

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Навчально-науковий інститут економіки  
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та державного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Козак Ольги Сергіївни

академічної групи 281-20з-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри  
прикладної економіки, підприємництва  
та публічного управління

(повна назва)

О.Г. Вагонова

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

Студентці Козак О.С. академічної групи 281-20з-1 ФМ  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
за освітньою програмою 281 Публічне управління та адміністрування  
на тему «Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади»  
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 475-с від 27.05.2024 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Дослідження основних понять та сучасних підходів до розгляду проблематики управління персоналом. Специфіка управління персоналом в органах державної влади	13.05.24 – 10.06.24
Аналітичний	Аналіз системи управління персоналом в Україні. Зарубіжний досвід управління персоналом в органах державної влади.	11.06.24 – 24.06.24
Прикладний	Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Обґрунтування моделі удосконалення системи управління персоналом в органах державного управління	24.06.24 – 02.07.24

Завдання видано \_\_\_\_\_ Сергієнко Е.О.  
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 травня 2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 03 липня 2024 р.

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Козак О.С.  
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, КАДРОВА ПОЛІТИКА.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади».

62 стор., 3 рис., 38 джерел, додатки

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються в системі управління персоналом органів державної влади.

Предметом дослідження є удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління персоналом в органах державної влади та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

У першому розділі здійснено аналіз понятійно-категоріального апарату та охарактеризовано специфіку управління персоналом в органах державної влади.

У другому розділі досліджена проблематика управління персоналом як складової ефективної діяльності органів державної влади.

Третій розділ присвячено розробці моделі вдосконалення системи управління персоналом Державної податкової служби.

Рекомендації та пропозиції, надані в роботі, можуть застосовуватись в органах державної влади для розробки заходів щодо удосконалення системи управління персоналом.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ .....	8
1.1. Понятійно-категоріальний апарат проблематики управління персоналом в органах державної влади .....	8
1.2. Специфіка управління персоналом в органах державної влади.....	17
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	26
2.1. Регулювання кадрового забезпечення органів державної влади в Україні .....	26
2.2. Зарубіжний досвід управління персоналом в органах державної влади .....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	44
3.1. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей.....	44
3.2. Обґрунтування моделі удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади .....	49
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* Війна є надзвичайно складним періодом для всіх членів суспільства, державних інституцій та будь-якої сфери суспільного життя. З початком цього повномасштабного вторгнення в країні було запроваджено адміністративно-правовий режим воєнного стану, головною особливістю якого є акумуляція ресурсів для відсічі військової загрози та трансформація системи державного управління. З огляду на це, нового значення в таких умовах набуло питання підвищення ефективності державного управління.

Інтеграція України в європейські та інші міжнародні економічні структури також вимагає нових прогресивних механізмів. Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість сформулювати нове власне бачення механізму забезпечення ефективності управління персоналом.

Тому актуальним питанням залишається формування нової генерації державних службовців, здатних здійснювати свою професійну діяльність в нинішніх умовах невизначеності та світової кризи, коли система державної служби отримала серйозний виклик і потребує сучасних підходів та пошуку нових ефективних рішень у сфері державного управління та державної служби.

Актуальність вирішення зазначеної проблеми формує мету та завдання роботи, тема якої «Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади».

Різним аспектам проблематики кадрового забезпечення державного управління, роботи з персоналом в системі державної служби приділено значну увагу як науковців, так і управлінців, а також практиків. Теоретичну

основу функціонування і розвитку служб управління персоналом в органах державної влади та державної служби становлять праці Т. Василевської, С. Газарян, Н. Гончарук, Н. Липовської, О. Мельникова, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомової, Л. Пашко, А. Рачинського, В. Рижих, С. Серьогіна, А. Сіцінського, І. Сурай, С. Хаджирадевої та ін.

*Метою роботи є* аналіз системи управління персоналом в органах державної влади та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення зазначеної мети передбачається вирішити такі основні завдання:

1. Висвітлити понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в органах державної влади.
2. Дослідити специфіку управління персоналом в органах державної влади.
3. Проаналізувати регулювання кадрового забезпечення органів державної влади в Україні.
4. Дослідити зарубіжний досвід управління персоналом в органах публічної влади.
5. Розглянути проблематику модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей.
6. Розробити модель вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

*Об'єктом дослідження є* суспільні відносини, що складаються в системи управління персоналом органів державної влади.

*Предмет дослідження –* удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

*Методи дослідження.* Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить система філософських, загально- та спеціально-наукових методів і прийомів. Діалектичний метод дав змогу проаналізувати понятійно-

категоріальний апарат проблематики управління персоналом в органах державної влади. Метод порівняльного дослідження застосовано для визначення специфіки управління персоналом в діяльності системи публічного управління. Методи класифікації і групування дали змогу дослідити види, функції управління персоналом, що використовуються в роботі органів державної влади, зокрема, податкових, види нормативно-правових відносин у цій сфері, принципи їх регулювання.

Джерелом інформації послужили законодавчі акти Верховної Ради, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність системи судочинства в Україні, офіційні статистичні матеріали, інформаційно-аналітичні огляди, матеріали дисертацій, монографій, підручників, статей у наукових збірниках та наукових періодичних виданнях; матеріали сайтів інтернет-ресурсів.

*Практичне значення роботи* визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій, направлених на управління персоналом в органах державної влади.

*Сфера використання результатів роботи:* одержані результати можуть бути використані в практиці публічного управління.

*Структура роботи.* Робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (38). Текстова частина викладена на 62 сторінках, проілюстрована на 3 рисунках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Понятійно-категоріальний апарат проблематики управління персоналом в органах державної влади

Розвиток демократії та запровадження підходів концепції «належного врядування» в систему державного управління призвели до перегляду ролі та функцій державних службовців, зміни філософії у виконанні професійних обов'язків. В сучасних умовах значно зросли вимоги до персоналу в системі державного управління, перед державними службовцями постають нові завдання та відповідно критерії оцінки їх роботи. Розвиток персоналу на публічній службі, складовими якого є навчання, підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження нових форм і технологій управління кадрами стають одними із пріоритетних напрямів модернізації системи державного управління в Україні [1].

Тривалий час саме поняття «управління персоналом» у вітчизняній управлінській практиці було відсутнім, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами та соціального розвитку колективу. Однак роль їх у системі управління персоналом була і залишається поки ще незначною, діяльність їх має здебільшого формальний характер. Основну частину роботи щодо управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, які досить часто недостатньо підготовлені до цієї діяльності і не отримують при цьому необхідної консультативної та методичної допомоги. Нерозвиненість кадрових служб, невідповідність керівників до управління персоналом не може не мати негативних наслідків для діяльності кожної організації, гальмує процес їх подальшого розвитку.

Варто зазначити, що управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх

колективами. У найбільш загальному вигляді управління в науці державного управління визначається як діяльність суб'єкта, що виражається в цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, який здійснюється з метою приведення останнього в бажаний для суб'єкта стан [2].

Наразі персонал вважається одним із тих факторів, які приносять організації вирішальний успіх. Саме тому сучасна концепція управління передбачає виокремлення з більшої чисельності функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової – персоналом.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонуванні організацій.

У загальному вигляді управління персоналом становить комплексну прикладну науку і сферу практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал організацій для підвищення ефективності діяльності останніх.

Поняття «управління персоналом» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності організацій (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами).

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, закономірностей, принципів і методів управління персоналом [3].

Управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом; кадровому плануванні, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі; обліку і нормуванні чисельності працівників. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення працівника: це наймання, відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу та його використання; організація праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.



Рис. 1.1. Класифікація концепцій управління персоналом

Виходячи з такого визначення сутності управління персоналом і умов, в яких цей процес реалізується, формується концепція управління персоналом в кожній конкретній організації.

Більшість фахівців формулюють сучасну концепцію управління персоналом достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т.п.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом [6].

Основу концепції управління персоналом в даний час складають: зростаюча роль особистості працівника; знання його мотиваційних установок; вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами в організації.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працюючих, окремі групи і структури; предмет – основні закономірності й рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності. Суб'єктами ж є керівники всіх рівнів та кадрові служби. За традиціями, що вже склалися, управління персоналом (підбір, прийом, навчання персоналу, оцінка і т. ін.) є, з одного боку, однією із сторін діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що входять до складу кадрових служб. Лінійні керівники уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань організації. Разом з тим працівники кадрових

структур покликані допомагати і давати поради керівникам з метою найкращого досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань. Працівники кадрових служб як самостійні суб'єкти управління виконують такі функції: забезпечують різні кадрові послуги для лінійних керівників; разом з керівниками розробляють управлінські рішення та заходи щодо їх реалізації; виконують власні управлінські повноваження; беруть участь у розробці та впровадженні корпоративної стратегії.

Управління персоналом має базуватися на таких принципах [5]:

- людина – основа корпоративної культури: успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін;

- менеджмент для всіх: управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);

- ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максималізації прибутку;

- взаємини як критерій успіху організації;

- якість як критерій ефективності: необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації;

- команда як критерій успіху організації: всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації;

- навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Система управління персоналом – сукупність підсистем, що відбивають окремі сторони роботи з персоналом і призначених для вироблення і здійснення ефективного впливу на нього [6].

Необхідно підкреслити три моменти, що стосуються особливостей управління персоналом:

1. Управління персоналом є діяльно-орієнтованим. Ефективне управління персоналом направлено на практичні дії, ніж різного роду канцелярські процедури і правила. Звичайно, тут застосовуються правила і записи, але виділяються все ж дії. Особливий наголос робиться на вирішенні службових проблем з метою виконання поставленого організацією завдань завдяки підтримці персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці та їх задоволенню.

