидати на заміщення посад державної служби вищої категорії, має бути принциповою, рішучою, орієнтованою на захист національних інтересів та служіння суспільству тощо.

На посаду державної служби, відповідно до закону, можливо призначити лише переможця конкурсу. Зауважмо, що переможцем конкурсу буде претендент, якого висунули суб'єктом призначення та очільником державної служби з кандидатур, за пропозицією комісії. Також переможець конкурсу не може бути призначеним на посаду управління державою у разі ухвалення рішення про відмову по результатах спеціальної перевірки.

Призначення на посаду державної служби здійснюється після інтерв'ю з претендентом, укладанням з ним договору (якщо необхідно); не більше ніж через

5 календарних днів від дня надходження результатів спеціальної перевірки у сфері протидії та запобіганню корупції.

Зазначено головні положення щодо призначення іспиту. Передбачена законом форма для відбору співробітників - це тест. Він проводиться у строки, встановлені законодавством, призначений для встановлення відповідності державного службовця. Протягом випробувального строку на публічного службовця покладаються низка завдань, які повинні відповідати посадовим обов'язкам за обсягом та змістом. Для досягнення очікуваного результату, терміни встановлюються реалістичні. Строк тесту - від одного до шести місяців. Тобто – не менше одного і не більше шістьох місяців. Разом з цим особа може зменшити термін випробування. Тоді слід зауважити на тому, що він має бути чітко вказаний та доведений особі. У разі закінчення випробувального строку, державний службовець вважається таким, що його пройшов, якщо немає наказу про його звільнення.

Наприкінці випробувального терміну державний службовець складає присягу. Зазвичай це урочиста обіцянка виконувати функції державної служби із згадуванням чогось дорогого, святого для нього. З того ж дня, коли особу призначено на посаду державної служби в установі формується особова справа, перші документи у справі - документи, що особа подавала під час розгляду її призначення.

Як вважає один із дослідників питання ефективності державної служби, М. Гніденко [32], необхідною умовою професіоналізму буде створення публічним службовцям достойних умов для покращення менеджерських якостей, підняття кваліфікації та здійснення посадових обов'язків межах, що встановлені нормативно, а також надання достойної оплати праці [27].

Кар'єра на публічній службі є складною системою, що стрімко змінюється та складається з низки складових сфери людської діяльності, в якій є такі ознаки, як динамічність, набір пов'язаних елементів. Стрімкість змін означає можливість зміни в часі як параметрів державних службовців, пов'язаних із соціально-

психофізіологічними чинниками, так і низки елементів публічної сфери. Симбіоз складових взаємодії включає наступні елементи: соціокультурні, нормативно-правові, економічні, морально-етичні, психологічні тощо. Інтеграція зв'язує усі компоненти системи самоуправління і відповіді на внутрішні і зовнішні фактори.

Професійна траєкторія - це активне досягнення особою успіхів у своїй професійній сфері. Професійна траєкторія тісно пов'язана з професійним зростанням і вміннями. Успіх професійної траєкторії буде обов'язково залежати від низки факторів таких як: професійна самоідентифікація, службово-виробничих факторів, соціально-економічних факторів, а також особистісних факторів.

Важливо зрозуміти, які фактори та як вони впливають на професійні настрої та цілі державних службовців. Це буде корисним для нього як працівника певного державного органу, так і як особистості. Це ще більш важливо для самих державних органів, що зацікавлені в розробці ефективної стратегії кар'єрного та професійного розвитку своїх співробітників.

Інакше кажучи, відносини між державними органами та державними службовцями мають бути регульовані з метою врахування інтересів всіх сторін бізнес-відносин.

Одним з елементів розвитку кар'єри є мотивація. Нині вона фокусується на змісті, теорії та процесі. На думку Маслоу А.: «перша група теорій досліджує, які основні потреби і мотиви людини включають самоактуалізацію особистості. Друга група (процедурні теорії) або теорії мотивації досліджує процес вибору поведінки, яка тісно пов'язана з очікуваннями особистості, та оцінює наслідки її професійного робочого місця» [33].

Згідно з діючим законодавством, головними мотиваційними факторами системи державного управління є матеріальне заохочення та соціальна підтримка [34]. Проте ці мотиваційні заохочення не забезпечують збереження та розвиток персоналу в системі державного управління.

Згідно з законодавством, державним службовцям надаються умови для підвищення рівня професійної кваліфікації через неперервне професійне навчання [34]. Система професійного навчання ґрунтується на принципах: обов'язкового та неперервного професійного навчання серед населення, роботи в державних органах, виконання повноважень депутата місцевої ради тощо[35].

Після завершення професійної підготовки державним службовцям присвоюються кредити ECTS. Один кредит ECTS еквівалентний 30 годинам, які фінансуються відділом кадрів. Обчислення та ведення обліку кредитів ECTS проводяться центральними та місцевими органами виконавчої влади.

Кредити ECTS можна отримати за різними видами професійної підготовки, включаючи підготовку до освітньо-професійної програми для отримання ступеня магістра за спеціальністю “Державне управління та адміністрування” в рамках напрямку знань “Державне управління”.

При цьому нарахування кредитних балів може здійснюватися, в тому числі за допомогою занесення даних про здобуті кредити, до посвідчень державних службовців. Підставою для нарахування таких кредитів, є Офіційні документи такі як оригінали здобутого свідоцтва або диплому про вищу освіту, чи в інших визначених відповідно до законодавства України документів, які підтверджують професійну підготовку державного службовця, здобутого як у межах українських закладів освіти, так і в межах міжнародного стажування або здобуття вищої освіти в закладах освіти зарубіжних держав світу [36].

Слід відмітити що існують загальні та спеціальні програми з підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Такі програми поділяються на професійні, або сертифіковані програми, що є у свою чергу довгостроковими навчальними програмами, загальною тривалістю не менше двох кредитів та короткострокові програми, - це невеликі за своїм обсягом програми, що стосуються окремої галузі підвищення кваліфікації державного службовця і їхній обсяг складає не більше одного кредиту. Обов'язковими для проходження державними службовцями програмами визначаються: «-для державних

службовців: а) вперше призначені на посаду державної служби, зокрема на посаду державного управління категорій «А» та «Б», протягом одного року з дня призначення; б) які займають посади в державній адміністрації не рідше одного разу на 3 роки; - для керівників МДА, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на 3 роки. Навчання за загальними та/або конкретними короткостроковими програмами є обов'язковим для: державних службовців, керівників МДУ, їх перших заступників та їх заступників не рідше одного разу на три роки» [23].

Відповідно до отриманих результатів, що були здобуті в рамках професійних програм, обов'язково видаються сертифікати, що підтверджують підвищення кваліфікації державних службовців. Якщо це короткострокова програма, то це може бути звичайний документ про підвищення кваліфікації, але в якому обов'язково зазначається про назву пройденого кредиту. Також, слід відмітити, що право на видання таких сертифікатів або документів, які підтверджують те, що державний службовець прослухав відповідний кредит визначаються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійної діяльності та перепідготовки, що можуть здійснювати таку діяльність в межах отриманої ліцензії, або це є відповідний акредитований суб'єкт, що може в тому числі, здійснювати неліцензовану навчальну діяльність.

