

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

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи бакалавра

Здобувача вищої освіти КОВТУН Юлії Володимирівни

академічної групи 281-21з-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньо-професійною (освітньо-науковою) програмою
Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління людськими ресурсами в органах державної влади»

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

Дніпро
2025

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Управління людськими ресурсами в органах державної влади».

75 стор., 5 табл., 12 рис., 51 джерело, 2 додатка.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ЛЮДСЬКИ РЕСУРСИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління людськими ресурсами в органах державної влади.

Предмет дослідження – процеси удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади України.

Мета бакалаврської роботи – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади.

Методи дослідження – методи наукового узагальнення, опитування і систематизації, аналітичний та графічний методи.

Отримані результати. У першому розділі визначено сутність і завдання управління людськими ресурсами в органах та виявлено ключові тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади.

У другому розділі проведено діагностику системи управління людськими ресурсами на державній службі України.

У третьому розділі здійснено аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на державній службі в ЄС та розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності служб управління персоналом в органах державної влади.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	7
1.1. Сутність та завдання управління людськими ресурсами в органах державної влади	7
1.2. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади ...	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Аналіз стану управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.....	26
2.2. Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення на державній службі в Україні.....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	44
3.1. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на державній службі країн Європейського Союзу.....	44
3.2. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій	51
3.3. Шляхи удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади в умовах децентралізації та відбудови країни.....	57
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТОК А. Відгук.....	76
ДОДАТОК Б. Рецензія.....	77

ВСТУП

Сьогодні, у важкий для України час, однією з найболючіших та гострих проблем являється проблема забезпечення кваліфікованим персоналом, який володіє необхідними компетенціями та являється здатним досягти стратегічних цілей, що стоять перед державою. Результати досліджень Світового банку засвідчують, що в розвинених демократичних країнах світу основним джерелом зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) є персонал, на частку якого в середньому припадає 62% приросту ВВП, тоді як на виробничі фонди – 18%, на природні ресурси – 20%. Згідно даних Українського інституту майбутнього, людський капітал дійсно формує близько 70% національного багатства розвинутих країн і тільки 30% національного багатства України [1]. Тому актуальним стає питання ефективного використання працівників та службовців та їх здібностей в процесі роботи.

На думку багатьох науковців настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам (далі – УЛР). З огляду на це, для України, яка наразі перебуває на шляху системного реформування державного управління, одним зі стратегічних напрямків такого реформування є «модернізація системи державної служби та управління людськими ресурсами, формування нової кадрової політики, що виражається в активізації і професіоналізації державних службовців, застосуванні сучасних HR-технологій, нарощуванні та конструктивному використанні кадрового потенціалу» [2].

Актуальність теми бакалаврської роботи. Людські ресурси є вирішальною ланкою в організації державної служби, її функціонування й подальшого розвитку. Адже результативність і ефективність державного управління безпосередньо залежить від професіоналізму державних службовців, від їхнього уміння надавати якісні публічні послуги, вмотивованості та добросовісності. Саме тому на сьогодні управління людськими ресурсами перетворюється на одну з головних функцій будь-якого органу державної влади.

Метою бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- Визначення сутності поняття «управління людськими ресурсами в органах державної влади».
- Дослідження тенденцій розвитку кадрової політики в органах державної влади.
- Аналіз стану управління людськими ресурсами на державній службі України.
- Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення на державній службі в Україні.
- Аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на державній службі країн Європейського Союзу.
- Дослідження особливостей стратегічного управління людськими ресурсами в розрізі формування інноваційно-креативних компетенцій.
- Визначення напрямів та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади в умовах децентралізації та відбудови країни.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі управління людськими ресурсами в органах державної влади.

Предметом дослідження є процеси удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади України.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складають різноманітні методи пізнання, включаючи детальний аналіз і синтез (при визначенні перспективних напрямів розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі), статистичний, графічний, табличний – для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних щодо

кадрового забезпечення у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Практична цінність результатів бакалаврської роботи полягає у діагностики сучасного стану кадрового забезпечення на державній службі з використанням таких ознак: загальна кількість державних службовців; кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року; кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій; кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад; плинність кадрів; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації.

Новизна результатів роботи – полягає у виявленні ключових областей щодо покращення процесу управління людськими ресурсами на основі розвитку інноваційно-креативних компетенцій.

Сфера використання результатів роботи. Розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності роботи органів державної влади у сфері управління людськими ресурсами, що є критично важливим для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

Інформаційну базу дослідження становлять: закони України, постанови КМУ, інструктивно-методичні документи НАДС, офіційні дані Державної служби статистики України, НАДС, наукові праці провідних вітчизняних та закордонних учених у сфері управління людськими ресурсами на державній службі.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (51). Текстова частина викладена на 75 сторінках, проілюстрована на 12 рисунках, в 5 таблицях, 2 додатках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та завдання управління людськими ресурсами в органах державної влади

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал розглядається як основний капітал, а витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції. Управління людськими ресурсами (далі – УЛР) є критично важливим для діяльності будь-якої організації, оскільки воно стосується усіх аспектів роботи з персоналом. Управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління людьми, які колективно та індивідуально сприяють досягненню основної мети організації, вони є найціннішим активом будь-якої організації. Людина є найціннішим ресурсом будь-якої організації, об'єднуючи три ключові компоненти: виконання трудових функцій, інтеграцію в систему соціальних зв'язків та володіння унікальними особистісними якостями, що дозволяють ефективно використовувати виробничі ресурси організації [3].

«Управління людськими ресурсами» походить від англійського словосполучення Human Resource Management (далі – HRM) та розглядається як управління шляхом впливу на ресурси окремого працівника чи групи працівників за допомогою використання різноманітних методів та технологій. Поняття управління людськими ресурсами передає ширший зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Тому що поняття УЛР означає застосування цілого ряду дій, які потрібні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації. Людські ресурси – це ресурси, пов'язані зізнаннями, навичками та мотивацією людей. Вони є найменш мобільними серед усіх факторів виробництва, але зростають з віком та досвідом. На наш погляд, специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

– люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;

– люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;

– трудове життя людини в сьогоднішньому суспільстві займає період 30 – 50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

Дефініція «управління людськими ресурсами» у своїй теоретичній конструкції поєднує декілька складових, базовою серед яких є компонента «ресурси». З огляду на це, відзначимо, що більшість наукових джерел підтверджують походження поняття «ресурси» від французького слова «ressource» – допоміжні засоби (дослівний переклад – кошти, цінності, запаси, а також можливості, джерела засобів, доходів), аналогічне значення цей термін має і в англійській мові. У відповідності до сучасного сприйняття «ресурси (англ. resources) – все, що можна використати для виробництва благ для задоволення потреб людини. Включають природні і людські ресурси» [2].

Виходячи з визначень, можна зробити висновок, що трактування дефініції «людські ресурси» має базуватись на такому постулаті: ресурс – це «вихідний матеріал», який трансформується у продукт праці.