2. Управління персоналом є індивідуально-орієнтованим. Наскільки це можливо, кожен службовець розглядається як особистість, і пропонуються послуги і програми, спрямовані до індивідуальних потреб.

3. Управління персоналом орієнтоване на майбутнє. Воно повинно забезпечувати установу компетентними і зацікавленими в результатах своєї праці службовцями. Таким чином, в довготривалих стратегіях організацій слід обов'язково враховувати людський фактор.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Всі системи управління персоналом мають ряд загальних властивостей:

- вони є першим шаром управління будь-якої організації, так як саме люди, об'єднані спільними цілями, і складають цю організацію;
- управління персоналом присутнє у всіх функціональних сферах діяльності;
- головні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;
- системи мають загальні риси, властиві колективам людей – потреба в спілкуванні, можливість виникнення конфліктів;
- вони містять приблизно однакові за функціональним складом елементи [7].

Система управління персоналом є підсистемою в системі управління організацією, отже, з одного боку, цілі системи управління персоналом повинні бути ув'язані з цілями функціонування і розвитку організації; з іншого боку, цілі системи управління персоналом повинні бути ув'язані з потребами працівників організації.

Таким чином, головна мета системи управління персоналом: забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток шляхом:

- розробки стратегії управління персоналом,
- прогнозування і планування кадрів,
- побудови дієвого механізму мотивації і системи соціального забезпечення.

Кадрова стратегія, або стратегія управління персоналом, базується на кадрову політику і стратегію розвитку організації і носить довгостроковий характер. Розробка стратегії управління персоналом полягає у визначенні основних напрямків дій, ресурсів, тимчасових параметрів, комплексу заходів щодо реалізації обраного курсу дій.

Під концепцією управління персоналом розуміється – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Вона включає: розробку методології, системи і технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом [8].

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Принципів управління персоналом в літературі називається

досить багато, але при всіх умовах управління персоналом здійснюється на основі наступних традиційно затвердилися в організаціях принципів:

- науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи;
- відбору, підбору і розстановки кадрів;
- лінійного, функціонального і цільового управління;
- контролю виконання рішень та ін.

Ряд американських і японських корпорацій широко використовують і інші принципи управління персоналом: довічного найму, контролю виконання завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з організаційною культурою; обов'язкове схвалення рішень, що приймаються більшістю працівників [9].

Змістом управління персоналом є:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку організації;
- формування чисельного і якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);
- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл та перепідготовка кадрів);
- система загальної і професійної підготовки кадрів;
- адаптація працівників в організації;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- оцінка діяльності та атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці та цінності працівника для підприємства;
- система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування робочої (трудова) кар'єри;
- міжособистісні відносини між працівниками, між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями;

– діяльність багатофункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою та за надійний соціальний захист працівника.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом установи, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Система управління персоналом включає в себе як стандартні функції кадрового діловодства (прийом на роботу, звільнення, переміщення, призначення відпустки і т.п.) так і аналітичні функції оцінки співробітників

Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом чи його складовими, є:

– визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);

– відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);

– розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

– розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

– підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків, зниження рівня конфліктності у колективі);

– вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);

– управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на

формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

– правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік та статистика персоналу, інформування колективу) [10].

Усі ці напрямки поєднані головною метою організації – підвищення ефективності діяльності на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників.

У найзагальнішому вигляді система роботи з персоналом складається із шести взаємозалежних підсистем: кадрова політика; добір персоналу; його оцінка; розміщення; адаптація; навчання [9].

Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією [7].

Зміст системи управління персоналом становить ряд елементів, найбільш важливими з яких є: формування кількісного і якісного складу кадрів, система підготовки і перепідготовки працівників, система оплати праці, міжособистісні відносини між працівниками та адаптація працівників на підприємстві.

## 1.2. Специфіка управління персоналом в органах державної влади

Управління персоналом в органах державної влади виступає як важливий чинник політики держави, її головна лінія у сфері добору та виховання кадрів. У цій галузі управління персоналом повинно бути спрямоване на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високопрофесійних кадрів державної служби. Інноваційні технології здійснення управління персоналом передбачають

вироблення нового стилю кадрового забезпечення органів державної влади високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольнити потреби населення шляхом надання якісних та ефективних управлінських послуг. Разом з тим, кадрові технології можуть визначатись як сукупність методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію рішень щодо розвитку персоналу державної служби [12].

Особливість управління персоналом в органах державної влади України полягає в тому, що держава і особа виступають як партнери у професійно-трудовій діяльності, де визначальним принципом є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчої самореалізації особистості. У сучасних умовах, вирішення кадрових питань є одним із найактуальніших аспектів формування та функціонування державної влади.

Ефективне управління персоналом в сфері держі служби має бути спрямоване на:

- прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне і якісне забезпечення державних служб відповідними кадрами);
- підбір і розстановку, тобто раціональне використання кадрів;
- розробку критеріїв, методів і прийомів відбору, розстановки, оцінки і навчання кадрів;
- планування розвитку персоналу, підвищення кваліфікації;
- створення і використання кадрового резерву на керівні посади.

Слід зазначити, що управління персоналом в органах державної влади може бути результативна у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. Разом з тим, реалізація кадрової політики у даній сфері повинна здійснюватися відповідно до принципів, які відповідають демократичним стандартам врядування та глобальним процесам суспільного розвитку. А саме:

- демократичний добір;

- просування по службі за діловими якостями;
- постійне навчання державних службовців;
- заохочення державних службовців до службової кар'єри;
- систематичне відновлення кадрів; здійснення контролю за діяльністю кадрів [13].

Специфіка державної служби обумовлює ряд вимог до державного службовця. Від нього потрібні, перш за все, нейтральність, неупередженість, суворая дисципліна, законослухняність. Його діяльність протікає в рамках нормативних правових актів. Це багато в чому і визначає характеристику управління персоналом в публічній службі.

Незважаючи на багатогранність практики управління персоналом, відзначимо деякі найбільш істотні його риси.

Управління персоналом можна розглядати і як внутрішню якість системи (державної служби), основними елементами якої є суб'єкт – керуючий елемент (керівник органу державної влади та кадрова служба цього органу) та об'єкт – керований елемент (персонал), постійно взаємодіючі на засадах самоорганізації [13].

Управління персоналом державної служби – це цілеспрямоване впорядковане вплив суб'єкта на об'єкт, що здійснюється безпосередньо суб'єктом управління. Виходячи з цієї теоретико-методологічної посилки, можна дати визначення поняття «управління персоналом державної служби» як управлінського впливу органів державної влади, їх керівників, працівників кадрових служб, спрямованого на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію і стимулювання до виконання задач, що стоять перед організацією.

Управління персоналом одночасно виступає як система організацій, як процес і як структура. Воно являє собою сукупність (єдність) відносин, механізму, форм і методів впливу на формування, розвиток і затребуваність професійних можливостей державних службовців. Тому для проведення єдиної державної кадрової політики в масштабах всієї країни необхідне

створення системи управління персоналом державної служби та організація її функціонування [14].



Рис. 1.2. Підсистеми та елементи системи управління персоналом органів державного управління

Система управління персоналом складається з наступних компонентів:

- організаційної структури управління персоналом державної служби;
- системи роботи з персоналом державної служби;
- нормативно-правової бази управління персоналом;

- інформаційно-методичного забезпечення системи управління персоналом;
- технологій управління персоналом і
- методів управління персоналом державної служби.

Система управління персоналом державної служби, будучи органічною складовою частиною державної кадрової політики, повинна будуватися і базуватися на її принципах і пріоритетах, а також на загальних принципах системи управління персоналом державної служби [14].

Управління персоналом органів державної влади являє собою ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності, що включають формування персоналу, його використання і стабілізацію.

Обсяг роботи по кожному з напрямків діяльності залежить від місця органу державної влади в структурі державного управління, від ситуації на ринку праці, кваліфікації персоналу, соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі і за його межами і від багатьох інших внутрішніх і зовнішніх факторів

Отже, управління персоналом органів державної влади являє собою складний, що постійно оновлюється творчий процес, в якому взаємодіють багато організаційні, соціально-психологічні, правові, економічні, моральні й інші фактори.

Функції управління персоналом органів державної влади.

Різні джерела дають різне тлумачення функцій органів управління персоналом. Але більшість дослідників дотримується точки зору, що функції управління персоналом пов'язані з діяльністю і є відображенням властивостей функціонуючого об'єкта (суб'єкта управління), конкретною формою прояву його сутності [15].

Стосовно до сфери управління персоналом органів можна вважати, що функції – це спеціалізовані напрямки діяльності органу державної влади, його кадрової служби по відношенню до завдань, що вирішуються в процесі управління персоналом.

До універсальних функцій управління персоналом можна віднести такі як прогнозування і планування, регулювання, координація, контроль.

Як показує практичний досвід, універсальні функції відображають сутність процесу управління в цілому, в той час як специфічні функції є робочим інструментом здійснення спільних універсальних функцій.