Державні службовці оцінюються за двома основними критеріями: особистісними та професійними характеристиками. Цей поділ не є абсолютним, оскільки деякі характеристики можуть належати до обох категорій. Професійна компетентність особи в будь-якій області має велике значення, особливо в державному управлінні, враховуючи їх соціальну важливість. Професійні характеристики включають: досвід роботи в даній області; експлуатаційні характеристики; якість і обсяг знань; знання законодавства; додаткові знання, такі як знання мови, комп'ютера, водійські права тощо; закінчення курсів підвищення кваліфікації.

При оцінці особистісних характеристик працівника необхідно враховувати тільки ті, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати виконанню завдань.

Серед існуючих на практиці варто виділити: комунікабельність; старанність; вміння працювати в команді; адекватна самооцінка; компетентність; психологічна сумісність з колективом; наявність або відсутність шкідливих звичок тощо.

Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення влади” встановлює принципи, правові та організаційні основи для забезпечення громадської, професійної, політично нейтральної, ефективної та громадянсько-орієнтованої державної служби в інтересах держави та суспільства. Він також визначає процедуру реалізації права громадян України на рівний доступ до державної служби, враховуючи їх індивідуальні характеристики та досягнення.

Якщо аналізувати принципи визначені цим законодавчим актом, то в центрі уваги процесів управління персоналом в межах державної служби повинні бути: «-розробка науково обґрунтованих кількісних та якісних параметрів штату державних службовців; - раціональний розподіл персоналу; - підвищення професіоналізму працівників; - забезпечення професійного (кваліфікаційно-робочого) розвитку; - максимально ефективно використовувати свої навички; - планування та впровадження кар'єри, створення кадрового резерву в державних органах для прийняття на роботу державних службовців; - сприяння якості та результатам роботи; - соціально-економічний та правовий захист» [37].

Управління людськими ресурсами має відігравати визначальну роль у процесі реформування системи державної служби. Це не тільки допоможе зробити систему більш ефективною, але й забезпечить, що вона відповідає потребам суспільства. Це включає розробку стратегій для привласнення та розвитку талантів, створення ефективних механізмів мотивації та визначення шляхів для кар'єрного росту. Завдяки цьому державна служба зможе приваблювати та утримувати висококваліфікованих фахівців, які зможуть служити інтересам суспільства.

2.3. Тенденції впровадження сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України

В Україні є великий попит на висококваліфікованих фахівців середнього та вищого рівня, які мають значний практичний досвід управління та професійну підготовку. Тому використання новітніх технологій для пошуку керівних кадрів є актуальним для органів державної влади. Давайте розглянемо деякі з них.

В першу чергу можливо відмітити лізинг персоналу. Його розумінням можна визначити правовідносини, в межах яких певне рекрутингове агентство або організація має право укласти трудовий договір з відповідним працівником або державним службовцем від свого імені, що дозволяє останньому відправити його на визначену роботу, в межах будь-якого підприємства, установи, організації, як на короткий період, так і на більш тривалий, мова йде про декілька місяців або декілька років.

Цей підхід дозволяє організаціям ефективно управляти своїм персоналом, залучаючи додаткових працівників за потреби, без необхідності укладати з ними прямі трудові договори. Це може бути особливо корисним для проектів з обмеженим терміном або для організацій, які потребують тимчасового збільшення штату.

Аутстафінг (outstaffing): Рекрутингове агентство оформляє вже існуючий персонал організації-клієнта у свій штат, а не займається добором нових співробітників.

Аутсорсинг (outsourcing): Компанія передає виконання певних функцій зовнішній організації.

Рекрутинг: Ця технологія добору персоналу забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки, враховуючи вимоги до особистісних та професійних якостей кандидатів.

Executive Search: особливістю такої технології, є те що вона обумовлюється здійсненням ініціативного пошуку кандидатів, навіть не беручи до уваги те, що такі особи в даний час не потребують зайнятості та роботи. Таку

технологію, можуть застосовувати різного роду консалтингові та кадрові організації чи агенції.

Middle selection: Ця технологія використовується для пошуку керівників середньої ланки.

Head Hunting - визначається досить складною та затратною технологією пошуку або навіть своєрідного заманювання наперед визначеного фахівця або посадової особи, що зараз перебуває в іншому підприємстві, на підприємство чи організацію, в інтересах якої і було створено цей процес. В процесі активно використовуються технологічні прямі пошуки, а також застосовується технології плетіння сітей.

Ці технології допомагають організаціям знайти найкращих кандидатів для вакантних посад, враховуючи їхні професійні та особистісні якості.

В Україні часто звертаються до послуг сторонніх компаній для вирішення складних завдань у сфері переговорів та найму персоналу. У таких випадках, замовник визначає конкретного фахівця, а також умови, на які готова піти компанія, щоб залучити цього професіонала.

При хедхантингу при здійсненні дослідження ринку використовуються такі технології:

Networking (плетіння сітей): Ця методика хедхантингу полягає в тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна знайти потрібного спеціаліста.

За допомогою технології **Direct Search**, відповідна особа або консультант спільно взаємодіючий із замовником визначає потенційне коло організацій або компаній, в яких може працювати відповідний спеціаліст. В рамках цієї ж технології консультант в подальшому має визначити сферу посаду таких компаній, відповідних осіб та запропонувати їм компанію від свого замовника.

І останнім механізмом, що розглядається у окресленому контексті, є скринінг - це визначена технологія, що передбачає можливість застосування швидкого добору, нижчого або обслуговуючого персоналу. В межах скринінгу беруться до уваги лише формальні ознаки потенційного працівника, такі як освіта, зазвичай не має значення досвід роботи, і в окремих випадках потребує

визначеної статі. В процесі прийняття рішення щодо відбору та організації певних співбесід з таким персоналом береться до уваги політика з організації просування за кар'єрною сходинкою.

Ці методики допомагають організаціям знайти найкращих кандидатів для вакантних посад, враховуючи їхні професійні та особистісні якості [38].

Якість підбору персоналу є критичною для ефективного управління персоналом. Використання сучасних підходів, таких як аутстафінг, аутсорсинг, рекрутинг, Executive Search, Middle selection, хедхантинг та скринінг, може значно покращити процес підбору, забезпечуючи, що організація залучає найкращих кандидатів. Це, в свою чергу, веде до підвищення продуктивності, ефективності та загального успіху організації. Завдяки цьому, організації можуть максимально використовувати потенціал своїх співробітників, сприяючи їх професійному розвитку та кар'єрному зростанню.

Висновки до розділу 2

У межах другого розділу було охарактеризовано нормативно-правове регулювання управління персоналом, що застосовується в межах публічної служби. Таке нормативно-правове регулювання складається з низки нормативно-правових, а також підзаконних нормативно-правових актів. Ключовими з них визначено: основний закон України - Конституцію України, Закон України «Про Кабінет Міністрів України», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», кодифікований акт - Кодекс адміністративного судочинства України, Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» тощо.

Охарактеризовано основні організаційні механізми управління персоналом в межах органів публічної служби України. Такими механізмами визначено: правові механізми, адміністративні механізми, організаційні механізми, соціально-психологічні механізми, економічні механізми.