Щодо людських ресурсів таким вихідним матеріалом є потенціал (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила), що виявляється в компетенціях як здатностях, носіями яких є люди; а продуктом праці – продукція та послуги підприємств та організацій з урахуванням профілю їх діяльності [4].

Часто поняття «людські ресурси» використовується поруч з термінами «кадри» від французького *cadre* – «рамка», тобто люди в рамці та «персонал» від латинського *persona*: особа, особистість або важлива особа. Іноді ці терміни використовуються для позначення людських ресурсів в організації, але вони мають деякі відмінності у сутності. Наприклад, поняття «кадри» найчастіше

визначається як «кваліфікована робоча сила, яка включає як фактично зайнятих працівників, так і потенційних кадрів, характеризується наявністю професійної працездатності у своїх носіях». Тобто «кадри» – це переважно кваліфіковані працівники з професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи в обраній сфері трудової діяльності, які сприяють досягненню цілей організації, де вони працюють [5].

Сутність поняття «кадри» – відносяться до підрозділу організації, що відповідає за управління персоналом: рекрутинг, відбір, тренінг, оцінку, стимулювання та звільнення співробітників. Кадрова служба зазвичай фокусується на тому, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів в організації. Відповідно «персонал» – це вже більш загальний термін, що вказує на всіх працівників організації, які займають певне робоче місце. Персонал включає у себе будь-яких працівників – від менеджерів до оперативного персоналу. Як правило, під персоналом розуміють «колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту)».

В сучасній теорії та практиці все більше поширення набуває термін «людські ресурси», який, на відміну від терміна «персонал», має більш виражене соціальне забарвлення, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях працівників, їх новій ролі у сучасному виробництві. Водночас прийнято вважати, що впровадження в науковий дискурс поняття «людські ресурси» як «...це специфічного й найважливішого ресурсу з усіх видів економічних ресурсів» пов'язується з втратою актуальності категорій «трудова ресурси» та «кадри», а її поширення зумовлено розвитком теорії людського капіталу та глобалізаційних світових процесів загалом [2].

Розглянемо сучасну концепцію управління людськими ресурсами, яка базується на ідеї, що працівники компанії є її найціннішим ресурсом. Основними особливостями цієї концепції є:

- стратегічне партнерство: система управління людськими ресурсами виступає як стратегічний партнер, співпрацюючи з вищим керівництвом при

вирішенні стратегічних завдань;

- фокус на людському капіталі: концепція акцентує увагу на розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу, від якого залежить успіх організації;
- система мотивації: управління людськими ресурсами спрямоване на створення системи мотивації працівників через розвиток кар'єри, фінансові стимули та інші можливості;
- управління талантами: концепція включає в себе пошук, залучення та утримання найкращих спеціалістів в організації для забезпечення її конкурентноспроможності;
- адаптивність до змін: управління людськими ресурсами відкрите до нових методів та технологій, готове до адаптації до змін в середовищі.

Всі, перераховані вище особливості, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності праці в організації шляхом правильного спрямування УЛР. При цьому важливо відзначити, що в сучасному розумінні поняття «управління людськими ресурсами» акцент більше робиться на стратегічному аспекті розв'язання проблеми, а поняття «управління персоналом» більшою мірою характеризує тактичну та оперативну роботу з персоналом. Так, за визначенням М. Армстронга, «управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і здійснюють індивідуальний та колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [6].

Відповідно загальна філософія УЛР має включати такі позиції:

- людські ресурси створюють конкурентні переваги сучасної організації;
- необхідність орієнтуватися на прихильність працівників;
- прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію організації. Тобто УЛР – це стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту осіб, які працюють в організації.

УЛР на сьогодні досить швидко перетворюється в одну з провідних функцій будь-якої організації, у тому числі й у сфері державної служби. Адже, як відомо, держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців. У свою чергу Н. Гончарук та Л. Прудіус відзначають, що на державній службі термін «людські ресурси» характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо. Що стосується управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності. Управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а тому, на думку авторів, настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам [7].

Управління людськими ресурсами є важливою підсистемою системи управління державною службою. Це підтверджено в статті 12 Закону України «Про державну службу». Управління людськими ресурсами включає в себе низку важливих функцій, таких як планування, набір, оцінка, розвиток та відпуск персоналу. Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності державної служби [8].

Людські ресурси державної служби є динамічною системою, що

концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин у часі та просторі (рис. 1.1), як:

1) віддзеркалюють минуле: відображають наявні людські здатності, що були накопичені в минулому і мають перспективи до розвитку та використання на державній службі;

2) характеризують сьогодення: актуалізують наявні здатності, їхнє практичне й ефективне використання у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави;

3) спрямовані в майбутнє: у процесі діяльності на державній службі не лише реалізуються явні здатності державних службовців, але й виявляються потенційні можливості, які можуть постійно оновлюватися та вдосконалюватися.

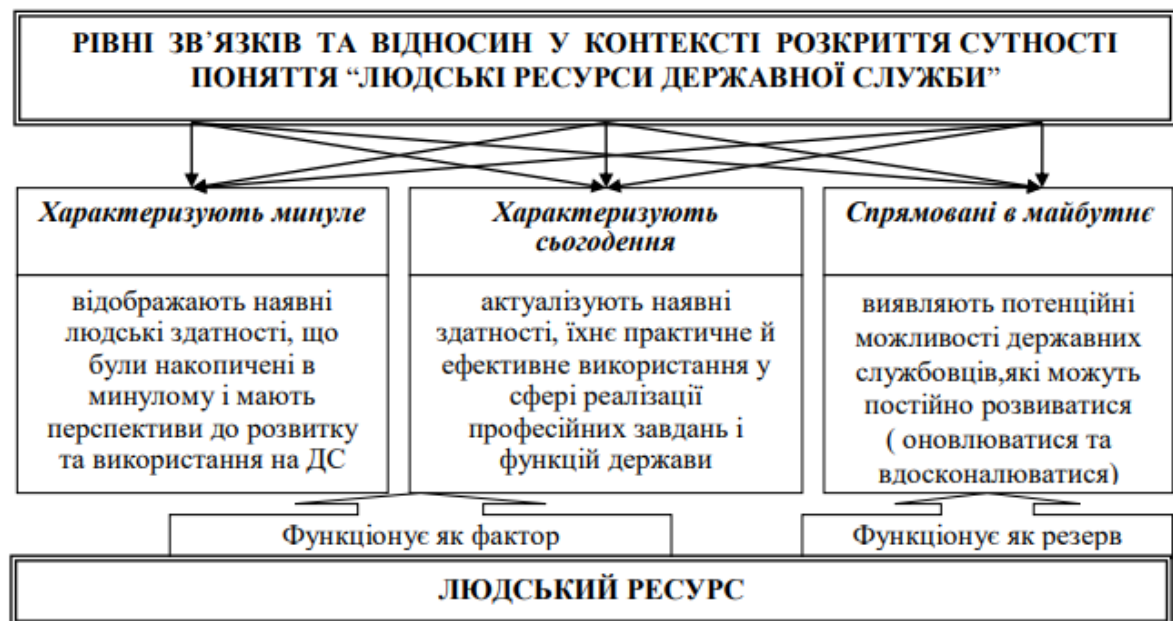


Рис. 1.1. Рівні зв'язків та відносин у контексті розкриття сутності поняття «людські ресурси державної служби» [1]