До специфічних функцій, що забезпечує управління персоналом органів державної влади, відносяться [16]:

– адміністративна функція управління персоналом. Відіграє важливу роль і полягає в діяльності щодо регулювання управлінських відносин, у тому числі правових основ управління персоналом органів державної влади. Адміністративна функція реалізується при прийомі, звільненні, службовому пересуванні персоналу, адміністративно-правовому регулюванні його кар'єри, застосуванні дисциплінарної практики до державних службовців і дотриманні норм трудового законодавства в частині проходження державної служби, дотриманні регламенту службового часу і часу відпочинку, виплати грошового утримання, надання пільг, гарантій і т. д. В ході реалізації цієї функції управління персоналом відбувається впорядкування і вдосконалення службових відносин державних службовців і формування нових службових відносин, відповідних змін у законодавстві по публічній службі. Адміністративна функція управління персоналом заснована на авторитеті влади, на праві суб'єкта управління віддавати розпорядження і обов'язки об'єкта управління їх повністю виконувати ;

– функція кадрового планування. Реалізується при визначенні потреби в державних службовців конкретної спеціалізації та кваліфікації, при оцінці наявного кадрового потенціалу і визначення потреб в персоналі в майбутньому, при плануванні службового пересування державних службовців та їх професійного розвитку. В результаті кадрового планування відбувається вдосконалення і оптимізація процесів формування та використання персоналу державної служби, його розвиток. Планування є джерелом інформації про потреби в персоналі, про динаміку зміни його

чисельності, про зміну кваліфікаційної структури. Воно дозволяє своєчасно організувати професійне навчання і забезпечити потрібну кваліфікацію державних службовців, спланувати їх кар'єру і підготувати резерв кадрів, адаптувати державних службовців, які вперше прийняті на державну службу, і підготувати вивільнення персоналу в зв'язку з планованими організаційно-штатними заходами або плановим звільненням. Невід'ємною і актуальним завданням кадрового планування є планування витрат і витрат на персонал. Основним завданням кадрового планування є забезпечення органу державної влади необхідною кількістю і якістю персоналу в потрібний момент часу і з найменшими витратами ;

– соціальна функція. Ця функція пов'язана із соціальним захистом державних службовців, створенням умов для їх ефективної праці, з визначенням рівня заробітної плати та соціальних пільг для них, оздоровленням працюючих і створенням для них безпечних умов праці. Безпосередньо пов'язана з функцією соціального контролю в системі державної служби, який покликаний регулювати відхилення від встановлених норм і правил службової діяльності. Соціальну функцію управління персоналом на практиці реалізують керівництво органів державної влади, служби управління персоналом, юридичні служби і служби охорони праці органів влади, а також профспілкові організації, які поки створені не у всіх державних органах;

– функція підвищення якості службової діяльності. Направлена на управління професійним розвитком державних службовців, на підвищення їх професійної компетентності, на постійне збагачення у службовців професійних якостей, знань, умінь і навичок. Ця функція передбачає роботу з персоналом органів державної влади на більш високому якісному рівні із застосуванням сучасних методик і технологій, організацію професійного навчання персоналу, розробку і реалізацію пропозицій щодо вдосконалення організації праці;

– виховна функція. Пов'язана, перш за все, зі зростанням ролі особистості державного службовця в публічному управлінні, вихованням у нього морально-етичних якостей, умінням їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед органами державної влади. Людина приходить на державну службу зі своїм етичним багажем, особистісними цінностями. Завдання органу влади, його колективу полягає в формуванні у державного службовця певного типу поведінки, прийнятого в рамках організації, допомоги в ідентифікації себе зі своїм соціальним середовищем, колективом, суспільством;

– функція мотивації. Дуже важлива в практиці управління персоналом в органах державної влади. Вона полягає в спонуканні, стимулюванні персоналу і створення для його активної трудової діяльності матеріальних, моральних, соціальних, політичних, адміністративних та інших стимулів. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень і намічених робіт, для сумлінного та якісного праці

Аналіз здійснення управління персоналом в галузі державного управління дав нам можливість окреслити низку недоліків і проблем управління персоналом у сфері державної служби:

– недосконалість системи призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів;

– надмірна політизація. Це відбувається тому, що досить часто з приходом до влади нової команди політиків добір кадрів на державну службу здійснюється не за принципом професійності й компетентності, а за належністю до певної партії або на основі особистої відданості конкретній особі;

– недосконалість системи управління персоналом;

– недостатньо ефективні заходи, які здійснюються органами державної влади щодо запобігання корупції в публічному секторі;

– низький рівень оплати праці державних службовців;

- недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців службовців;
- відсутність дієвого громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, недосконалість критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи.

Ці та інші недоліки управління персоналу у сфері державної служби мають системний характер, а отже, потребують і системних рішень.

Отже, управління персоналом в органах державної влади обов'язково повинне мати інноваційний характер, оскільки саме у такий спосіб, можна забезпечити якісно нові формування та реалізацію інституту державної служби, що безпосередньо позитивно позначиться на якості та ефективності всього державного управління.

Наведені складові управління персоналом в тій чи іншій мірі притаманні будь якій організації, але механізми управління персоналом органів державної влади (державними службовцями) на відміну від процесів організації кадрової роботи виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур має свої особливості і жорстко регламентується системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами.

Головною метою сучасної системи управління персоналом органів державної влади є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу державних службовців.

## РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА  
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ2.1. Регулювання кадрового забезпечення органів державної влади в  
Україні

Конституція України закріпила принцип поділу державної влади на законодавчу, судову й виконавчу і встановила, що організація і порядок діяльності Верховної Ради України, судоустрій, організація і діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби визначаються виключно законами України. Конституційне положення, що основи державної служби визначаються виключно законами України, відкриває значні можливості для становлення, розвитку і формування інституту законодавства про державну службу. В конституціях і законодавстві радянського періоду про це не говорилося, і лише в 1993 р. був прийнятий перший в історії України Закон «Про державну службу». Загалом оцінюючи його як корисний і своєчасний, слід, все ж таки, відзначити, що його положеннями не охоплені всі проблеми державно-службових відносин, які потребують свого регулювання, він не призначений для всіх видів державної служби. Фактично можна стверджувати, що названий Закон має пряме відношення лише до служби в органах виконавчої влади та апараті цих органів [16].

Відповідно до пункту 12 частини першої статті 92 Конституції виключно законами України визначається організація і діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби. Відтак, державна політика у сфері державної служби повинна будуватись відповідно до норм, закріплених в законі і лише Верховна Рада України визначає основи державної служби. Очевидно, схожими мають бути і підходи що до служби в органах місцевого самоврядування. Разом з тим, мусимо відзначити досить вузький характер конституційного регулювання питань публічної служби в Україні.

Отже, зважаючи на важливість інституту публічної служби було б доцільно відобразити основні принципи публічної служби, а також ключові інституції (органи), які реалізують політику в сфері публічної служби. Визначають чотири етапи становлення публічного управління.

Перший етап (з 1991 р. по 1997 р.) характеризується прийняттям Конституції України, а також таких нормативно-правових актів як: Законів України «Про інформацію», «Про державну службу», «Про національний архівний фонд та архівні установи», Постанов Кабінету Міністрів «Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади», «Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади»; Наказу Державного комітету по стандартизації та сертифікації «Про затвердження Державного класифікатора управлінської документації». Ці нормативні документи визначили засади державної інформаційної політики, державної політики у сфері державної служби, державної політики у сфері архівної справи і діловодства, державної кадрової політики; врегулювали роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади, закріпили конституційні інформаційні права громадян та інформаційні обов'язки органів публічної влади; впровадили державну класифікацію управлінської документації, у тому числі кадрової; визначили правовий статус кадрової служби органу виконавчої влади.

На другому етапі (з 1998 р. по 2009 р.) становлення законодавства було прийнято такі нормативно-правові акти: Закони України «Про Національну програму інформатизації», «Про електронні документи та електронний документообіг»; постанова Кабінету Міністрів України «Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади»; Укази президента України «Концепція державної регіональної політики», «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні»; Наказ Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України, Державного комітету зв'язку та інформатизації України «Порядок функціонування веб-

сайтів органів виконавчої влади»; також було оновлено Державний класифікатор управлінської документації. Другий етап становлення законодавства характеризується прийняттям нормативно-правових актів, що заклали основи інформатизації публічного управління у тому числі у сфері кадрового забезпечення; початком адміністративної реформи в Україні, яка у свою чергу визначила нові підходи до кадрового та інформаційного забезпечення нової системи публічного управління; оновленням Державного класифікатора управлінської документації, у тому числі кадрової; визначенням засад державної регіональної політики, становленням інституту служби в органах місцевого самоврядування, появою нормативних вимог поліпшення системи її кадрового та інформаційного забезпечення; становленням принципу систематичного інформування громадськості про потребу в кадрах та визначенням правил функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади та оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади; визначенням засад використання та обігу електронних документів та електронного документообігу.

Третій (з 2010 р. по 2013 р.) поглибив тенденції започатковані на попередньому етапі, а прийняті у цей час нормативно-правові акти визначили засади електронного урядування, що вимагають підготовки кваліфікованих державних службовців, які забезпечуватимуть впровадження елементів електронного урядування та стимулюватимуть використання його технологій на практиці; засади використання персональних даних органами публічної адміністрації; закріпили принцип відкритості персональних даних осіб, що займають посаду, пов'язану з виконанням функцій держави або органів місцевого самоврядування, посадових або службових повноважень; визначили принципи забезпечення доступу до публічної інформації, у тому числі кадрової; визначили правила діловодства у центральних органах виконавчої влади та правила роботи архівних установ України; сформулювали основні напрями стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки; визначили пріоритет реорганізації кадрових служб у служби

персоналу та розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом. Зазначені засади містились у таких прийнятих нормативно-правових актах: Законах України «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації»; Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади», Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні», Указі Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки», Наказі Мінюсту «Про затвердження Правил роботи архівних установ України, Наказі Міністерства оборони України «Концепція кадрової політики в Збройних Силах України».

Четвертий етап (з 2014 р. по теперішній час) відзначився прийняттям таких нормативно-правових актів як: Закону України «Про державну службу»; постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби»; розпоряджень Кабінету Міністрів України « Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», «Про схвалення Концепції розвитку Національної гвардії на період до 2020 року»; Указів Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»; «Про стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки»; «Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки; Наказів Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання», «Про затвердження правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях; Наказу Нацагентства України з питань державної служби «Про затвердження

Типового положення про службу управління персоналом державного органу». Цей етап характеризується початком реформування кадрових підрозділів центральних органів публічної влади у служби управління персоналом; деталізацією визначених стратегічних напрямів кадрової політики в окремих сферах та галузях; закріпленням принципів прозорості та стабільності кадрового забезпечення; визначенням правового статусу центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби та служб управління персоналом; регламентацією порядку організації діловодства, документообігу та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування та роботи з електронними документами; реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [18].