Визначено низку інноваційних методів, що можуть застосовуватися в органах публічної служби України при організації процесів управління

персоналом. Так, якість підбору персоналу - є важливою ознакою ефективного управління персоналом. Використання сучасних підходів, таких як аутстафінг, аутсорсинг, рекрутинг, Executive Search, Middle selection, хедхантинг та скринінг.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України

Беручи до уваги те, що всі управлінські рішення в нашій державі ухвалюються людьми по відношенню до інших людей, то саме особливий вид населення, а саме державних службовців, слід розуміти як ресурс, яким досягається належний рівень державного управління, що впливає на його загальну ефективність. При цьому, кадри та персонал, які є базовими одиницями управління виступають найважливішим його ресурсом [39]. Відтак, в контексті цього необхідним є досягнення балансу між цими складовими, адже процес і результат його активної взаємодії з соціально-професійним середовищем, повинен бути корисним як для співробітника, так і для органу публічної служби.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [22] зазначено, що «постійне інвестування у професійний розвиток персоналу є важливою особливістю будь-якої сучасної організації. За минулий період реформування державного управління було вжито ряд заходів для планування та здійснення навчання на державній службі, зокрема запроваджено аналіз потреб у навчанні державних службовців, забезпечено конкуренцію між державними та недержавними закладами освіти, утворено Українську школу урядування, однак забезпечення фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім; система не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління».

Якщо розглядати діяльність органів виконавчої влади в питаннях проблем управління персоналом, то тут маємо розрізняти державних посадових осіб, котрі виконують завдання та реалізують функції держави і відповідно фінансуються за рахунок державного бюджету, від осіб котрі можуть працювати як в органах місцевої влади або самоврядування так і в органах державної влади. В межах останніх років особливо відчутно користуються популярністю перманентне реформування системи добору та підбору державних службовців на посади державної служби. Таке реформування відбувається у відповідності до поступової європейської інтеграції України. При тому, що таке реформування вже саме по собі являє велику проблему, що можна пояснити певним чином. Виключення загальних принципів та підходів, якими характеризується зарубіжні держави світу, мають бути застосовані в законодавстві України. Спільним же, як показує аналіз зарубіжного законодавства є те, що в зарубіжних країнах успішно поєднуються два принципи, а саме надання переваги особливим кандидатам, котрі мають відповідні навички та професійні знання, в тому числі, коли базовим принципом є - забезпеченість рівного доступу, всіх без винятку осіб до державної служби, які володіють мінімально допустимими та необхідними навичками.

Для української політичної та правової системи є характерним низка проблем та прогалин у сфері управління персоналом в межах публічної служби, проте, які можливо вирішити або мінімізувати у процесі застосування заходів та методів комплексного характеру.

Важливе значення у таких процесах мають наукові дослідження відповідних фахівців та практиків у сфері публічної служби, які надають відповідні рекомендації з розробки певних нормативно-правових актів, якими можна суттєво вирішити ситуацію. Окремим аспектом, користуються поради з перевірки рекомендацій щодо списків претендентів на посади державної служби, в яких визначається суттєве небажання попередніх керівників, в яких працювали державні службовці, давати об'єктивну характеристику на своїх підлеглих, які бажають змінити свою роботу.

Слід зауважити, що «підготовка і відбір на посади публічної служби, яка перебуває в стані перманентного реформування і пристосування до європейських стандартів є проблемою, оскільки, за виключенням загальних підходів, в різних європейських країнах формуються різні моделі управління персоналом, а спільним є поєднання двох принципів – забезпечення доступу до державної служби будь-якого громадянина країни, що має необхідні кваліфікаційні навички, і принципу надання переваги кращим кандидатам за чітко виписаними вимогами. Причому, до проведення реформи державної служби в країнах Центральної і Східної Європи принципи управління персоналом не були визначені законодавчо і не розмежовувалися політика та адміністрування, тому політична лояльність в кар'єрі державних службовців мала велике значення» [40]. На сьогодні така практика не відповідає принципам організації діяльності публічної служби.

Водночас загальносвітова практика управління персоналом публічної сфери характеризується здебільшого наступним [41]:

відкритість кадрової політики у сфері державної служби з одночасним добором персоналу на основі професійних заслуг, знань та досвіду;

обмеження визнання професійного досвіду роботи в приватному секторі;

чітко визначений принцип субординації, вплив вислуги років на просування по службі;

наявний кодекс із поведінки державного службовця;

визнання необхідності існування правил та інституційної пам'яті;

зосередженість на результатах роботи служби та заохочення лояльності;

інвестування у розвиток людських ресурсів.

У процесі здійснення аналізу зарубіжного досвіду з формування підбору та добору кадрів, можливо виділити такі ключові особливості [42, 43]:

- до кандидата на посаду державної служби повинні в рівній мірі застосовуватися як технічні, так і адміністративні навички (характерно для Німеччини, Великобританії та Франції);

- процес організації та добору персоналу здійснюється відповідними недержавними організаціями та структурами (характерно для Великобританії, Франції та Німеччини) [58];
- ключовими критеріями для відбору визначено: достатньо високий рівень інтелектуальних властивостей, стресостійкість та вміння працювати на великий результат (характерно для Великобританії);
- на посаду неможливо обрати особу в якій немає військової служби (характерно для Франції);
- правовий статус державного службовця не охоплюється нормами трудового законодавства (характерно для Франції).

Застарілі форми, методи управління персоналом та повільний перехід до демократичних форм і методів роботи з персоналом, що недостатньо враховує європейський досвід та не відповідає складній і різноманітній кількості функцій публічного управління ускладнює загальну результативність публічної служби.

Важливо зауважити, що історичний досвід, традиції та геополітичні тяжіння обумовлюють різноманітність поєднання методів кадрової селекції в різних країнах, попри прикладення значних зусиль щодо уніфікації методики підбору, добору та відбору кадрів. Проте органам управління персоналом державної служби різних країн приходиться зіштовхуватися зі схожими проблемами, які мають не лише прикладний, але і методологічний характер. Означені методологічні проблеми не мають простих способів розв'язання, а їх складність викликає недовіру до органів влади через їх безвідповідальність. У європейських країнах, до речі, у першу чергу, міністри, несуть солідарну політичну відповідальність, що виражається у відставці уряду» [44].

Саме тому, необхідно визначити пріоритетність у намаганнях практиків та теоретиків у сфері досліджень з питань публічного управління при внесенні відповідних законодавчих змін [45, с. 70].

В системі публічного управління, «як ні в якій іншій сфері, мають значення морально-етичні та лідерські якості людини: емоційний інтелект, емпатія, вміння

працювати в команді, відчуття української ідентичності, вміння тримати слово тощо» [46]. Такі характеристики, незважаючи на важливість, є недостатніми для належного виконання функцій.

У світовій практиці при здійсненні кадрового управління є випадки, коли звертаються до послуг фірм кадрового рекрутингу, що сприяє наданню допомоги у здійсненні аналітичної та організаційної роботи з управління кадрами та задоволення потреби в їх відборі та ефективному використанні; моделюванні траєкторії розвитку персоналу, його професійного зростання тощо, оптимізації масиву документації публічної служби тощо.

Ефективне реформування державного управління в цілому, повинно бути спрямованим на досягнення інноваційних заходів, включаючи принципи демократії належного врядування та бути одним із чинників конкурентоспроможності України, що підвищує індикатор інтеграції до Європейського Союзу.