Важливим питанням є підготовка і перепідготовка майбутніх фахівців, а також розвиток працівників, які вже працюють у сфері управління персоналом. Керівник відділу кадрів або керівник структурного підрозділу державної установи не завжди належним чином розглядає перспективу роботи

з людськими ресурсами і не завжди розуміє важливість системної роботи з людськими ресурсами, включаючи сучасні кадрові технології. Поступово аналіз інформаційного забезпечення роботи з персоналом впроваджується в практику керівника структурного підрозділу. Відділ кадрів виступає в якості аналітичного, інформаційного, методологічного та координаційного центру з розвитку та

Європейська асоціація щодо сприяння та забезпеченню роботи кадрів ще у 1972 році запропонувала виділити декілька основних напрямків управління персоналом на підприємствах: адміністративний, управлінський та перспективний. Перший з них повинен забезпечувати звичайну місію та повсякденне функціонування установи, виконувати основні завдання щодо діяльності та в першу чергу, виконувати соціальну складову в діяльності. Управлінський повинен взяти на себе більш широкий обсяг компетенцій, відповідати за соціальні відносини, у середньостроковій перспективі. Останній, перспективний, це напрям, який відповідає за розвиток установи. За допомогою розвитку цих напрямів майже всі напрямки розвитку персоналу взаємопов'язані. Всі аспекти соціальної складової (умови праці, продуктивність, заробітна плата, тощо) розглядаються як на індивідуальному рівні так і на загальному рівні відповідальності. В цьому аспекті до функції управління людськими ресурсами в державній службі починає входити функція аналізу якості управління не тільки в напрямку діяльності кадрової служби, але і всього державного апарату [9].

Сьогодні, у більшості державних організацій та установах, кадрова служба виконує для персоналу інтегруючу функцію, до якої входить функція ведення соціального діалогу, заохочення співробітників, участь у виробленні стратегії та функція диференціації, до якої входять такі дії, як прийом на роботу, просування по службі, винагороди тощо [10].

Сьогодні, у досить важкий для України час російської агресії, зміни йдуть повільніше, ніж хотілося б новаторам, але вони реальні. Взятий європейський вектор розвитку знань повинен вплинути на забезпечення розвитку управління державною службою. Ми маємо для цього всі ресурси, як людські так і

новаторські.

Також слід зазначити, що одним із пріоритетних завдань Національної економічної стратегії на період до 2030 року є створення можливостей для розвитку людського потенціалу країни для забезпечення належного рівня добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свобод кожного громадянина. Саме на це завдання повинна орієнтуватися вся система управління людськими ресурсами державної служби.

До системи управління людськими ресурсами державної служби слід віднести систему відбору персоналу, навчання, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, оцінювання результатів їх роботи, планування службової кар'єри, формування ефективної системи мотивації праці державних службовців, застосовуючи при цьому як моральне, так матеріальне стимулювання, управління системою соціального діалогу між державними службовцями та громадськістю тощо.

Таким чином, можемо констатувати, що розроблення сучасного концепту управління людськими ресурсами на державній службі має відбуватись в межах концептуальних засад управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки специфікою функціонування системи державного управління.

Принциповою ознакою сучасного концепту УЛР на державній службі є використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в організації, орієнтація на прихильність державних службовців та цінності державного органу (в більшій мірі на моральні та суспільні цінності) та сприйняття працівників як найціннішого активу державного органу. При цьому в умовах упровадження в Україні засад сервісно-орієнтованої держави повинно відбуватися зміщення акцентів більше до соціального статусу працівників, де головними аспектами такого статусу є новаторство, лідерство у генеруванні нових ідей та створенні на їх основі інноваційних публічних послуг, самореалізація та визнання, належність до команди творчого спрямування та ін.

1.2. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади

У сучасних умовах вирішення кадрових питань є однією із найактуальніших проблем державного будівництва в Україні, визначальним аспектом формування та функціонування державної влади. Кадрова політика виступає як важливий чинник політики держави, її головна лінія у сфері добору та виховання кадрів. Проблеми формування та реалізації державної кадрової політики в цілому та кадрових процесів і технологій, зокрема, міститься у роботах вітчизняних учених: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, Я. Жовнірчика, В. Малиновського, В. Олуйка, Т. Пахомової, О. Оболенського.

Кадрова політика в органах влади в Україні ще не повністю відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади досі відсутня програма дій щодо розвитку персоналу і кадровий процес зводиться до оволодіння негативними проявами в кадровій роботі, причинами конфліктів. Кадрова політика характеризується нестачею висококваліфікованих кадрів, трудової мотивації посадових осіб, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки кадрів і кадрів, прогнозування потреби в кадрах тощо. У відділах кадрів більшості органів державної влади немає програм розвитку персоналу. Саме тому кадрова політика має вирішальне значення для забезпечення компетентності та професійного розвитку державних службовців, що є важливим фактором у зміцненні державного управління та підвищенні його прозорості і відповідальності перед громадянами. Ефективна кадрова політика сприяє формуванню стабільної та компетентної адміністративної еліти, здатної впроваджувати стратегічні реформи та виконувати завдання, поставлені перед державними установами.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну

характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи. Структура кадрової політики представлена на рис. 1.2.