Реалізація громадянами права на державну службу є одним із основоположних елементів реформи державного управління в Україні. Саме тому НАДС виділяє функцію захисту зазначених прав, як одну з ключових, на досягнення якої спрямовується максимум зусиль.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах. Агентство утворене Указом Президента України № 769 від 18 липня 2011 року шляхом реорганізації Головдержслужби України (створене 2 квітня 1994 р.). Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах [17]:

– забезпечує нормативно-правове регулювання у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

- погоджує є проекти положень про центральні органи виконавчої влади в частині функціонального обстеження з метою недопущення дублювання повноважень;
- надає роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- веде облік кількісного складу державних службовців міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, проводить аналіз такого складу, за результатами якого готує пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- організовує в установленому законодавством порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби;
- забезпечує в установленому законодавством порядку доступ до публічної інформації, розпорядником якої є НАДС, а також розгляд запитів на інформацію;
- здійснює методичну підтримку служб управління персоналом державних органів, розроблення та впровадження методики управління персоналом, проведення оцінки персоналу та забезпечення його розвитку;
- здійснює організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби;
- затверджує перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, за поданням керівника державної служби у відповідному органі [17];
- здійснює контроль за додержанням визначених Законом України «Про державну службу» умов реалізації громадянами права на державну службу;

- проводить в межах повноважень, визначених законом, в установленому порядку перевірки стану дотримання в державних органах вимог Закону України «Про державну службу»;

- проводить в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу»;

- забезпечує захист прав державних службовців у разі зміни істотних умов служби;

- забезпечує формування і оприлюднення єдиного переліку вакантних посад державної служби в державних органах та переможців конкурсів;

- забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів;

- здійснює міжнародне співробітництво з питань, що належать до його компетенції;

- здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю НАДС, його територіальних органів, а також підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління.

Саме НАДС забезпечує якісне та ефективне функціонування управління державною службою в державних органах та здійснює розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС, країн Організації економічного співробітництва та розвитку [17].

Чинний Закон України «Про державну службу» не використовує термін «кадрова політика». Водночас Стратегія державної кадрової політики

на 2012-2020 роки зазначає, що одними з цілей реалізації державної кадрової політики за напрямом модернізації кадрових служб є реорганізація кадрових служб у служби персоналу. Враховуючи зазначене слід констатувати той факт, що ця ціль Стратегії знайшла свою реалізацію у Законі України «Про державну службу», оскільки новий Закон вже активно використовує саме терміни «персонал» та «служба управління персоналом», на заміну терміну «кадри». На відміну від Закону України «Про державну службу» Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» одним з принципів служби в органах місцевого самоврядування у ст. 4 визначає самостійність кадрової політики в територіальній громаді. Проте і цей нормативно-правовий акт не містить визначення кадрової політики [19].

За численними висновками звітування Уряду станом основними проблемами реформування української держави є несвоєчасне виконання заходів реформ у зв'язку з відсутністю реалістичних термінів їх проведення та завершення. Зазначимо, що будь-яка суспільна реформа як вид політичного управління, є апріорно соціальною, адже будучи безпосередньо спрямованою на поведінку людей, їх життєдіяльність, в тій чи іншій мірі впливає на хід різних суспільних процесів.

Особливо актуально це для реформи державного управління та модернізації державної служби в Україні. Відповідно, створення нової соціально орієнтованої, сервісної моделі державної служби в Україні перш за все, має базуватися на основі використання новітніх підходів до організації взаємодії публічної адміністрації з громадянами через надання можливостей реального впливу суспільства на формування сутнісно-змістовних характеристик розбудови інституту державної служби за принципами соціальної орієнтованості та людиноцентризму в інтересах всіх членів соціальної спільноти. У цьому сенсі доцільність переформатування моделі державної служби України повинна виходити з таких позицій:

- розроблення ефективної державної політики, спрямованої на забезпечення реалізації потенціальних можливостей усіх членів соціальної спільноти, яка контролюється інститутами громадянського суспільства;
- підвищення рівня конкурентоздатності та авторитету державно-владних структур на тлі динамічних видозмін та трансформації суспільних відносин;
- стимулювання розвитку особистісних якостей державних службовців, зокрема: інноваційного стилю мислення, професіоналізму, абстрактної неупередженості у прийнятті рішень, патріотизму та служіння національним інтересам;
- підвищення якості надання соціальних та адміністративних послуг через удосконалення системи мотивації та розроблення чітких критеріїв та показників ефективності професійної діяльності державних службовців тощо [1].

Реформа державного управління є однією з основних реформ у країнах з перехідною економікою, що здійснюють комплексні реформи у різних сферах державної політики. Дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції [20].

## 2.2. Зарубіжний досвід управління персоналом в органах державної влади

У багатьох країнах Західної Європи та США мотиваційні аспекти управління персоналом органах публічної влади набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації слід мати на увазі при вирішенні проблем мотивації в українських органах публічної влади.

На сьогодні в розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі державної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Кожна з них, звичайно, накладає

свій відбиток на стиль управління персоналом публічної служби, зокрема на практику добору персоналу на державну службу, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення по службі, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення державної служби тощо [21].

Проте сьогодні відбувається процес зближення цих моделей, насамперед, це стосується стилів управління персоналом. Все більшого розвитку отримує демократичний стиль управління. Показовим у цьому плані є досвід державної служби Франції – однієї з найбільш централізованих, де в останні десятиліття одним із найважливіших принципів державної служби став принцип співучасті чиновників у самоуправлінні і визначенні умов трудової діяльності. Відповідно до ст.9 Закону «Про права та обов'язки службовців» від 13 липня 1983 р. службовці беруть участь через своїх представників, делегованих до консультативних органів, в організації та функціонуванні публічних служб, в розробці статутних правил та в перевірці індивідуальних рішень, що стосуються їх кар'єри. Вони беруть участь у визначенні та в управлінні соціальною, культурною, спортивною діяльністю та дозвіллям, якими вони користуються або які вони організують. Співучасть у самоуправлінні знайшла відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів з гігієни та безпеки праці [21].

В усіх адміністраціях держави і публічних установах держави створюються технічні паритетні комісії, які розглядають проблеми, що стосуються організації і функціонування, набору персоналу і проектів спеціальних положень. Технічні паритетні комісії мають обов'язкові консультативні повноваження, тобто адміністративні органи зобов'язані запитувати їх думку з усіх питань їхньої компетенції. Комітети з гігієни та безпеки праці, які існують у кожному міністерстві, займаються проблемами санітарно-оздоровчої діяльності. Існування подібних консультативних

управлінських органів, зазначає Малиновський В.Я., багато в чому «пом'якшує» централізовану систему управління державною службою Франції, розвиває самоуправлінські засади, сприяє захисту прав і інтересів державних службовців [23].

У Франції, з її закритою і детально регламентованою системою адміністративної кар'єри та притаманним їй духом ієрархічності, кастовості й вірнопідданства державі, в останні десятиліття відбулися серйозні зміни у стилі управління персоналом і зараз превалює не «теорія пасивного підпорядкування», яка передбачає виконання будь-якого законного наказу «без коливань і незадоволення», а «теорія розумного управління», яка визнає за чиновником право на внесення начальнику своїх зауважень до виконання наказу і, в випадку його підтвердження, певні можливості маневру в його виконанні. Таким чином, субординація має поєднуватися з автономією чиновника. При цьому субординація переважає у відносинах всередині адміністративного корпусу, а автономія – у зовнішніх відносинах виконавчої влади з іншими її гілками і громадянами [22].

Так, у Чеській Республіці питання управління персоналом у сфері державної служби врегульовані Законом «Про службу державних службовців у адміністративних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ» від 26 квітня 2002 р.. У цьому Законі зазначається, що він регулює правовідносини працівників, які здійснюють державне управління в державних установах, що є послугою, яку Чеська Республіка надає громадянськості, організаційні аспекти державної служби, підготовку фізичних осіб до державної служби, службові відносини державних службовців, які працюють в адміністративних установах, питання винагороди таких осіб, процедуру щодо вирішення питань служби, питання винагороди інших працівників адміністративних установ, а також організаційні аспекти, які стосуються прийняття на роботу таких працівників [24].

Відповідно до закону загальне керівництво державною службою здійснює Генеральний директорат державної служби, який є організаційним підрозділом секретаріату Уряду. Організаційні, концептуальні, координаційні, виконавчі та контрольні функції центрального управління відносно різних аспектів служби Генеральний директорат виконує через: – підготовку проекту кадрового плану та контроль за його виконанням; – підготовку проектів правових положень щодо служби; – підготовку проектів службових правил; – забезпечення єдиного підходу до виконання Закону про службу державних службовців, правових положень, виданих на його виконання, та службових положень, що видаються Генеральним директоратом; – координацію освіти державних службовців і координацію освіти фізичних осіб, які проходять підготовку до служби; – адміністрування інформаційної системи служби та зарплат, що включає також реєстр службовців та реєстр фізичних осіб, які проходять підготовку до служби; визначення реєстраційних номерів державним службовцям тощо.