Таким чином, одним з першочергових, пріоритетних напрямів удосконалення управління кадрами публічної служби в Україні є формування сучасної моделі управління людськими ресурсами публічної служби за європейськими зразками, яка враховує класичні підходи та інноваційні моделі створення гнучкої організаційної структури сучасні підходи до соціально-психологічних складових з урахуванням актуальних тенденцій. Відповідно до напрямів модернізації публічної служби, потрібно визначити основні організаційні цієї системи, її завдання та функції, забезпечити кардинальне оновлення змісту діяльності. Організаційна структура служби управління людськими ресурсами в органах публічної влади має включати відповідні структурні підрозділи з питань стратегії, відбору, обліку, адаптації, оцінювання, мотивації, розвитку тощо та базуватись на загальних принципах управління кадрами публічної служби.

Таким чином, можемо підсумувати що низку проблем управління персоналом в сфері державної служби, можливо вирішити шляхом пропозицій та заповнення прогалін, а саме: надання досить високого рівня автономії на

формування необхідного штатного розпису та кадрів, самостійного визначення органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування; перегляд формування заробітної плати державних службовців, за рахунок того, що посадовий оклад має становити 70%, а 30% займати інші доплати, премії; застосування основних показників ефективності європейської спільноти; надання переваги саме досвіду роботи державного службовця у порівнянні з наявністю лише формальних вимог; запровадження принципів гармонізації; можливість впровадження погодинних та гнучких графіків роботи; визначення механізму формування кадрового резерву з метою швидкого та ефективного залучення кандидатів на додаткові посади для виконання особливих завдань та повноважень.

3.2. Перспективи розвитку сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби у контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення України

Спираючись на сучасний зарубіжний досвід, до основних управлінських принципів кадрової роботи в органах державного управління слід віднести такі [29]:

- напрацювання відповідного механізму з відбору кадрів;
 - вироблення індивідуального механізму системи резервного забезпечення;
 - об'єктивна та комплексна оцінка професійного рівня кандидатів.
 - колегіальне вирішення питань;
 - застосування принципу раціональності;
- запровадження персональної відповідальності за виконання своїх обов'язків і завдань;
- безумовне дотримання нормативно-правових вимог, забезпечення законності у вирішенні кадрових питань.

Водночас, кадрова робота має виходити із необхідності подальшого забезпечення загальної культури та професіоналізму працівників, що можуть проявляти свої здібності, реалізації позитивних інтересів і особистих планів, професійне зростання та службове просування, підвищення ефективності праці.

Отже, аналіз вище зазначених визначень дає підстави стверджувати, що кадрова політика в органах публічної влади – це інноваційна державна політика, що має на меті вдосконалювати людські ресурси та досягати поставлений завдані та функцій держави місцевого самоврядування, в межах наданих їм повноважень та призначена для визначення стратегічного бачення підготовки та раціонального використання персоналу, а також цілей і пріоритетів кадрової діяльності.

Сучасна наука управління розуміє під кадровими технологіями сукупність методів, прийомів, організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію кадрової роботи [47]. «У принципі, вибір технологій і відповідних конкретних механізмів їх реалізації на певному етапі – це і є організація кадрової роботи в організації. Проте, специфіка публічного сектору, який охоплює на сьогодні в Україні місцевий (муніципальний, комунальний) та державний рівні управління, свідчить про доцільність застосування певних видів персонал-технологій, властивих корпоративному управлінню. Йдеться про застосування аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в правовій та фінансовій сфері, субпідрядні угоди в комунальному секторі тощо. Однак якщо у великих успішних наднаціональних корпораціях відмічається просування до цифрового світового лідерства, в яких еволюціонує особистість – експерт, організаційна структура стає горизонтальною, створюються цінності глобального масштабу, відсутність будь-яких бар'єрів, розвивається «лідерство, що міркує та піднімає дух людей» [48], «то в умовах кризового управління та скорочення витрат на утримання адміністративного персоналу як під час незавершених реформ системи оплати праці державних службовців, так і ведення активних військових дій, беззаперечно підвищуються вимоги до рівня відповідальності на фоні

зменшення розмірів заробітних плат та актуалізації кадрового голоду на посадах рядових виконавців усіх рівнів» [49].

Професіоналізація публічної служби, пов'язана із ґрунтовними структурними змінами адміністративної системи лише останнім часом демонструє посилення уваги до потреб публічних службовців. Так, Національне агентство України з питань державної служби проводить щорічне опитування в межах циклу «Зворотний зв'язок державної служби», за результатами якого наочно демонструються ключові цінності: професіоналізм, служіння, відповідальність, співпраця, ефективність, сумлінність, старанність, стресостійкість [50, с. 57].

В управлінні кадрами оцінювання потреб як однієї сторони, так і іншої відбувається на багатьох етапах, а саме: планування, оплата, мотивація праці, адаптація, професійне навчання, відставка і звільнення персоналу.

Професіоналізація публічної служби також охоплює систему мотивації у формі системи «оплати праці на основі ґрейдування посад державної служби, справедливої оцінки досягнень (горизонтального кар'єрного просування без зміни посади, за результатами професійного навчання тощо), такий рівень, що можна спів ставити за рівнем оплати праці з ринковим» [51]. «Інший елемент системи мотивації – професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, також демонструє негативну тенденцію» [52, 53].

«Так, у питаннях з мотивації у відносинах з керівництвом відмічають нехтування експертними пропозиціями та невизнання успіхів у роботі, інноваційність не заохочується, існує консерватизм на нововведення та немає можливостей, механізмів просувати ініціативи. Ці висновки підтверджуються даними Центру медіації 2019 року щодо дискримінації за стажем роботи, категорією посади, за віком, статтю, майновим станом, вияви булінгу, мобінгу, харасменту на робочому місці» [54]. При цьому негативно оцінюють вплив формальних норм та правил на якість роботи [55]. У процесі організації добору

персоналу повинні враховуватися всі фактори та принципи державної служби [56, с. 94].

Проте, Р. Хойгаард та Ж. Картер зазначають, що «система мотивації, більша зарплата, кращий офіс, приємні люди – реальність, яку ми не маємо, бо фактично це простір для маніпуляції нами, система матеріальної мотивації робить нас сприятливими до маніпуляції, звужує наші горизонти сприйняття і псує нашу поведінку, змушуючи нас діяти проти наших цінностей» [40].

Ще одним важливим аспектом визначається необхідність проведення оцінювання серед майбутніх працівників [59, 60, 61].

Важливим аспектом у системі кадрового управління є виконання запиту на професіоналізацію, поняття законодавчо не закріплене, але «його доктринальна інтерпретація має кілька вимірів.

Професіоналізація (виміри):

соціально-економічний («інструмент забезпечення сталого розвитку», «політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби», «умова розвитку людських трудових ресурсів відповідно до потреб ринку праці», «процес включення індивіда в соціально-економічну практику через сферу зайнятості»);

соціологічний (складова соціалізації людини як комплексного процесу засвоєння та активного відтворення соціального досвіду у контексті професійної діяльності; форма самореалізації людини у контексті професійної діяльності; засіб соціальної стратифікації шляхом отримання соціального статусу через професію

акмеологічний (зумовлена прагненням людини досягти найвищих вершин особистісно-професійного розвитку; системна трансформація особистості працівника, що охоплює набуття професійної компетентності, професійних навичок і вмінь, розвиток здібностей, формування професійно важливих індивідуально-ділових якостей, розкриття творчого та інноваційного потенціалу особистості, сприяння посиленню мотивації професійних досягнень, ствердження морально-етичних стандартів поведінки та професійної діяльності);

«посада формує претензію на статус, а, відповідно, на винагороду та привілеї професії»);

педагогічний (професійна освіта/навчання, тобто спеціальна підготовка суб'єкта до професійної діяльності)

Так, В. Лапшина, проаналізувавши більшість традиційних наукових підходів до категоризації поняття «професіоналізація», визначає її

як процес, в результаті якого у працівника формується об'єктивна наявність знань, умінь, навичок та професійних важливих якостей;

суб'єктивна (усталена адекватна мотивація) готовність до професійної діяльності.