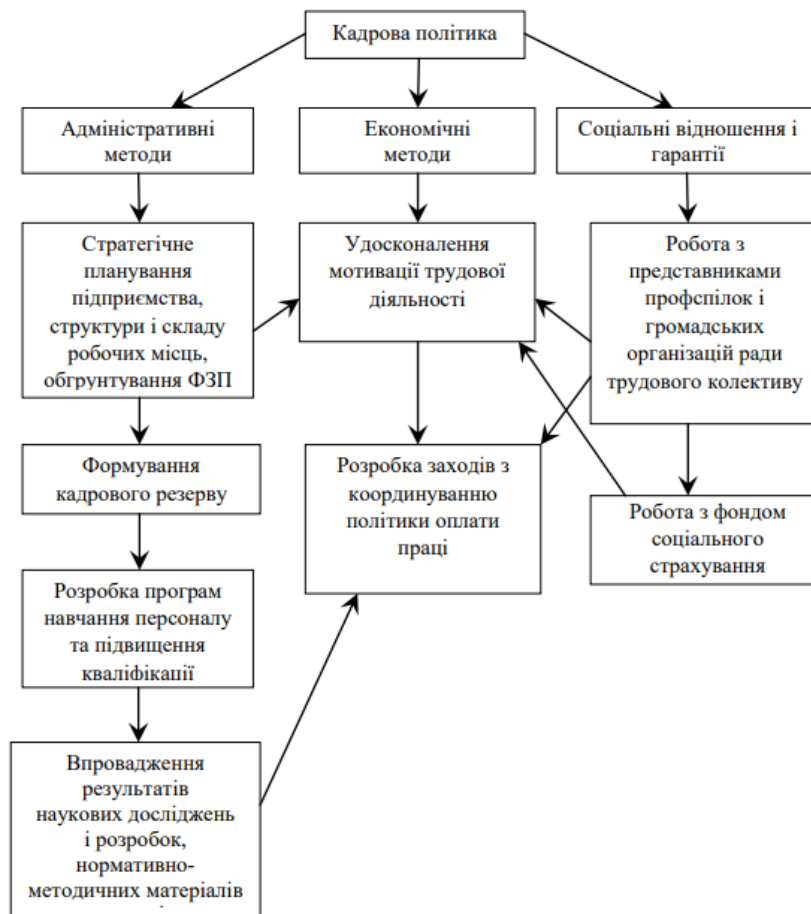


Рис. 1.2. Структура кадрової політики

Кадрова політика в органах влади в Україні ще не повністю відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади досі відсутня програма дій щодо розвитку персоналу і кадровий процес зводиться до оволодіння негативними проявами в кадровій роботі, причинами конфліктів. Також кадрова політика характеризується нестачею висококваліфікованих кадрів, трудової мотивації посадових осіб, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки кадрів і кадрів, прогнозування потреби в кадрах тощо. У відділах кадрів більшості органів державної влади немає програм розвитку персоналу. На рис. 1.3 представлені основні наслідки прогалин у кадровій політиці на державному та муніципальному рівнях в Україні [11].

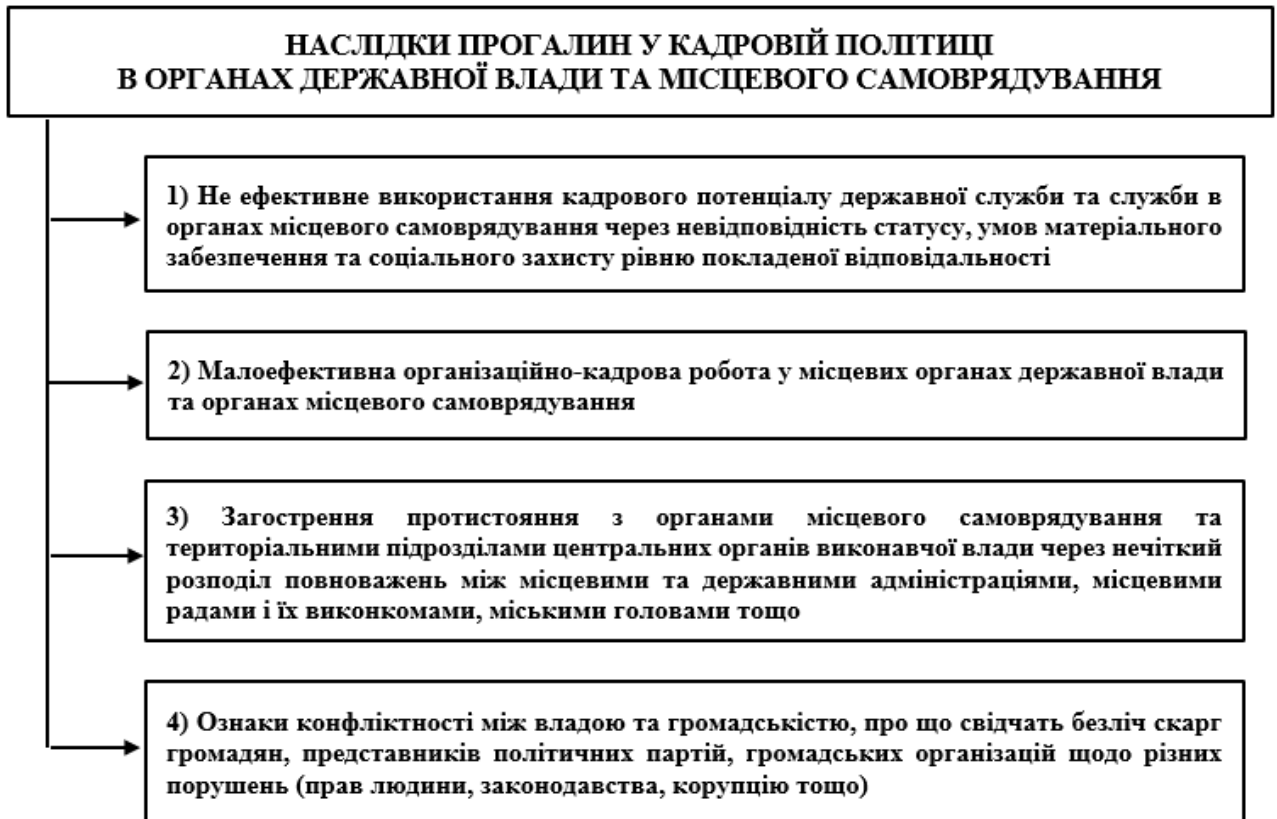


Рис. 1.3. Наслідки прогалин у кадровій політиці в органах державної влади та місцевого самоврядування [11]

До першочергових завдань щодо усунення несприятливих явищ у національному суспільстві є побудова досконалої кадрової політики у державному управлінні, а основним аспектом кадрової адміністративно-територіальної реформи має бути розвиток необхідного кадрового потенціалу. Також актуальним буде питання освіти та підготовки кадрів служб управління персоналом.

Досліджуючи світовий досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів було встановлено, що особлива увага приділялася такому: створенню відкритих та прозорих конкурсних процедур; запровадження принципів рівного доступу для всіх, хто бажає працювати професійно; професійній адаптації; просуванню державних службовців через ієрархічні градації, механізми оцінки діяльності державних і муніципальних служб (табл. 1.1) [11].