Важлива роль у державній службі Чеської Республіки відведена кадровим планам для служби та підготовки до служби. Кадровий план передбачає: кількість службових посад штатних державних службовців, які класифікуються за ступенями оплати; кількість службових посад вищих посадовців, які теж класифікуються за ступенями оплати; кількість коштів на виплату зарплат державним службовцям у службових установах; кількість посад, передбачених для фізичних осіб, які проходять підготовку до служби у службових установах, що класифікуються за ступенями оплати; обсяг коштів на виплату зарплат фізичним особам, які проходять підготовку до служби у службових установах. Проект кадрового плану розробляється Генеральним директоратом у співпраці з міністерством фінансів на основі пропозицій службових органів щодо організаційної структури установ і за поданням прем'єр-міністра затверджується на відповідний календарний рік урядом. При схваленні кадрового плану уряд встановлює організаційну структуру установ [24].

У Латвії відповідно до закону загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, яка під наглядом міністра, уповноваженого Кабінетом Міністрів, повинна впроваджувати державну політику у сфері державної цивільної служби. На неї покладені такі функції: контроль за виконанням Закону «Про державну цивільну службу» та інших регуляторних документів; підготовка проектів регуляторних документів Кабінету Міністрів у сфері державної цивільної служби; розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконання; встановлення, підтримування, підвищення та обмеження згідно з регуляціями уряду доступу до бази даних інституцій публічної адміністрації, що містять інформацію про функції, персонал та збереження статусу цивільного службовця колишніх службовців; забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців; аналіз потреб навчання у цивільній службі та розгляд заяв на навчальні програми до Школи публічної адміністрації на щорічній основі; організація конкурсів на посади цивільної служби у випадках, обумовлених Законом, та розгляд скарг щодо цих конкурсів; присвоєння статусу цивільного службовця; перевірка, у випадках, визначених Законом, відповідності кандидата його вимогам; у випадках, визначених Законом, ініціювання та незалежне розслідування дисциплінарних справ і накладання дисциплінарних покарань, а також розгляд скарг цивільних службовців на накладене дисциплінарне покарання тощо [25].

В англосаксонських країнах, насамперед у Сполучених Штатах Америки, мотиваційна система відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики публічної служби при цьому визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. В даному випадку важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб

службовців. Має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню службовця, що відображає характер освіти, кількість засвоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності. Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання.

Всі методи мотивації у США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати. Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо.

Європейська система мотивації державних службовців спрямована на розвиток шляхом матеріального заохочення службовців. Матеріальне забезпечення відіграє важливу роль у системі мотивації державних службовців та працівників у розвинених країнах. Досвід сусідньої Польщі підтверджує цю тезу. Сформована система мотивації для працівника державної служби складається з: а) основної винагороди, передбаченої для даної посади, її розмір встановлюється із застосуванням шкали, визначеної для працівника генеральним директором установи у рамках межі, окресленої розпорядженням Голови Ради Міністрів, або так званої базової квоти, визначеної щороку в законі про бюджет; б) надбавки за багаторічну працю, тобто надбавки за стаж, які призначаються працівниками згідно з

положеннями Кодексу законів про працю; в) до складу винагороди урядовця державної служби входить, крім того, надбавка державної служби з визначеним титулом заслуженого службового рівня (рангу) [24].

Державна служба в більшості країн ЄС завжди надавала працівникам постійні привілеї щодо гарантії зайнятості та пенсійного забезпечення. Традиційно державні службовці не отримували будь-якого матеріального заохочення за належне виконання своєї роботи. Логіка такого дисбалансу має свої історичні причини: служіння суспільству є з етичної точки зору вищим за приватні інтереси, відповідно, до державних службовців висуваються вищі моральні вимоги та привілеї. Тому заробітна плата розглядається як засіб підтримки та забезпечення життя державних службовців, а не як винагорода [22].

У Німеччині для стимулювання талановитих фахівців застосовується система «двох напрямів в кар'єрі»: або посадовий ріст, або робота на тій же позиції з поступовим збільшенням оплати праці. Також для різноманітності трудової діяльності в Німеччині можна поєднувати роботу в державному органі та політичну діяльність.

Більш того, в Німеччині держслужбовцю гарантовано довічне місце роботи на державній службі, така ж ситуація спостерігається і в Туреччині. Відмінною рисою німецької держслужби є дуже великі випробувальні терміни заміщення посад, що дозволяє залучати висококваліфіковані і зацікавлені в роботі кадри.

Методи мотивації в органах публічної влади ФРН:

1. Збільшення зарплати через кожні півроку.
2. Премія за вислугу років через кожні 5 років.
3. Оплачене запрошення на два відвідування першокласного ресторану, що видається співробітникові, якщо він за весь рік не брав лікарняний.

4. Прийняття на себе службою персоналу вирішення особистих проблем співробітників (погашення банківських кредитів, оплата юридичних, медичних та інших послуг).

5. Сплачений чек па повне медичне обстеження.

6. Страхування життя і здоров'я.

7. Субсидований кафетерій.

8. Позики зі зниженою процентною ставкою на навчання дітей.

9. Підвищення в посаді.

10. Надання окремого кабінету для роботи.

11. Надання права безкоштовно користуватися автомобілем.

12. Оплата витрат на бензин і ремонт особистого автомобіля.

13. Відпустка від 6 місяців до року для подорожей, написання мемуарів і т.д.

У Великобританії діє система винагороди, заснована на поділі держслужбовців на три окремі групи. Це найменш ефективні, ефективні і дуже ефективні. Цей спосіб має на увазі постійну оцінку праці держслужбовців.

З метою аналізу мотивації найкращих світових практик, проаналізуємо систему мотиваційних стимулів у Японії. Японська модель мотивації персоналу зумовлена насамперед вимогами японської економіки та особливостями їх життя. Так, японська модель ґрунтується на принципі позиттивного найму працівників, що обов'язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів.

Навчання, ротація та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню підприємства висококваліфікованими кадрами, відданими підприємству, вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей. У такому вмотивованому середовищі працівнику вигідніше працювати більше та краще, якщо його зусилля скеровані на вирішення завдань, які поставлені перед підприємством. У таких умовах працівників

цікавлять навіть стратегічні цілі, оскільки від їх досягнення у майбутньому залежатимуть результати діяльності підприємства, які визначають доходи конкретних працівників.

Важливу роль у мотивації персоналу, згідно з японською моделлю, відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць.

Головною метою державної служби є підвищення ефективності своєї діяльності для поліпшення якості наданих послуг населенню й виконання завдань держави. Підвищення ефективності діяльності в органах державної влади в результаті мотиваційних заходів можна оцінити в результаті порівняння ефективності діяльності однієї й тієї ж організації до й після вдосконалення системи мотивації державних службовців.

Отже, мотивація людських ресурсів системи публічного управління – це система механізмів, спрямованих на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей, саморозвиток із метою ефективного та результативного виконання ними своєї діяльності.

Вивчення зарубіжного досвіду, запровадження окремих прогресивних елементів розбудови публічної служби в Україні на підставі цього досвіду є важливою складовою формування професійного, відданого своїй справі корпусу державних службовців. Підвищити мотивацію праці державних службовців України можливо за рахунок запозичення, наприклад, досвіду Німеччини, Франції та Японії (щодо можливості отримання рангу державного службовця в результаті успішного складання кваліфікаційного іспиту, використання службової кар'єри як головного чинника мотивації).

4. Професійна підготовка керівників до здійснення управлінських функцій у колективі державних службовців. Основною складовою такої підготовки неодмінно має стати людинознавство, що поєднує весь комплекс дисциплін про людину та її психологічну діяльність.

Отже, серед великої кількості технологій вдосконалення управління персоналом в органах державної влади кожен орган державної влади самостійно обирає свій шлях, який залежить від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління. Керівник неодмінно має усвідомлювати, що найвища ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, коли застосовуватимуться різноманітні методи в комплексі з огляду на цілі та стратегію розвитку установи. Управління персоналом органу державної влади – це діяльність, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей державного управління в цілому, так і індивідуально кожного державного службовця.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей

Необхідність модернізації публічного управління в Україні, яка обрала європейський вектор розвитку, спричинена сьогодні недостатньою здатністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування ефективно виконувати зобов'язання перед суспільством та громадянами України, а також необхідністю адаптації публічного управління до європейських стандартів та принципів, впровадження європейських цінностей, підвищення якості публічного управління.

Модернізація публічного управління є важливим чинником здійснення процесів радикального оновлення українського суспільства і передбачає створення ефективної системи публічного управління, яка б надавала якісні публічні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечила становлення України як правової європейської держави з високим рівнем життя громадян, соціальної стабільності, демократії та європейських цінностей.

Модернізація публічного управління – це системний і комплексний процес перетворень та трансформацій у сфері публічного управління, який забезпечує його перехід від стабільного до безперервно змінного, динамічного сучасного стану, здійснюється в напрямі його оновлення, передбачає реформування організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів публічного управління, спрямований на підвищення якості та ефективності публічного управління в Україні, його адаптацію до європейських стандартів і цінностей [26].

Слід зазначити, що станом на початок 2022 року Україна досягла стійких макроекономічних показників та успіхів на шляху до розбудови повноцінної ринкової економіки. Водночас, за останні роки українською стороною була пророблена суттєва робота по приведенню національного законодавства до законодавства ЄС та європейських стандартів, у тому числі і законодавства в сфері публічного управління.

В умовах війни з РФ постала гостра необхідність модернізувати публічне управління, українське суспільство та державу в цілому. Адже слабка нерозвинена держава не в змозі захистити свій суверенітет, населення та державність в цілому.

Для того, щоб зрозуміти перебіг війни, треба визначити її цілі для кожної із сторін. Для українців – це боротьба за свої цінності, ідентичність, для РФ – несприйняття нашої самобутності, державності, сприймання нашого існування як загрози для існування своєї держави, оскільки наші світогляди несумісні. В той же час, влада РФ воює не тільки з Україною, а і, опосередковано, із Заходом, так як Росія вважає, що Захід нав'язує нам свої цінності і через нас несе загрозу їх державності.