Професіоналізм є результатом цього процесу, показником успішності його здійснення, якісною характеристикою фахівця-професіонала. Таким чином, професіоналізм виступає якісною характеристикою результату здобуття знань та досвіду, а тому потенційно його може набути кожен. Інакше кажучи, професіоналізація – це процес становлення і розвитку професіоналізму [62].

Професіоналізація публічної служби в Україні має здійснюватися у трьох напрямках: у вищих навчальних закладів, спеціалізованих інституціях та в рамках приватних ініціатив професійного навчання для службовців різних сфер та рівнів та має поєднувати загальнотеоретичне та вузькопрофесійне, інноваційне навчання. Сюди можна додати ще наукову складову, як шлях вирішення конкретних проблем.

Професійне навчання та система підвищення кваліфікації, що передбачає набуття та вдосконалення професійних знань з ціллю забезпечення належного рівня їх професійної кваліфікації тісно пов'язано із формуванням сучасної публічної служби в Україні, здатної інтегруватися у європейське співтовариство, бути конкурентоспроможною.

Слід відмітити, що «у 2020 році НАДС в сфері реалізації Стратегії реформування державного управління (від 24.06.2016 № 474) провела ряд досліджень - Державна служба в Україні: Ваша точка зору - за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CID, Норвегія), ДУ Інститут економіки та прогнозування НАН України (Цикл Зворотній зв'язок державної служби), результати яких показали ключові цінності державних службовців – професіоналізм, відповідальність, командна робота /співпраця, ефективність/результативність, чесність/доброчесність» [60, с. 83].

Пандемія та повномасштабна військова агресія рф проти України теж є чинниками, що змушують переосмислити підходи до управління кадрами в публічному секторі та будувати їх за іншими принципами.

Війна актуалізувала потреби державної служби України у висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення. Якщо пандемія актуалізувала питання забезпечення умов для дистанційної

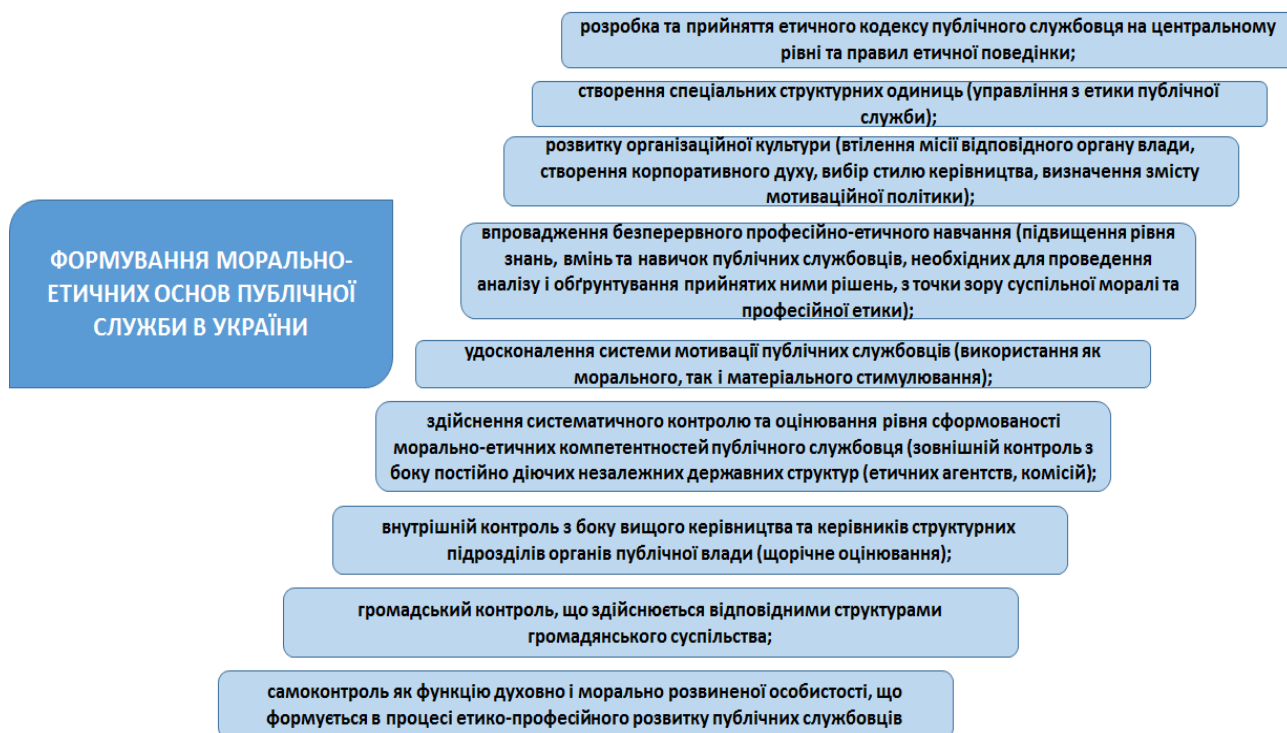
роботи, то війна – подолання кадрового дефіциту, швидке відновлення кадрового резерву шляхом забезпечення спрощеної процедури у питаннях прийому на роботу. Хоча в даному випадку, слід враховувати наявні різні типи територій в Україні в умовах війни: тиллові, прифронтові, окуповані, деокуповані, фронтові, тощо, особливості яких мають визначати підходи та специфіку правового регулювання публічної служби.

Проведений аналіз чинного законодавства дав можливість зробити висновок про те, що вітчизняне законодавство має досить вдалі показники, навіть в умовах війни, хоча й певним чином негативно вплинули на основні принципи публічної служби, а саме стабільність і професіоналізм, проте реалізація повноважень знаходиться під спостереженням громадськості, зважаючи на сучасні принципи демократичної держави та запит суспільства щодо прозорості та відкритості діяльності цих органів в умовах війни, що обумовлює актуальність питання реформування державної служби в частині забезпечення кадрового резерву.

«Так, результати опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведені компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою в Україні під час війни у червні 2022 року, продемонстрували позиції державних службовців щодо покращення сфери управління людськими ресурсами. У звіті відмічається необхідність покращання управління робочим навантаженням (57%); доцільність підтримки, допомоги у режимі реального часу (57%); важливість перегляду організаційної структури (49%) [63]. Також важливо створення системи Well being як підтримки продуктивного поповнення, кар'єрної реалізації, фінансового забезпечення, охорони здоров'я, психологічної стійкості, соціальної затребуваності» [64].

Окрім цього актуальними є питання формування морально-етичних основ публічної служби в Україні що має вагомий вплив на етичну обґрунтованість прийняття управлінських рішень, моральних якостей державних службовців, реалізацію демократичних принципів, дотримання прав людини,

антикорупційну спрямованість, що можливо реалізувати шляхом правового унормування цього питання.