Таблиця 1.1

Світовий досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади

Особливості кадрового забезпечення країни	
Японія	– призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, які доступні для всіх бажаючих після того, як час і місце проведення іспитів будуть оголошені в ЗМІ; – право кожного працівника на підвищення офіційно закріплено (Рада персоналу щорічно проводить добірні іспити); – претендент повинен мати відповідну підготовку, але рішення про перехід буде прийнято після випробувального терміну (6 місяців), незалежно від результатів іспитів
США	– конкурсні процедури заміни, підвищення на основі іспитів, а щорічні сертифікати спонукають працівників постійно вдосконалювати свою кар'єру; – іспити на державну службу проводяться в три етапи: оцінка загальної інтелектуальної готовності кандидата щодо історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свою думку англійською мовою; перевірка професійних якостей та навичок спілкування, вміння діяти в різних ситуаціях; – під час щорічної оцінки працівники звітують про виконання встановленого на початку року плану роботи та подають письмовий звіт за певною формою.
Німеччина	– є спеціальна підготовча служба, запроваджено випробувальний термін, протягом якого працівника не можна просувати по службі, а розвиток кар'єри ґрунтується на результатах складених іспитів; – державні службовці можуть призначаються довічно, або укладається трудовий договір, який може бути розірваний; – «найважливішим нормативно-правовим актом, що регулює правове становище бюрократії, є «Федеральний закон про державних службовців», який був прийнятий у 1953 р. і застосовується в чинній редакції.
Франція	– «посадові особи підвищуються не більше ніж через три роки після вступу на службу незалежно від оцінки їх роботи, запроваджено так звану «таблицю просування по службі»; – «для успішного кар'єрного розвитку французьких державних службовців досвід важливіший за ділові чи професійні якості будь-якої людини»; – має складну систему відбору, де «нижчі й вищі посади конкурсу не підлягають, працівники призначаються на вищі посади, а найнижчі – шляхом заліків та іспитів за фахом. Паралельно проводяться три конкурси (у вигляді іспитів із порівнянням послужного списку кандидатів на посади): перший – для випускників коледжу; другий – для персоналу; третій – для тих, хто вступає до Національної адміністративної школи.

Продовж. табл. 1.1

Ірландія	<p>– створення державного органу, відповідального за набір та відбір державних службовців (наприклад, у системі казначейства створена Служба публічних призначень (PAS), а її основними завданнями є забезпечення відбору та набору кадрів державної служби в інтересах міністерств та органів влади (за запитом), що сприяє зростанню світової державної служби); – PAS здійснює контроль за дотриманням правил проведення процедур відбору на держслужбу в міністерствах та органах влади, які мають відповідний дозвіл на само-стійне проведення процедур відбору (такий підхід вважається виправданим і може бути використаний в контексті позасудового контролю за призначенням на державну службу); – «Веб-портал PAS є не лише джерелом інформації, а й засобом первинної оцінки претендентів при обстеженні вакантної посади на державній службі. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка знань спеціалістів, тести для визначення якості бізнесу тощо. У рамках створення єдиної кадрової системи державної служби розроблено Систему управління персоналом (СУЛР). Протягом двох років органи державної виконавчої влади Ірландії були пов'язані з HRMS. Основним завданням є відрив від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на розробці кадрової стратегії в цілому.</p>
Польща	<p>– після конкурсу оголошуються не лише прізвища набраних, а й імен не набраних кандидатів (це дуже важливо, оскільки як сам процес експертизи, так і її результати є доступними для громадськості); – створюються умови для громадського формування дієвого державного кадрового резерву.</p>

Науковцями сформульовані найважливіші завдання кадрових служб та керівників різних державних установ, які дозволять підвищити рівень ефективності кадрової роботи:

- 1) здійснення державної кадрової політики, яка забезпечує організаційний розвиток органу державної влади;
- 2) розробка стратегії вирішення кадрових потреб та джерела їх реалізації;
- 3) створення ефективної HR-команди, яка здатна діяти в умовах кризи;
- 4) планування та управління професійною кваліфікацією державних службовців;

5) формування бази організаційно-методичного та технологічного забезпечення професійної підготовки, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів;

6) організація систематичного навчання керівників структурних підрозділів органів державної влади методам і стратегічним формам кадрової роботи;

7) вивчення основних якостей державних службовців шляхом атестаційних, лінгвістичних, соціологічних та психологічних методів;

8) здійснення роботи з управління персоналом на засадах високої ефективності;

9) запровадження раціонального розміщення кадрів відповідно до кризової ситуації відповідно до їх можливостей і бажань шляхом розробки обґрунтованих рекомендацій;

10) розробка та впровадження нових та ефективних форм стимулювання персоналу на основі посилення функціональної відповідальності;

11) подолання причин плинності кадрів з метою забезпечення динамізму структурних змін, запровадження заходів щодо стабілізації та покращення соціально-демографічної структури персоналу, налагодження наставництва;

12) визначення професійної спрямованості персоналу та активізація роботи щодо ефективності процесу адаптації молодшої вікової категорії як стратегічного кадрового резерву;

13) реалізація заходів на поліпшення соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу з метою досягнення стратегічних цілей розвитку [11].

Для запровадження ефективних процедур роботи з персоналом в органах влади, які відповідають сучасним реаліям, необхідно, у першу чергу, організувати ефективну роботу служб управління персоналом, до складу яких, окрім менеджерів з персоналу, мають входити спеціалісти з типового тестування та психологи на умовах штатного або позаштатного використання.

Також слід визначитися з функціями управління персоналом, які б дозволили досягти визначеного рівня ефективності управління персоналом, а

виконання різних кадрових процедур має відповідати Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України про державну службу та іншим законам України, затвердженим Верховною Радою України міжнародним договорам, рішенням Верховної Ради України, указам Президента України, рішенням Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади та інших нормативно-правових актів, а саме:

- 1) організовує роботу щодо розробки структури державного органу;
- 2) розробляє і бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;
- 3) вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;
- 4) здійснює аналітичне-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом;
- 5) контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджує керівник, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;
- 6) проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- 7) вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- 8) разом з іншими структурними підрозділами державного органу: організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи; опрацьовує штатний розпис державного органу;
- 9) спільно з бухгалтерською службою організовує роботу щодо мотивації персоналу державного органу; забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по

службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

10) узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державного органу;

11) аналізує кількісний та якісний склад державних службовців.

У світовій практиці при здійсненні кадрового менеджменту в державних установах відомі випадки, коли користується послугами фірм кадрового рекрутингу. Основними завданнями в органах державної влади є прискорення реалізація державної політики у сфері державної служби з кадрової роботи через організацію такого:

1) допомоги у здійсненні аналітичної та організаційної роботи з управління персоналом;

2) забезпеченні задоволення потреби в кадрах та у їх ефективному використанні;

3) моделюванні прогнозів розвитку персоналу, професійної кар'єри працівників, підготовки державних службовців тощо;

4) оптимізації системи документації державної служби та виробничих відносин тощо.

В. Малиновським були визначені складові ринку HR Consulting, який передбачає як один з напрямів: «... підбір кваліфікованого персоналу для консалтингових організацій на платній основі шляхом: використання бази даних; прямий пошук (executive search); «полювання за головами» (headhunter) т. зв.; аутсорсинг (Outsourcing – листи зовнішнього джерела); передача непрофільних функцій зовнішньому підряднику [12]». Ю. Ковбасюк та А. Семенченко дійшли висновку, що «сьогодні постачальник послуг кадрового консультування пропонує споживачам широкий спектр послуг, у тому числі: консультації щодо системи управління персоналом, розроблення кадрової політики; удосконалення організаційної структури та штату; розробка системи мотивації та оцінки персоналу; цілеспрямований підбір персоналу (відбір дуже рідкісних

спеціалістів); особисті тести; матеріально-технічне забезпечення персоналу; аутсорсинг; кадровий аудит; зовнішня кадрова служба тощо [13]».