Модернізація України має проводитись і у воєнний, і у міжвоєнний, і в повоєнний часи, вирішуючи відповідні завдання з вишукуванням під них доступних як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

Також слід звернути увагу на питання корупції. Без реформ у цьому секторі неможливо закінчити етап вступу до ЄС, наблизитись до європейських цінностей та модернізувати публічне управління. Для цього потрібно прийняти нові нормативно-правові акти, надати органам державного фінансового контролю додаткові повноваження щодо контролю за цільовим, законним та ефективним витрачанням усіх публічних ресурсів.

Також потрібно удосконалити механізми контролю Державної аудиторської служби у сфері закупівель і посилити відповідальність за перешкоджання їй при здійсненні заходів державного фінансового контролю, а також посилити відповідальність у воєнний і повоєнний періоди за

порушення бюджетного законодавства, порушення законодавства з питань управління об'єктами державної власності, правопорушення, пов'язані з фінансовими та матеріальними публічними ресурсами.

Якщо розглядати стратегію післявоєнної економічної перебудови України, то слід зосередити увагу на таких основних пріоритетних напрямках:

1) відродження виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць;

2) заходи зміцнення платіжного балансу країни та валютної стабільності.

Зазначимо, що модернізація публічного управління має відбуватися в тісному зв'язку з процесами відновлення та модернізації промислових об'єктів, забезпечення енергетичної безпеки, розвитку ВПК, аграрного та інших секторів національної економіки.

Проаналізуємо більш детально ті заходи, які потрібно здійснити в сфері публічного управління та різних сферах економіки в воєнний та післявоєнний періоди.

Модернізація публічного управління неможлива без визначення стратегічних та вдосконалення її правових засад. Основною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

– забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;

– формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;

– розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [27].

Враховуючи, що в умовах війни та поствоєнний період перед органами публічної влади постає ціла низка нових викликів, вважаємо за доцільне сформулювати стратегічне бачення функціонування та розвитку публічного управління в середньостроковому та довгостроковому часових горизонтах та внести зміни до Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки [28].

У Стратегії зазначено, що Закон України «Про державну службу» відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Разом з тим, окремі положення зазначеного Закону потребують суттєвого удосконалення, а для його ефективного реалізації необхідні консолідовані зусилля усіх органів державної влади, спрямовані, насамперед, на викорінення корупції та підвищення рівня довіри громадян до державної служби. Необхідно прийняти нову редакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» з метою створення низки правових передумов підвищення професійності, ефективності і престижності служби в органах місцевого самоврядування.

Ключовим напрямом модернізації публічного управління є реформування й модернізація публічної служби. Основні напрями реформування й модернізації публічної служби включають:

- законодавче закріплення нових підходів до управління, організації та функціонування публічної служби;
- удосконалення конкурсних засад добору кадрів на публічну службу та управління людськими ресурсами на публічній службі;
- забезпечення політичної нейтральності публічних службовців у процесі виконання своїх професійних обов’язків, посилення їх правової та соціальної захищеності;

- використання в роботі з персоналом інноваційних технологій проведення моніторингу та оцінки персоналу публічної служби;
- регламентування порядку й процедури надання публічних послуг;
- підвищення ефективності управління публічною службою;
- упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами;
- формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності;
- реформування системи оплати праці та мотивації публічних службовців;
- підвищення рівня авторитету та престижності публічної служби.

Модернізації публічної служби також сприятимуть інноватизація функцій державної служби та реалізація стратегічних завдань щодо запобігання корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Отже, модернізація публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей є об'єктивно назрілим процесом, від здійснення якого залежить можливість національного відновлення країни після війни та її подальший соціально-економічний розвиток.

Першочерговим завданням державної політики у сфері національної безпеки має стати реформування державного управління, зміна його суспільно-політичної природи на основі українських духовних цінностей, з неухильним дотриманням принципів «верховенства права», «управління за законом» й «процедурної справедливості» та належного його кадрового забезпечення. Враховуючи існуючі тренди ціннісного розвитку суспільства, доцільно розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах його трансформації та європеїзації, в якій має бути визначено напрями подальшого розвитку ціннісних орієнтацій українського

суспільства та завдання органів публічної влади у цій сфері. Модернізація публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період сприятиме адаптації інституту публічної влади до стандартів ЄС, створенню умов для підвищення якості й ефективності публічного управління з урахуванням європейських цінностей і принципів демократичного урядування.

### 3.3. Обґрунтування моделі удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади

Управління персоналом публічних органів являє собою складний, що постійно оновлюється творчий процес, в якому взаємодіють багато організаційні, соціально-психологічні, правові, економічні, моральні й інші фактори. Діяльність будь-якого держустанови строго регламентована законодавством. У зв'язку з цим вимоги до персоналу досить жорсткі. Звідси випливає, що управління персоналом в держструктурі здійснюється по обмеженням, тобто в суворій відповідності з інструкціями, положеннями, наказами та іншими нормативними актами. Завдання і функції публічної служби встановлені Положенням про публічну службу [5].

Необхідність модернізації кадрової політики впливає із змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Необхідно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики і вимоги демократичного суспільства для створення професійної, політично нейтральної, відповідальної та авторитетної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування європейського зразка; добору кваліфікованих кадрів, які відповідатимуть потребам суспільства, ефективно надаватимуть якісні публічні послуги населенню; створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Модернізацію кадрової політики слід розглядати в кількох аспектах.

Так, в питаннях вдосконалення процедур прийняття на державну службу та просування по службі, а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади необхідно забезпечити:

- дотримання принципу професійних заслуг та здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді;
- сприяння мобільності/ротації кадрів на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування для оптимального використання наявних ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку;
- вдосконалення формування та використання кадрового потенціалу для економії ресурсів та ефективного планування наступності;
- забезпечення перепідготовки державних службовців, організації їх безперервного навчання;
- закріплення інституційної стабільності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- запровадження розробки критеріїв та вироблення методик планування управлінської праці, її нормування та оцінки ефективності [2].

У контексті інноватизації методів добору необхідно говорити про використання поряд з традиційними системами добору (за конкурсом, за контрактом, шляхом обрання) і про лізинг персоналу (форма тимчасового залучення персоналу ззовні); відкриту систему конкурсного добору на основі порівняння документів, анкетування, тестування; реінтеграцію кадрів.

У контексті вдосконалення організаційного забезпечення кадрової політики варто акцентувати увагу на питанні переходу до багатовимірного формату діяльності кадрових служб, що стосуватиметься прогностно-планової роботи; моніторингу, оцінювання, контролю, координації якісного кадрового забезпечення; діагностики рівня конкурентоспроможності посадових осіб, кар'єрного супроводу випускників магістратур державного управління та державної служби; контролю дотримання антикорупційного законодавства та законодавства з питань проходження державної служби й служби в органах місцевого самоврядування.

Щодо використання мотиваційних механізмів, то мова повинна йти про реформування системи оплати праці державних службовців відповідно до нових підходів до класифікації посад на таких засадах:

- конкурентоспроможність на ринку праці відносно відповідних професійних груп посад з метою залучення та утримання кваліфікованих кадрів;

- мінімальний посадовий оклад державного службовця становить не менше ніж дві мінімальні заробітні плати;

- посадовий оклад стане домінуючим у структурі заробітної плати, з подальшим застосуванням підвищувального коефіцієнту відповідно до посади [23].

Для поліпшення системи кадрового забезпечення державної служби варто впроваджувати й удосконалювати такі процедури й механізми: детально регламентовану й доступну для ознайомлення систему критеріїв добору, заохочення й просування державних службовців за результатами їх оцінювання на підставі кваліфікації й ділових якостей, а не вислуги років; організацію комісій, що проводять оцінювання, зі змішаним складом, тобто включення до їхнього складу не лише співробітників відповідного органу, а й науковців, фахівців у сфері державного управління, права, адміністрування, менеджменту.

Основними напрямками вдосконалення управління персоналом в органах публічного управління є: професійна підготовка цивільних службовців; сприяння їх посадового росту на конкурсній основі; ротація цивільних службовців; формування кадрового резерву на конкурсній основі і його ефективного використання; оцінка результатів професійної службової діяльності цивільних службовців за допомогою проведення атестації або кваліфікаційного іспиту; застосування кадрових технологій при надходженні на цивільну службу і її проходження.

Періодична ротація персоналу є важливою підмогою в кар'єрному зростанні держслужбовців, так як дозволяє підвищити трудову мотивацію,

розширює кругозір держслужбовця. Оцінка за даним критерієм здійснюється за показником «частка держслужбовців, призначених в порядку переведення з центру в регіон, з регіону в центр, від штатної чисельності» [20].

Практичний досвід показує, що управління персоналом не можна зводити до обмеженого набору дій, які традиційно виконують кадрові служби публічних органів. Необхідно подолання стереотипних уявлень про такі служби. Їх діяльність не повинна обмежуватися простим обліком кадрів. Керівники цих структурних підрозділів повинні реально керувати кадрами в рамках своїх відомств. Необхідно управління людськими ресурсами в держорганах поставити на більш високий організаційний рівень.

Важливо також зосередити увагу кадрових служб на таких напрямках, як аналіз кадрових потреб, навчання, мотивація і планування кар'єри співробітників, здійснення регулярного моніторингу кадрових процесів, що прямо пов'язано з оцінкою ефективності діяльності публічних органів. Ці заходи в цілому спрямовані на залучення до публічної служби грамотних, професійних і підготовлених фахівців. Звичайно, домогтися такого положення справ, при якому платники податків були б задоволені утримуються за їх рахунок держслужбовцями, вельми непросто, але до цього потрібно прагнути [30].