Крім того необхідно напрацювати можливість застосування в Україні системи *will being*, що визначається як система підтримки можливостей для кар'єрної реалізації, продуктивного поповнення персоналу, фінансового забезпечення, забезпечення достатнього рівня психологічної стійкості та психологічного здоров'я працівників [33].

Цінності, котрі повинні бути основою для формування системи професійності службових осіб, мають бути відображені у морально-психологічному стані, формальності відносин, визначенні умов для стресостійкості, підвищення рівня усвідомлення покарань, які можуть бути застосовані до державних службовців. В умовах сьогодення може відбуватися певний конфлікт інституційних та системних цінностей та певної фаховості таких осіб. Такий конфлікт може відобразитися на формуванні своєї інституційної пам'яті, та мати наступництво, в інших поколіннях державних службовців [64].

В такому разі, необхідним є використання обмежених персонал технологій, таких як наприклад реінжиніринг, інсорсинг, а також проведення

незалежного зовнішнього конкурсу. Хоча варто відмітити, що такі технології можуть певним чином обмежувати можливості для вступу на державну службу певних потенційних лідерів або талантів. Саме тому можливо використовувати, механізми аутсорсингу та аутстафінгу. Такі механізми активно застосовуються, у сфері митного контролю Фінляндії, де діє змішана та гнучка модель щодо визначення робочого місця в процесі митного контролю [58, с. 28].

Інсорсинг — створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що надають спеціалізовані послуги, як підрозділам, так і зовнішнім контрагентам. Зазвичай відбирають стандартні, загальні для кількох підрозділів оперативні процеси і доручають виконувати їх автономному центру спільного обслуговування. За надані підрозділам послуги є плата, пропорційна обсягу послуг. Найчастіше застосовують для процесів, пов'язаних з: фінансами (обробка витрат, нарахування заробітної плати); трудовими ресурсами (ведення трудових записів працівників, тренінги); інформаційними системами (системна підтримка, навчання).

Реінжиніринг (*reengineering*) — комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів шляхом радикального перепроєктування існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг. Родоначальником терміну «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування.

Аутстафінг (англ. *outstaffing*: виведення персоналу за межі штату) — це тип моделі віддаленого найму, при якій компанія-підрядник надає фахівця або групу професіоналів для участі в проекті клієнта на період дії контракту. При цьому клієнт повністю контролює і керує «орендованою» командою або фахівцем, а компанія-підрядник займається підбором, юридичними аспектами співпраці, оплачує зарплату і проводить HR-процеси. Метою є оптимізація робочого процесу та бюджету; зменшення навантаження на HR-фахівців і бухгалтерів; мінімізація ризиків для компанії при виникненні юридичних суперечок.

Аутсорсинг — це використання зовнішніх ресурсів, аутсорсинг персоналу — це делегування функцій однієї організації іншій, працівники якої мають профільну спеціалізацію, передача на підставі відповідного договору певних видів діяльності чи окремих функцій іншому суб'єктові (аутсорсеру), який спеціалізується безпосередньо саме на таких видах діяльності (або функціях). За таким договором наймані працівники аутсорсера виконують певні функції, необхідні для ведення замовником його діяльності. Водночас такі працівники підпорядковуються тільки своєму роботодавцеві (аутсорсеру). Саме в цьому полягає головна відмінність аутсорсингу від аутстафінгу. Наразі найчастіше трапляється аутсорсинг інтелектуальних послуг, промисловий аутсорсинг, складський і логістичний, управлінський і консалтинговий аутсорсинги. Найпоширенішими з останнього напрямку є бухгалтерський і податковий аутсорсинги, проте це не виключний перелік

Специфіка публічного сектору свідчить про переваги застосування окремих видів персонал-технологій, властивих корпоративному управлінню, однак, впроваджувати сучасні технології управління кадрами в публічну службу без належної адаптації до цієї сфери є неефективним та може мати негативні наслідки для класичних підходів формування системи публічної служби. Моніторинг якості кадрової політики публічної служби можливо здійснити за допомогою аудит-технології управління персоналом, що дасть відповідь на питання про стан системи кадрового управління, переваги та недоліки, напрями удосконалення, інтелектуальний потенціал та ін. з метою скорочення плинності кадрів, підвищення показників роботи.

Новий рівень управління людськими ресурсами має орієнтуватися на застосування інноваційних механізмів із застосування інструментів цифровізації.

Відтак, незважаючи на те, що кадрова політика публічної служби визначає ціль, завдання, пріоритетні напрями та принципи діяльності публічної служби, критерії їх оцінки, шляхи удосконалення та професіоналізації як системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що поєднує загальнотеоретичне та вузько професійне, інноваційне навчання, раціонального використання кадрів, тенденції трансформації та адаптації публічної служби України до сучасних викликів та впливу факторів інформатизації та цифровізації, виявлені проблеми – кадровий дисбаланс, повільне відновлення кадрового складу, неефективне використання робочого часу, виконання невластивих функцій, неналежна мотивуюча система оплати тощо вимагають її модернізації за допомогою впровадження сучасних підходів, в тому числі використання: консалтинг, аутсорсинг, аудит персоналу, реінжиніринг, управління талантами, знаннями та кар'єрою, забезпечення гендерного підходу тощо; набуття специфічних функцій – аналітичних, інформаційних; вдосконалення і адаптації до умов демократизації механізмів державного управління; здатність вирішувати проблемні ситуації та конфлікти; сприяти формуванню навичок управління на індивідуальному, міжособистісному і груповому рівнях, а основними напрямками удосконалення є такі складові, що відображають баланс вимог публічної служби до кадрового складу та рівень задоволеності потреб останнього: оптимізація; ефективність; професіоналізація; людино центричність; цифровізація тощо.

Формування ефективної системи кадрів публічної служби неможливе без удосконалення правової бази; формування належної структури органів публічної служби, запровадження в практику їх діяльності сучасних ефективних кадрових методів, технологій і процедур з метою ефективного публічного управління, формування позитивного іміджу публічної служби України як сильної, демократичної, європейської держави.

Висновки до розділу 3

В межах третього розділу, особливу роль приділено вдосконаленню механізму застосування технологій управління персоналом в органах публічної служби. Аргументовано необхідність підвищення загального рівня ефективності системи державного управління. Наведено пропозиції щодо впровадження та розробки новітніх інноваційних методик, котрі мають застосовуватися в процесі кадрового відбору, проведення тестувань та різного роду оцінювань серед кадрового персоналу. Підкреслено важливість подальшої імплементації позитивних зарубіжних практик щодо процесів формування відбору кадрів в органах публічної служби.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено теоретичне обґрунтування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України та розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення у контексті реалізації суспільних реформ. За результатами виконання завдань дослідження сформовано такі основні висновки.

1. Кадрова політика в органах публічної служби України зосереджується на ефективному управлінні людськими ресурсами, підвищенні якості роботи та забезпеченні високого рівня професіоналізму службовців. Вона включає чітке визначення критеріїв відбору, підготовки, мотивації та розвитку кадрів, забезпечуючи при цьому справедливий і прозорий процес прийняття на роботу та кар'єрного росту. Ключовими елементами такої політики є відкритість до інновацій, гнучкість у реагуванні на зміни та підвищення ефективності через використання сучасних технологій. Значну роль у цьому процесі відіграють як законодавчі норми, так і індивідуальні підходи до кожного співробітника, що сприяють створенню оптимального робочого середовища та досягненню стратегічних цілей організації.