У таблиці 1.2 представлена класифікація консультаційних кадрових послуг, що пропонується в системі кадрового консалтингу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Таблиця 1.2

Класифікація консультаційних кадрових послуг, що пропонується в системі кадрового консалтингу органів державної влади [11]

Завдання HR-відділу	Послуги HR-консалтингової компанії
Розробка політики кадрової роботи з персоналом	Розробка HR-стратегії
Організаційна побудова HR-відділу	Формалізація HR-процедур (розробка посадових інструкцій, положень)
Пошук і підбір персоналу	Рекрутинг
Адаптація. Введення нових співробітників на посаду, а також супроводження штатних співробітників на нові для них посади	Створення системи адаптації, коучинг персоналу
Розробка мотиваційної системи	Система мотивації персоналу
Кадровий і управлінський документообіг	Формування соціального пакета
Формування і реалізація навчальних програм	Аутсорсинг. Функції HR-адміністрування й нарахування заробітної плати
Розробка та впровадження елементів корпоративної культури	Розвиток і навчання персоналу
Робота з лояльності персоналу	Місія й цінності установи, формування її внутрішнього іміджу
Формування кадрового резерву	Організація корпоративних заходів

Досліджуючи види кадрових консультаційних послуг у системі управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування нами були виділені найважливіші їх види, які наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні види послуг кадрового консультування в системі управління персоналом в органах державної влади [11]

Вид кадрової консалтингової послуги	Зміст послуги
Підбір, відбір та найм персоналу	Процес підбору-відбору кадрів на основі формалізованої та системної роботи.
Адаптація персоналу	Проведення «супроводу» працівника на робочому місці, його включення в систему колективних взаємовідносин, засвоєння умов праці й дисципліни, а також оволодіння професійними навичками та вміннями у короткий термін.
Розвиток і навчання персоналу	Усунення розриву між можливостями працівника (що працівник знає та вміє) та потребами у роботі (що йому необхідно знати та вміти, вирішуючи завдання на своїй посаді)
Оцінка персоналу	Формалізоване проведення оцінки відповідності працівника посаді, що займає, чи посаді, відповідно заданим критеріям, на яку він претендує.
Ассесмент-центр	Через комплексне оцінююче дослідження виявлення визначених якостей у працівників для виконання типових для даної чи потенційних завдань, які мають відповідати посаді.
Мотивація персоналу	Створення умов регулювання трудових відносин через потребу самовідданої праці, тобто спонукати до праці з метою досягнення загальних цілей.
Аутсорсінг персоналу	Кадровий супровід установи (повний або частковий) в ролі зовнішньої служби управління персоналом.
Формування корпоративної культури	Стратегічний інструмент для орієнтування всіх підрозділів та окремих співробітників на загальні цілі, мобілізацію колективних здібностей, забезпечення відданості справі.

Отже, безпосередні функції системи рекрутингової освіти та відповідних кадрових служб пропонується покласти як державним, так і приватним установам та організаціям, оскільки кадровий рівень є важливим критерієм ефективності державного управління у будь-якому демократичному суспільстві. Процеси соціально-економічної та політичної трансформації українського суспільства призвели до суттєвих змін у кадровій політиці, а це передбачає, що саме кадри є важливим критерієм ефективності державного управління в цілому.

Досліджуючи сучасний стан та проблеми у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади, а також світовий досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади встановлено:

1) стан кадрового забезпечення в органах державної влади класифікується як «бідний за кадрами», оскільки зі зміною соціальної системи України постала проблема зміни кадрової політики в бік удосконалення концепції підготовки кадрів як інструменту правлячої еліти;

2) необхідність розробки нової кадрової політики впливає із змісту поточних завдань органів державної влади (основними завданнями є: підвищення ефективності наявних людських ресурсів; система стимулювання та мотивування; навчання та розвиток);

3) особлива увага у різних країнах світу, які досягли значного успіху у питаннях державного управління, приділялася такому: створенню відкритих та прозорих конкурсних процедур; запровадження принципів рівного доступу для всіх, хто бажає працювати професійно; професійній адаптації; просуванню державних службовців через ієрархічні градації, механізми оцінки діяльності державних служб.

Отже, для запровадження ефективних процедур кадрової роботи в органах державної влади необхідно організувати ефективну роботу служб управління персоналом, до складу яких, окрім менеджерів з персоналу, мають входити спеціалісти з типового тестування та психологи на умовах штатного або позаштатного використання, оскільки кадровий рівень є важливим критерієм ефективності державного управління у будь-якому демократичному суспільстві.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз стану управління людськими ресурсами на державній службі в Україні

Ефективність функціонування інституту державної служби в Україні залежить від своєчасного ефективного стратегічного та тактичного управління людськими ресурсами на державній службі. Державними інституціями, які займаються управлінням та розвитком публічної служби, зокрема, державної служби, в Україні є: Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади, Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування як самостійний структурний підрозділ апарату НАДС, Комісія з питань вищого корпусу державної служби НАДС, Рада управління людськими ресурсами при НАДС, як постійний консультативно-дорадчий орган НАДС.

Відповідно до Публічного Звіту Голови НАДС про підсумки діяльності у 2023 році, однією з реформ в системі державної служби є реформа системи оплати праці державних службовців. НАДС забезпечено організацію та нормативно-правове регулювання для запровадження оплати праці на основі класифікації посад. А саме, забезпечено супровід у Парламенті законопроекту «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (реєстр № 8222) [14].

На виконання рішення Уряду, НАДС розроблено проект постанови КМУ «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад в 2024 році», яка прийнята Урядом 23 жовтня за № 1109 [14]. Реформа спрямована на підвищення ефективності всієї держслужби.

Вона допоможе зробити систему оплати праці прозорою та зрозумілою для суспільства і мінімізувати можливості зловживання та корупції. Рівень заробітної плати кожного державного службовця буде залежати від результатів його роботи. Крім того, заробітна плата поступово буде наближена до ринкової і допоможе залучати на держслужбу більше висококваліфікованих фахівців, а також мотивувати професійних співробітників, які вже працюють [15].

У 2024 році проведення класифікації посад здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». Постановою затверджено 2 ключові документи:

- Алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану – визначає загальні вимоги та етапи проведення класифікації посад.

- Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад – визначає перелік сімей та рівнів типових посад державної служби, містить їх опис для проведення класифікації посад державної служби.

Класифікація проводиться відповідальним структурним підрозділом, який за потреби, може залучати керівників інших самостійних структурних підрозділів та державних службовців категорії «В». Критерії класифікації посад: сім'я посади; рівень посади; юрисдикція та тип державного органу. Саме ці ознаки дозволяють присвоїти посаді класифікаційний код, що є комбінацією символів сім'ї, рівня посади, юрисдикції та типу державного органу (проставляються послідовно через дефіс) [14]. Принципи проведення класифікації посад: об'єктивність – класифікації підлягає посада державної служби, а не працівник, який її займає; цілісність – класифікуються усі посади державної служби, передбачені штатним розписом; пріоритетність – віднесення до сім'ї здійснюється на основі посадових обов'язків, які регулярно виконуються та займають переважну частину робочого часу [16].