Для публічної служби підвищення кваліфікації персоналу – один із засобів її розвитку. Отже, стимулювання підвищення кваліфікації необхідно співвідносити з метою розвитку цивільної служби і вважати одним з основних завдань управління персоналом публічних органів, його компонентом. І це повинно бути технологічно забезпечений – не тільки вирішувати, кого, де і як додатково навчати, але і виробляти у цивільних службовців прагнення до підвищення своєї кваліфікації, шукати способи і методи стимулювання їх інтересу до цього. Слід зазначити, що мотивація службовців по відношенню до навчання різна і є предметом спеціальних кадрових технологій. Найбільш важливою є мотивація, створювана застосуванням кадрових технологій, таких як атестація, кваліфікаційний

іспит, формування кадрового резерву, ротація кадрів. Тому на сьогоднішній день проблем з напрямком публічних службовців на навчання немає.

Серед найбільш важливих мотивів підвищення публічними службовцями своєї кваліфікації слід виділити прагнення до нових знань, яке може бути викликаний необхідністю вивчення нового законодавства, призначення на нову посаду, зміни напрямку діяльності органу виконавчої влади або посадових обов'язків, підтвердити свій рівень як фахівця [24].

Особливу увагу в практиці використання соціальних механізмів управління персоналом публічної служби необхідно приділяти розвитку технології управління кар'єрою публічних службовців. Для служби управління персоналом публічного органу саме внутрішньо-організаційні аспекти кар'єри їх співробітників становить найбільший інтерес, так як дозволяє максимально врахувати інтереси конкретного публічного службовця і найбільш ефективно використовувати його потенціал в реалізації цілей і завдань публічного управління. Це особливе завдання для кадрових технологій: щоб кар'єрне зростання публічних службовців відповідав і системним потребам публічної цивільної служби, і особистісним очікуванням працівника публічного органу, і все це базувалося б на реалізації цивільним службовцям своїх професійних можливостей, досвіду, особистих і ділових якостей, професійної компетенції [31].

Удосконалення системи управління персоналом на сьогоднішній день входить в пріоритет стратегічних цілей розвитку кадрової політики будь-яких організацій. Особливо гостро це питання стоїть перед публічними установами, так як в даний момент відбувається збільшення складності всіх сторін функціонування публічного організму. Само собою «Управління персоналом» є досить-таки молодим напрямком в науці, а вже адаптація даного аспекту для інституту публічної служби, який, в свою чергу, дуже специфічний, вимагає особливого підходу до вивчення такого важливого питання, як система роботи з кадрами в публічній установі.

Сучасна система управління публічною службою України переживає кризу. Перш за все, вона змістовно та концептуально застаріла, механізми та методи роботи з персоналом є типовими та не враховують сучасних потреб суспільства. Окрім цього має місце відсутність системного характеру, зокрема це стосується прийняття чималої кількості нормативно-правових актів щодо діяльності публічної служби. Подібні системні кризи переживали в свій час й інші країни. Реформування системи публічної служби повинно проходити шляхом впровадження цілісної та ефективної системи управління персоналом, зокрема з урахуванням організаційних підходів до управління публічною службою. Таке реформування вимагає посилення вимог до професійного рівня публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, ефективності їх навчання [32].

Проведений аналіз практики управління персоналом в органах публічної влади в сучасній Україні, зокрема, практика управління держслужбовцями, показує, що реалізація стратегічного завдання, спрямованого на реформування кадрової роботи з метою підвищення її ефективності та дієздатності, потребує зосередження основних зусиль науковців на розв'язанні ряду ключових завдань, від позитивних результатів яких залежить забезпечення стабільного і безперервного розвитку публічної служби в Україні. Першим із завдань є внесення змін і доповнень до нині чинного Закону України «Про державну службу», прийняття нових законодавчих та нормативно-правових актів з визначенням чіткого і дієвого механізму проходження публічної служби, функціонування різних компонентів процесу просування по службі – з метою забезпечення недвозначної правової регламентації планування службової кар'єри та просування держслужбовців її щаблями, як гарантії стабільності і високої дієздатності публічної служби. Захисту прав та інтересів держслужбовців, а відтак і поліпшенню якості надання державою соціальних послуг громадянам, сприятиме запровадження механізмів жорсткого контролю обов'язкової політичної нейтральності публічної служби. Окрім цього, усі

нормативно-правові акти, що стосуються різних аспектів просування по службі, а також службової кар'єри держслужбовців, варто було б об'єднати в єдиному узагальнюючому акті, або подати цілісно в окремому розділі Адміністративного кодексу України.

У масовій свідомості міцно вкоренився стереотип щодо бездіяльності публічних органів, якого важко позбутися в сучасних умовах реформування публічного управління, тому знецінення довіри серед громадян до державних структур і покладання провини за кризову ситуацію в Україні на вищі органи влади ускладнює реалізацію потреби державних службовців в суспільному визнанні, що негативно впливає на рівень задоволеності ними своєю роботою, а відповідно, й на якість виконання професійних обов'язків [34].

Враховуючи все вищесказане, основними характерними ознаками управління персоналу публічної служби України сьогодні є:

- недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу;
- низька престижність публічної служби, низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців, негативний імідж державних службовців в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур в напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості;
- недостатній рівень мотивації персоналу публічних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії), а отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу;
- відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, що призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, але й до появи незацікавленості персоналу в

результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління [54].

Ефективність роботи державних службовців залежить від діючої мотиваційної стратегії, яка використовується в державі.

Одним із шляхів удосконалення системи управління персоналом в органах публічного управління, на мою думку, є саме створення мотиваційної стратегії, яка є комплексом заходів, що спрямована на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці, а саме в системі публічного управління. Разом з тим, в основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість керівнику усвідомити суб'єктивні рушійні причини якими керується людина у своїй діяльності. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до органу публічної влади. Правильне ставлення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами, що застосовуються.

Мотиваційна стратегія в органах публічної влади ґрунтується на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Тому, дослідження реалізації мотиваційної стратегії в системі публічної служби дало змогу виокремити ті завдання, які повинен вирішувати кожний керівник:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні органу публічної влади і які доцільно мотивувати;

- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Основною формою реалізації мотиваційної стратегії є стимулювання, що виступає в цій стратегії як тактика: прийомом, засобом досягнення мети. Важливим аспектом при реалізації цього виду стратегії є знаходження балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією, які, до речі, перебувають в тісній залежності. Вона визначатиме індивідуальні потреби і створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення.

В контексті реалізації мотиваційної стратегії органу публічної влади, важливе значення має законодавче забезпечення. Джерелом мотиваційної стратегії є Закон України «Про державну службу», який регламентує питання забезпеченості мотивації працівників. Спрямованість змісту Закону стосовно забезпечення мотивації державних службовців пов'язана із задоволенням потреб та реалізацією мотивів, які забезпечуватимуть ефективність роботи. Мотивація в цьому Законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер [55].

Відтак, державна політика у сфері забезпечення мотиваційної стратегії з метою підвищення ефективності публічного управління, згідно з законом «Про державну службу», полягає:

- у створенні максимально сприятливих умов для проходження публічної служби;
- у сприянні розвитку кар'єрним прагненням управлінців;
- у забезпеченні інтересу до змісту і процесу праці на державній службі;
- у достатньому матеріальному забезпеченні.

Важливою умовою ефективності роботи мотиваційної стратегії є її моніторинг. Необхідно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, адже вони мають різну мотиваційну силу для різних людей, крім того є загроза звикання. Наприклад, якщо державний службовець отримує однакову премію протягом півроку, то він її вже сприймає як належне, вона перестала мати стимулюючу силу. Стратегія заходів мотивації повинна враховувати інтереси та очікування державних службовців, інформація про фактори мотивації повинна бути доведена до кожної людини.

Якщо розглядати мотивацію через призму державного управління, то можна сказати, що вона є основною функцією державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, зацікавлювати державного службовця на довготривалі та сумлінне проходження служби.

На основі вищезазначених рекомендацій та відповідно до законодавства щодо державної служби в Україні можна запропонувати комплекс заходів, які б підвищили мотивацію праці державних службовців. Отже, до заходів мотивації на основі економічних методів належать: підвищення розміру оплати праці державних службовців, значне підвищення частки посадового окладу, введення преміювання на основі справедливого оцінювання та по результатах роботи кожного службовця, надання можливості реалізації права отримання безвідсоткового кредиту на житло. Також пропонується ряд адміністративних заходів: додержання існуючого режиму роботи, організація чіткого та прозорого процесу роботи [36].

Підвищити мотивацію державних службовців за допомогою морально-психологічних методів можливо через: введення в організації рейтингу кращих державних службовців на основі справедливого та об'єктивного оцінювання результатів діяльності, дотримання правил внутрішнього розпорядку, ввічливості в роботі з громадянами та колегами, представлення та нагородження загальнодержавними відзнаками, подяками та грамотами

керівництва установи та вищих установ кращих державних службовців, налагодження морально-психологічного клімату в організації та у взаємозв'язках з керівництвом, демонстрацію поваги та визнання найдосвідченіших державних службовців, з метою підвищення престижу звання державного службовця необхідні публікації в місцевій пресі про досягнення у вирішенні суспільно значущих проблем та про вклад найсумлінніших державних службовців. Для того, щоб мотивація мала свій ефект, необхідна система мотивації – тобто сукупність взаємопов'язаних заходів, що заохочують окремого працівника або трудовий колектив активно працювати для досягнення цілей організації.