Варто підкреслити, що для ефективного управління персоналом в органах публічної служби важливим є глибоке розуміння теоретичних основ, а також постійне прагнення до інновацій та адаптації технологій управління персоналом в органах публічної служби України до сучасних стандартів. Важливою є адаптивність та гнучкість управлінських систем до змінюваних умов та викликів. Кадрова політика виявляється значущою для розвитку людських ресурсів та підвищення загальної ефективності організацій. Важливість реалізації кадрової політики на практиці, її різноманітні підходи та стратегії управління персоналом також були обговорені у роботі.

2. Дослідження різноманітних підходів до управління персоналом в органах публічної служби, включаючи внесок таких видатних теоретиків, як Аристотель та Макс Вебер, науковців Г. Авербуха, М. Армстронга, Р. Ботвінова,

К. Ващенко, М. Германа, Н. Гончарука, С. Гофера, А. Дегтяр, С. Дяченко, О. Зубчика, Л. Камаха, Ю. Ковбасюка, В. Колтуна, П. Комірчого, Г. Минцберга, У. Оучи, М. Портера, Л. Прудюса, Н. Рабей, А. Рачинського, Ю. Рубана, Н. Сидоренко, А. Семенченко, А. Сухорукова, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ю. Ярошовця та ін., виявило глибоку багатогранність цієї сфери. Виходячи з наукових джерел, можна констатувати, що ефективне управління персоналом у публічній службі потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, мотивацію, навчання та розвиток кар'єри працівників.

Автором наголошено на необхідності гнучкого та ефективного підходу до кадрової політики, акцентуючи на її важливості для стабільності та прогресу організацій і суспільства загалом. Вказується на важливість адаптації до європейських стандартів управління державною службою в Україні, особливо в контексті вдосконалення культурних, морально-етичних аспектів та клієнтської моделі служби.

3. У роботі вивчено зарубіжний досвід застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби.

Здійснено порівняльний аналіз підходів до управління персоналом у різних країнах, включаючи Австралію та Фінляндію, що допомагає визначити кращі практики та інноваційні рішення для впровадження в Україні.

4. У роботі було проаналізовано основні нормативно-правові документи, які регулюють управління персоналом в органах публічної служби. Основні з них включають Конституцію України, Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про Кабінет Міністрів України», Кодекс адміністративного судочинства України, Закон України «Про державну службу», та інші.

5. Визначено організаційні механізми управління персоналом в органах публічної служби України.

Організаційні механізми управління персоналом в органах публічної служби України передбачають комплексну систему, яка базується на різноманітних правових та адміністративних підходах. Сучасна модель

управління персоналом в органах публічної служби України орієнтується на інноваційні підходи та передбачає перехід від традиційного кадрового менеджменту до стратегічного управління людськими ресурсами.

Однак, аналіз існуючої системи управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування виявив ряд системних проблем, включаючи фрагментарність правового регулювання та відсутність єдиної системи управління персоналом на загальнодержавному рівні. Така ситуація вимагає розробки та впровадження нових моделей управління персоналом, що б включали цілісний підхід до відбору, навчання, мотивації та розвитку кар'єри державних службовців. Це також передбачає визначення ключових цілей, завдань та функцій служби стратегічного управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Таким чином, сучасний етап розвитку системи управління персоналом в органах публічної служби України знаходиться в процесі пошуку ефективних та інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності державного управління і задоволення потреб сучасного суспільства

Були розглянуті основні цілі управління персоналом, такі як створення високого рівня професіоналізму, ефективне використання ресурсів, та сприяння професійному зростанню співробітників. Також були проаналізовані різні методи управління персоналом, включаючи адміністративні, правові, економічні, та соціально-психологічні підходи.

У дослідженні також окреслені ключові принципи управління персоналом, включаючи адаптивність, ієрархічність та оптимальність, та їх вплив на ефективність процесу управління. Особлива увага приділена навчанню та професійному розвитку державних службовців.

6. Аналіз тенденцій запровадження сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України вказав на важливість використання таких технологій, як лізинг персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, рекрутинг, Executive Search, хедхантинг, networking та скринінг, як ключових для

ефективного підбору та відбору кваліфікованих фахівців у органах публічної служби України.

7. Дослідження системи управління персоналом в органах публічної служби України виявило серію викликів, які включають застарілі підходи до відбору і оцінки персоналу, недостатню мотивацію працівників та потребу в удосконаленні нормативно-правової бази. На основі цього аналізу, було запропоновано низку реформ, спрямованих на удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України.

Встановлено, що інтеграція сучасних технологій, таких як цифрові інструменти та аналітика на основі даних (data-driven analytics), має потенціал значно покращити процеси управління персоналом в державних органах України. Застосування цих технологій може сприяти автоматизації рутинних задач, підвищенню ефективності рекрутингу та загальної продуктивності.

У дослідженні підкреслена значущість державних службовців як ключового ресурсу в системі державного управління. Їхні особистісні та професійні якості безпосередньо впливають на ефективність управління. Акцент робиться на вирішенні проблем, пов'язаних із формалізацією вимог, нееквівалентним розподілом заробітної плати, жорсткими режимами роботи та відсутністю можливостей для використання термінових контрактів.

Враховуючи ідентифіковані виклики та проблеми, були запропоновані конкретні заходи для поліпшення системи управління персоналом. Це включає надання більшої автономії органам виконавчої влади, перегляд системи преміювання, впровадження гнучких графіків роботи та формування кадрового резерву. Також розглядалися перспективи професіоналізації та структурних змін в системі управління з урахуванням морально-психологічних аспектів роботи державних службовців.

8. Застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби України в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення країни відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, адаптивності та стабільності. Це включає в себе необхідність адаптації до

змінюваних умов, викликаних війною та її наслідками, з використанням гнучких методів управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни та ефективно розподіляти ресурси.

Цифровізація та автоматизація стають невід'ємними компонентами сучасного управління персоналом, дозволяючи оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність праці. Важливу роль відіграє також розвиток корпоративних навчальних програм та використання онлайн-платформ для навчання і розвитку навичок державних службовців.

У контексті повоєнного відновлення України, особлива увага приділяється професіоналізації та навчанню державних службовців. Впровадження передових HR-технологій, включаючи машинне навчання та штучний інтелект для аналізу даних, може значно підвищити об'єктивність та ефективність управлінських рішень.

Водночас, урахування морально-психологічного стану персоналу, особливо в умовах війни, вимагає розробки та впровадження програм психологічної підтримки, збереження корпоративної культури та згуртування команди.

Інтеграція з європейськими стандартами та використання сучасних технологій для пошуку та відбору кваліфікованих фахівців сприяють підвищенню ефективності управління персоналом та адаптації до змінюваних умов.