Наступним кроком в реформуванні системи державної служби є професійний розвиток державних службовців. НАДС розроблено Стратегію

розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів МДА, їхніх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад до 2027 року. Розширено можливості функціонування модулю «Державне замовлення» на веб-порталі управління знаннями у сфері професійного навчання.

НАДС продовжує роботу з впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (далі – HRMIS). Це один з пріоритетів реформи державної служби відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки.

Запровадження HRMIS здійснюється на виконання розпоряджень КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» та «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації». Система дозволяє віддалено здійснювати процеси документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також нарахування заробітної плати. Також йдеться про автоматичний підрахунок стажу, контроль за встановленням надбавок за вислугу років, підрахунок кількості днів відпустки та їх залишків, формування довідок та інших документів з обліку персоналу – все це доступно в особистому кабінеті користувача [17, 18].

Професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності. Види професійного навчання: підготовка за магістерськими програмами; підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіта. Професійне навчання державних службовців регламентується наступними документами:

– Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та

заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року;

- Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання публічних службовців;
- Перелік пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2024 році;
- Форма для узагальнення індивідуальних потреб;
- Інформація про професійне навчання державних службовців у 2023 році за рахунок державного бюджету (SIGMA) та роз'яснення;
- Форма подання прогнозних показників потреб у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців на рік, що настає за плановим роком, та два наступні бюджетні періоди;
- Перелік напрямів підвищення кваліфікації НАДС за спеціальними програмами на 2024 рік [19].

Також, згідно Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів МДА, їхніх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад до 2027 року, затвердженої розпорядженням КМУ№ 1206-рзаплановано наступні заходи:

1. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.
2. Розроблення Типового порядку стажування службовців місцевого самоврядування.
3. Розроблення Типового порядку складення індивідуальної програми професійного розвитку службовця місцевого самоврядування.

4. Розроблення на основі компетентнісного підходу професійних стандартів служби в органах місцевого самоврядування.

5. Моніторингове дослідження стану організації та фінансування державними органами професійного навчання державних службовців за рахунок коштів державного бюджету з використанням методології Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA).

6. Розроблення індикаторів для оцінювання стану системи професійного навчання.

7. Проведення дослідження стану системи професійного навчання.

8. Проведення щорічних діалогових зустрічей з представниками міжнародних, іноземних установ, організацій, фахівцями у сфері публічної служби та навчання дорослих щодо перспективного досвіду управління системою професійного навчання в сучасних умовах.

9. Проведення дослідження щодо інклюзивності системи професійного навчання.

10. Розроблення Методичних рекомендацій щодо забезпечення інклюзивності системи професійного навчання та інше [20].

Одним із пріоритетів державного управління людськими ресурсами на державній службі є побудова ефективної комунікації в органах державної влади, ефективних команд, мотивування персоналу та підтримання високої організаційної культури. Так, НАДС надає рекомендації з мотивування персоналу для фахівців з управління персоналом органів державної влади:

- Стимулюйте працівників до співпраці та підтримки позитивної атмосфери;
- Заохочуйте ініціативи та відзначаєте досягнення;
- Запроваджуйте практику надання зворотного зв'язку;
- Стимулюйте навчання та професійний розвиток;
- Допмагайте створювати безбар'єрний робочий простір [21].

Щоб процеси культурних змін у державному управлінні дали бажані результати, установи мають визначити особливості чинної організаційної

культури, які стоять на перешкоді прогресу. Не менш важливо чітко розуміти, які нові цінності та переконання слід просувати та, врешті-решт, нормалізувати. В управлінні змінами точно має бути лідер (менеджер), який супроводжуватиме, стимулюватиме та контролюватиме таку трансформацію. У літературі про організаційну культуру стверджують, що керівники є найважливішими агентами змін, оскільки саме вони щодня підтримують зв'язок як із вищою ланкою керівництва, так і з працівниками [22].

Управління людськими ресурсами на державній службі в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим і складним завданням. Цей процес вимагає адаптації до швидко змінюваних умов, збереження стабільності державного апарату та ефективного реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями. Науковці визначають основні аспекти, які необхідно врахувати при формуванні сучасної моделі системи управління людськими ресурсами на державній службі [5]:

1. Законодавче регулювання: в умовах воєнного стану держава вносить спеціальні законодавчі та нормативні акти для регулювання діяльності державної служби.

2. Мобілізація ресурсів: воєнний стан вимагає здатності державної служби швидко мобілізувати людські ресурси для виконання критично важливих завдань.

3. Психологічна підтримка: психологічний стан працівників державної служби в умовах війни є ключовим для підтримання ефективної роботи.

4. Гнучкість та реагування: швидка реакція на зміну обстановки вимагає гнучкості від управлінських структур. Впровадження гнучких графіків роботи та можливість дистанційної роботи.

5. Захист інформації та безпека: воєнний стан вимагає посилення кібербезпеки та забезпечення фізичної безпеки працівників та робочих місць.

6. Навчання та підвищення кваліфікації: Організація тренінгів та навчальних програм допоможе працівникам підвищити свою кваліфікацію та набути нових знань для ефективного реагування на надзвичайні ситуації.

7. Ефективна комунікація та координація: розробка систем внутрішньої комунікації та співпраця з іншими структурами допоможуть управлінню на різних рівнях.

8. Утримання кваліфікованих кадрів: важливо впроваджувати програми підтримки та мотивації, щоб зберегти кваліфікованих працівників.

9. Управління ризиками: ідентифікація потенційних ризиків та розробка планів на випадок різних сценаріїв розвитку подій допоможуть забезпечити ефективне управління в умовах воєнного стану.

Отже, проаналізувавши стан управління людськими ресурсами на державній службі, окреслимо наступні кроки, які робляться профільними державними інституціями для подальшого ефективного функціонування механізму державної служби в умовах воєнного стану в Україні:

1. Здійснюється підготовка до впровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби. На нові умови переведено 73% державних службовців, що дозволило усунути диспропорції в оплаті праці між категоріями посад та зробити систему більш прозорою. На 41% зменшились диспропорції в оплаті праці на центральному рівні (перша юрисдикція) [18].

2. Продовжується впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), до якої вже підключено 768 державних органів та 39 665 працівників. Також запроваджено ProjectUA – систему стратегічного планування та моніторингу, що дозволяє автоматизувати планування роботи та відстежувати виконання завдань у режимі реального часу. Окремими вебсторінками на порталі НАДС створено Dashboard для відстеження динаміки та аналізу статистики кількісного складу державних службовців.

3. Посилюється політика у сфері професійного навчання державних службовців. Понад 29 тисяч осіб підвищили кваліфікацію у Вищій школі публічного управління. 25 тисяч службовців безкоштовно вивчають англійську мову в межах проєкту Eng4PublicService. 139 450 публічних службовців

користуються можливостями Порталу управління знаннями, що об'єднує 164 освітні заклади та міжнародні проекти [18].