Одним з основних напрямків стратегії розвитку нашої держави є реформування системи публічного управління. Вагому роль в реформуванні відводиться і мотивації. Мотиваційна стратегія є дуже важливим чинником в підвищенні ефективності публічного управління. Її повна реалізація призведе до поліпшення справ в управлінській сфері, забезпечення належної службової діяльності, сприянню професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Для вирішення проблеми розробки мотиваційного механізму слід застосувати певні заходи, а саме:

- удосконалення системи матеріальної мотивації державних службовців нижчих рангів шляхом розробки індивідуальної карти мотивації для працівників відповідного рангу;
- удосконалення діючої системи професійного розвитку державних службовців;
- удосконалення системи соціального захисту державних службовців;
- упровадження нових технологій управління, а саме: налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях, організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи, формування організаційних цінностей, встановлення і розвиток довіри в колективі.

Загалом, удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади

Отже, мотивація людини є здебільшого психологічним явищем і потребує специфічного підходу до вироблення та використання її методів, тому постає необхідність у підвищенні ролі морально-психологічного клімату в органах державного управління.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Ефективна кадрова політика держави загалом і, зокрема, в державному управлінні – це запорука успішного розвитку будь-якої держави, один із чинників досягнення позитивних наслідків реформ. Тільки добре підготовлені кадри, які володіють сучасними знаннями, вміннями та навичками управління здатні забезпечити втілення нововведень, досягти поставлених цілей, працювати над формуванням ефективної системи публічного управління, вирішувати нагальні проблеми, які постають перед суспільством. Система управління персоналом в органах державної влади є запорукою досягнення основної мети – створення в Україні дійсно стабільної, політично незалежної, професійної державної служби, яка спроможна працювати ефективно, результативно та буде користуватися довірою і повагою суспільства.

Вивчення прикладних аспектів удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади дозволяє викласти наступні висновки.

1. Розгляд теоретичних основ проблематики управління персоналом продемонстрував багатоманітність у підходах до визначення цього поняття. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина в складі певної соціальної групи. Сучасна концепція управління персоналом заснована як на принципах і методах адміністративного управління, так і на теорії людських відносин, принципи мотивації і всебічного розвитку особистості. Управління персоналом в органах державної управління виступає як важливий чинник політики держави, її головна лінія у сфері добору та виховання кадрів. Управління персоналом в публічному управлінні повинно бути спрямоване на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високо-професійних кадрів державної служби.

2. Дослідження специфіки управління персоналом в органах державної управління дозволяє визначити наступні особливості: відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, атестація та контроль персоналу носять формальний характер; низька престижність роботи та низька заробітна плата, що не відповідає складності роботи та емоційному напруженню; неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії) для матеріального стимулювання персоналу, що демотивує персонал і не сприяє якості робочого процесу; стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого іміджу в суспільній свідомості.

3. У процесі свого становлення та розвитку державна служба зазнавала якісних змін на кожному історичному етапі, однак все ще перебуває у стані пошуку найефективніших заходів щодо реформування та вдосконалення її роботи, як у контексті інтеграції України до Європейського державно-правового простору, так і з позицій ситуації, що складається в Україні та в усьому світі. Подальше регулювання кадрового забезпечення органів державної влади в Україні пов'язаний із такими основними напрямками діяльності: створення нових відносин і способів взаємодії між державними органами (службовцями) та громадянами; вдосконалення механізму відповідальності державних службовців; трансформування організації державної служби, культури і цінностей; створення соціально-орієнтованої, державної служби, що базується на чітких правових засадах.

4. Проаналізовано досвід управління персоналом в органах державної управління зарубіжних країн, насамперед країн-членів Європейського Союзу. Особлива увага приділена країнам з кар'єрною та змішаною моделями державної служби, зокрема Франції, Польщі, Чеській Республіці, Латвії. На основі аналізу передусім законодавчих актів висвітлено систему управління персоналом в органах державної влади, показані тенденції до її демократизації шляхом формування на паритетних засадах консультативних

органів управління, на прикладі Франції дана їх характеристика. Значне місце відведено аналізу американської, японської, європейської моделей управління кадровим забезпеченням та їх впливу на особливості стилю управління персоналом державної служби. Розкрито підходи до організації управління персоналом на рівні органу державної влади. Охарактеризовано роль стратегії використання та розвитку «людських ресурсів» у підвищенні ефективності державної служби. Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері державної служби засвідчив, що в Україні заслуговують на впровадження насамперед такі елементи формування стилів управління персоналом, як: організаційно-правове регулювання управління персоналом державної служби, розвиток демократичних засад управління державною службою і співучасті державних службовців у самоуправлінні та визначенні умов трудової діяльності, стратегія використання та розвитку «людських ресурсів» і система мотивації «заслуг і досягнень».

5. Досліджено проблеми та шляхи модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Обґрунтовано, що з метою модернізації публічного управління в Україні необхідно: внести зміни до нормативно-правових документів щодо діяльності інституцій в умовах воєнного стану і поствоєнного періоду, напрацювати зміни до законодавства щодо підтримки самоврядування в умовах воєнного стану, завершення процесів децентралізації в післявоєнний період, оптимізації системи центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, чіткого розподілу функцій і повноважень між органами та рівнями публічної влади, формування нової ефективної моделі публічної служби та впровадження інституту префектів, надання якісних публічних послуг громадянам.

6. На основі зібраного теоретично матеріалу та проведених досліджень у роботі запропоновано Модель системи управління персоналом органів державного управління, який необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів за трьома напрямками: (1) у розрізі суб'єктів системи

управління персоналом (керівників) необхідно реалізувати програми навчання керівного складу ; (2) у розрізі процесів системи управління персоналом необхідно здійснювати впровадження сучасних технологій з управління персоналом; (3) у розрізі об'єктів системи управління персоналом (персоналу) необхідно реалізувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, управління мотивацією, формування організаційної культури.

Отже, одним з найважливіших мотивів для удосконалення системи управління персоналом є те, що традиційні методи управління органів державної влади, побудовані на функціональній спеціалізації фахівців і підрозділів, відособленості окремих структур один від одного, не відповідають умовам, що склалися на сьогодні. Удосконалення управління персоналом в органах державної влади дозволяє сформувати нове ділове співтовариство, діяльність якого відповідатиме сучасним вимогам соціуму. Крім того, в умовах можливої кризи дуже важливо згуртувати колектив, зробити його вірним цінностям державного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидоренко В. В., Новак Я. В. Сучасні особливості модернізації державної служби в Україні. URL: [http://www.nvpp-r.in.ua/vip/2019/1/tom\\_2/18.pdf](http://www.nvpp-r.in.ua/vip/2019/1/tom_2/18.pdf)
2. Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/256.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf).
3. Кваша А. О. Особливості управління персоналом на державній службі. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/04.pdf>.
4. Гук Б. М. Модернізація системи органів державної виконавчої служби в умовах адміністративної реформи. *Право і суспільство*. 2018. № 4. С. 75-79.
5. Крилов Д. В. Покращення кадрового забезпечення як напрям удосконалення публічно-сервісної діяльності державної податкової служби України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2019. № 41. том 1. с. 86-89. DOI <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.41-1.20>
6. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління : удосконалення іта розвиток*. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.4.1
7. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с
8. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (52). 2018. С. 231–238.
9. Багрім О.А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту : дис. канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2020. 261 с.

10. Зарубіжний досвід управління персоналом. URL: <https://lib.sale/upravlenie-personalom-knigi/zarubejnyiy-dosvid-upravlinnia-personalom-55472.html>.

11. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 118—125. URL : <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282>.

12. 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.

13. Посібник для керівників державної служби. Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.

14. Дубчак Л. М. Формування правових засад системи державного управління у сфері національної безпеки України. *Проблематика процесу децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах : збірник матеріал круглого столу, м. Київ, 18 квітня 2018 року*. Київ, ІПК ДСЗУ, 2018. С. 228–231. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/materialy1.pdf>.

15. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16 (205). С. 116-120.

16. Науково-практичний коментар до Закону України «Про Державну службу». URL: [https://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20\\_layout\\_web.pdf](https://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20_layout_web.pdf)

17. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>.

18. Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України: від 24.12.2012 р. № 726/2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/726/2012>.

19. Про державну службу: закон України від 10 грудня 2015 р. № 889 – VIII. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

20. Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки: Розпорядження КМУ № 831 р від 21 лип. 2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/8312021%D1%80>.

21. Василенко І. Публічне управління персоналом в країнах Заходу: США, Великобританія, Франція, Німеччина URL: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_-Buks/Polit/Vasil/index.php](http://www.gumer.info/bibliotek_-Buks/Polit/Vasil/index.php)

22. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 160 с.

23. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=533>.

24. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Державне управління*. 2010. № 2.– С. 1 – 5.

25. Гончарук Н., Чередніченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 6. С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>.

26. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України (2021). URL: <http://www.kmu.gov.ua>

27. Василевська Т. Е. Етичні компетентності державних службовців в контексті реформування державного управління. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2018 № 1. С.18-23.

28. Конституція України. Голос України. 1996. 27 лип. № 138.

29. Цільова комплексна програма реформування системи підготовки кадрів для державної служби, підвищення кваліфікації державних службовців та формування кадрового резерву. URL: <http://www.president.gov.ua>

30. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/pressrelease/2022/accdeloitte-survey.html>.

31. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік. URL : [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55\\_GOEI/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_asociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55_GOEI/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf).

32. Алюшина Н.О. Час оновлювати HR стратегії: сильний бренд як головний критерій пошуку роботи. 14 грудня, 2020. URL : <https://www.business.ua/uk/node/11368>.

33. Петринська В.В. HR брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 23. С. 65—69. URL: <http://www.pagjournal.iei.od.ua/23> 2021.

34. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. ELEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 22. С. 29–35

35. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259 IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/225920>.

36. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136 ІХ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/213620>.

37. Федчишин С.А. Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2022. Вип. 43. URL : <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/19694>

38. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова КМУ від 23.05.2023 № 524. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/5242023%D0%BF>.