Загалом, сучасні технології управління персоналом відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності та адаптивності органів публічної служби, що є особливо важливим у контексті повоєнного відновлення та сучасних викликів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс адміністративного судочинства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 25.11.2023).
2. Кадрова політика системи інформаційної безпеки : навч. посіб. / [С.М. Мамченко, А.М. Гуз, В.І. Журавель, Т.Ю. Ткачук]. Київ : Нац. акад. СБУ, 2017. 208 с.
3. Розенфельд Ю.М., Герасіна Л.М., Осипова Н.П. Політологія: підручник. Харків: Право. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-2393.html> (дата звернення 28.11.2023).
4. Тихомирова Є.Б. Політологія: навч. посібник для студентів галузі підготовки “Міжнародні відносини”. Луцьк: РВВ “Вежа”. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки, 2013. 263 с.
5. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»/ О.С. Мороз. – Запоріжжя, ЗДІА, 2018.– 161с.
6. Стратегія державної кадрової політики України : зміст, основні поняття. URL: <http://cur-rvo.usoz.ua/load/0-0-0-39-20> (дата звернення: 12.12.2023).
7. Кадрова політика: суть та завдання. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13947/> (дата звернення: 12.12.2023).
8. Кадрова політика системи інформаційної безпеки : навч. посіб. / [С.М. Мамченко, А.М. Гуз, В.І. Журавель, Т.Ю. Ткачук]. Київ : Нац. акад. СБУ, 2017. 208 с.
9. Колісниченко Н. М. Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. 415 с.
10. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 151 – 153.

11. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. *Інноваційні технології управління і права*. 2018. № 1 2 (2). С. 21 – 26.

12. Доценко Т.О. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. *Механізм публічного управління*. 2021. Випуск № 24. С. 59-63.

13. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873> (дата звернення: 12.12.2023).

14. Колісниченко Н. М. Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. 415 с.

15. Буркова Л.А., Семеняка Т.В., Демченко Є.В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 8. С.106-110.

16. Карпеко Н. Механізми підготовки конкурентоздатних фахівців. *Інформаційний простір. Українські реалії: досвід трансформацій*: Матеріали V міжнар. наук.-практич. конфер.(м. Хелм, Польща 98 28 листопада 2015 р.): україномовний варіант. Вид-во ВШМВСК, 2016. С.86 – 90.

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

18. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2018. № 1. С. 38-44.

19. Місія Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). URL: <https://nads.gov.ua/misiya-nads> (дата звернення: 12.12.2023).

20. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект: дис. канд. юр. наук: 12.00.07. Одеса, 2012. 238 с.

21. Комісія з питань вищого корпусу державної служби (НАДС). URL: <https://nads.gov.ua/vishchij-korpus-derzhavnoyi-sluzhbi/komisiya-z-pitan-vishchogo-korpusu-derzhavnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 12.12.2023).

22. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки URL: <https://drive.google.com/file/d/1S4qFq68W7xOA4znj2NgoACXRZlWt8h5a/view> (дата звернення: 12.12.2023).

23. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2017. 326 с.

24. Побережна В. А. Формування та реалізація державної кадрової політики у сфері державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Побережна В. А. – Київ, 2014. – 23 с.

25. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І. В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2018. – № 16 (205). – С. 116 – 120.

26. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Витко Т. Ю. – Дніпро, 2011. – 23 с.

27. Жук Н. Б. Державна кадрова політика / Н. Б. Жук // Державний архів Львівській області. URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/> (дата звернення: 14.12.2023).

28. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування./ В. О. Зозуля // Державно-управлінські студії. – 2017. – № 2. – С. 1 – 3.

29. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. – 330 с.

30. Воронько О. П. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. для студентів, слухачів із спеціальності «Державне управління», «Державна служба». Київ : УАДУ, 2010. –153 с.

31. Публічна служба: системна парадигма : колект. монографія / [К. О. Ващенко та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

32. Гниденко М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади / М. Гниденко. URL: <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihsluzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-di-yalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi> (дата звернення: 27.11.2023).

33. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. URL: www.dbuapa.dp.ua/cpk/lib/3/navch_posibnik.pdf (дата звернення: 27.11.2023).

34. Про державну службу: закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 27.11.2023).

35. Носик О. А. Умови трансформації кадрових підрозділів органів державної влади України / О. А. Носик // Jurnalul juridic national: teorie și practică = Національний юридичний журнал: теория и практика: науч.-практ. прав. изд. Республики Молдова. – 2016. – Вип. 5.(21). – С. 130 – 134

36. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

37. Газарян С. В., Носик О. А. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії. *Державне будівництво*: електрон. наук. фах. зб. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-2/index.html> (дата звернення: 12.12.2023).

38. 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.

39. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.

40. О. І. Компанець, Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони, Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022 р., № 2 (76), с. 101-106.

41. Рабей Н. Організація та функціонування системи управління персоналом державної служби: вітчизняний та зарубіжний досвід. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. наук. праць з матеріалами

V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 19 жовтня, 2018 р. Вінниця, 2018. Ч. 2. С. 548-561. URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_1.pdf#page=548 (дата звернення 27.11.2023).

42. Markman, A. (2019, May 26) You don't need to meet every qualification to apply for job. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/05/you-dont-need-to-meet-every-qualification-to-apply-for-a-job> (дата звернення: 12.12.2023).

43. The Public Service Commission: NSW Government agency within the Department of Premier and Cabinet. (2022, September 30). URL: <https://www.psc.nsw.gov.au/about-us> (дата звернення: 12.12.2023).

44. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. К., 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20do%20slidgenja/metodologia-viznach-spromog-sup.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).

45. Чепус А. В. Механизм конституционно-правовой ответственности исполнительной власти в европейских странах. URL: https://desecuritate.uph.edu.pl/images/De_Securitate_6_Chepus.pdf (дата звернення: 12.12.2023).

46. Brussels. Hougaard, R., & Carter, J. (2018, November 06) Ego is the enemy of good leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership> (дата звернення: 12.12.2023).

47. Герман М. А. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*, 2022. № (1 (29)), С. 10-16.

48. Zuazola, J. (2022, May 29) Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. Digital Worldwide Leadership. URL: www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwideleadership-6914318477382049792 (дата звернення: 12.12.2023).

49. Антонова О., Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*, 2023. Том 11. № 1. С. 79-84.

50. Публічна служба в Україні: аналітичний звіт, 2023, URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).

51. Дорожня карта реалізації Закону України від 2 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL: <https://nads.gov.ua/projects/dorojnya-karta.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).

52. Алюшина, Н. О. (2021). Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. № 3 (15). С. 226-236.

53. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2022 рік, НАДС, URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2022-final.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).

54. Хаджирадєва, С. Медіація як альтернативний метод врегулювання конфліктів на державній службі в умовах сучасних викликів. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/29aba1d-dd59-4da2-91f1-81a9d563d69f.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).

55. Звіт за результатами опитування щодо булінгу на державній службі. (2019). Київ: НАДС, Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/22.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).

56. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

57. Оргієць, О.М. , Формування та розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 420 с.

58. Capacity Building Committee report. (2023, February, 22 – 24). The 14th session of the capacity building committee item VIII – The hybrid / flexible working arrangements – towards sustainable work model in customs.

59. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ від 12.04.2022 р. № 440. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannyaorganizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovcivta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-periodvoyennogo-stanu-440> (дата звернення: 12.12.2023).

60. Хомишин І.Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2023. № 3. С. 308-312.

61. Intagliata, J., Sturman J., & Kincaid, S. (2022, May 26). How to Spot - and Develop - High-Potential Talent in Your Organization. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-highpotential-talent-in-your-organization> (дата звернення: 12.12.2023).

62. Лапшина В. Професіоналізація: сутність та структура поняття. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2005/04/54-58__no-2-3__vol-7__2005__UKR.pdf (дата звернення: 02.09.2023).

63. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022 № 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192> (дата звернення: 12.12.2023).

64. Селіванов, С., Кашлакова, А. (2022). Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).