4. Забезпечується підтримка в побудові ефективної комунікації в органах державної влади, ефективних команд, мотивації персоналу та високої організаційної культури на державній службі.

5. Залучення молоді та ветеранів на державну службу. Протягом року НАДС запровадило стажування молоді в органах місцевого самоврядування, проводило кар'єрні консультації для ветеранів та щотижневе інформування про актуальні вакансії. Також продовжується набір кандидатів до Резерву відновлення – кадрового резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України (наразі на платформі зареєстровано 3 226 анкет кандидатів).

6. Впровадження інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAИEX, співпрацю з Європейською Комісією, ОЕСР та SIGMA, координацію впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади (CAF) та ін.

Інвестуючи в управління людськими ресурсами, держава демонструє своє прагнення бути сучасною, інноваційною та орієнтованою на результат. Зокрема, у 2024 році пройшла «Школа підготовки стратегів» – освітній проєкт, ініційований НАДС та Вищою школою публічного управління за підтримки проєкту SURGe. Програма спрямована на розвиток стратегічного мислення та управлінських навичок серед держслужбовців категорії «А». Учасники, що займають ключові посади в різних державних органах, навчались через ділову гру та інтерактивні методики. Метою було формування нових стратегій для відновлення та розвитку України, що лягли в основу Transition book – документа для подальшого стратегічного розвитку в державному управлінні.

У серпні 2024 року відбулася «Літня школа тренерської майстерності» – це освітня програма, що має на меті впровадження сучасних тренінгових технологій та інновацій у навчання публічних службовців. У рамках школи пройшли фахові дискусії, презентації посібників для тренерів, а також підготовка тренерів за

навчальними програмами та відзначення кращих практик викладання у Вищій школі публічного управління.

У 2024 році в межах проєкту Eng4PublicService разом із найбільшою у світі освітньою організацією EF Language Learning Solutions, спрямованого на вивчення публічними службовцями англійської мови, до навчання доєдналися 24 315 публічних службовців із 1 165 державних органів, 16 096 із яких отримали сертифікати про успішне проходження навчання. Також у 2024 році було проведене дослідження «Мотивація та бар'єри залучення до тренерської/викладацької діяльності державних службовців».

Узагальнюючи викладене вище, вважаємо, що державна служба та управління людськими ресурсами в Україні об'єктивно потребують радикальної модернізації. При цьому, принциповою ознакою інноваційного концепту УЛР на державній службі має стати використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, орієнтація на прихильність державних службовців та цінності державного органу (в більшій мірі на моральні та суспільні цінності) та сприйняття працівників як найціннішого активу державного органу.

2.2. Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення на державній службі в Україні

Реалізація державної політики в будь-якій сфері суспільних відносин залежить від кадрового забезпечення органів державної влади. Повоєнна відбудова та відновлення економіки України загалом та розбудова власного дієвого інституту державної служби визначальною мірою залежать від кількісного та якісного складу кадрового забезпечення державної служби.

Проаналізуємо сучасний стан кадрового забезпечення державної служби в Україні. Згідно даних із офіційного сайту НАДС [17, 18, 23, 24], на 01.01.2024 року фактична кількість державних службовців в Україні становила 159 904 особи, що на 33 104 осіб (або на 17,2%) менше аналогічного показника на кінець

2019 року. По відношенню до попереднього року (на кін. 2022 року) зменшення фактичної чисельності державних службовців становило 5 518 осіб (або 3,5%), що відображає організаційні зміни та поступове скорочення вакантних посад у державних структурах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка загальної кількості державних службовців в Україні
протягом 2020-2024 років (на кінець року)

Роки	Кількість посад за штатним розписом, осіб	Фактична кількість держслужбовців, осіб	Темп приросту фактичної кількості держслужбовців, %
2020	219 844	176 527	-8,54
2021	210 111	171 469	-2,8
2022	207 140	165 422	-3,5
2023	206 151	159 904	-3,3
2024	192172	156 276	-2,2

За результатами моніторингу кількісного складу державних службовців (КСДС) за четвертий квартал 2024 року фактична кількість працюючих державних службовців склала 156 276 осіб. Кількість посад державної служби за штатним розписом склала 192172. Кількість вакантних посад державної служби склала 31167.

Відзначимо посилення тенденції щодо скорочення кількості працюючих державних службовців. У четвертому кварталі їх стало менше на 1 443 особи. Натомість за результатами дослідження КСДС у третьому кварталі 2024-го їх було менше тільки на 372. Збільшилася кількість скорочених посад державної служби за штатним розписом. За результатами четвертого кварталу цей показник склав 4 524. Натомість у попередньому кварталі він був 1 942.

Упродовж четвертого кварталу кількість вакантних посад державної служби зменшилася на 2 131, у порівнянні з 1547 у попередньому періоді. Зберігається негативна динаміка щодо скорочення кількості чоловіків на державній службі. У четвертому кварталі їх стало менше майже на 2% від загальної чисельності (639 осіб). Натомість у третьому кварталі цей показник скоротили на 413 осіб.

В умовах воєнного стану в Україні мають місце негативні чинники, наприклад, окупація територій російськими військами, висока інтенсивність бойових дій, зменшення рейтингу державної служби як бренду роботодавця, міграція населення (насамперед, зовнішня), та ін.

Кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року та перебувають там станом на кінець I кварталу 2025 року становила 692 особи, з них: державних службовців категорії «А» – 0 осіб, категорії «Б» – 109 осіб та категорії «В» – 583 осіб (рис. 2.1);

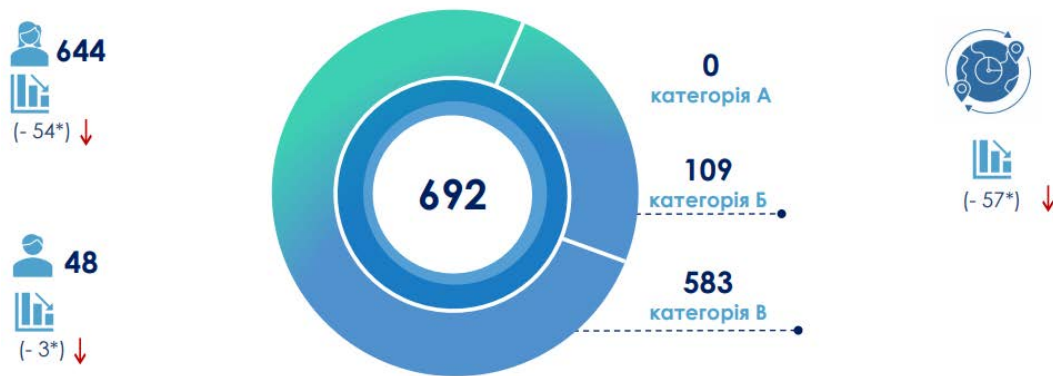


Рис. 2.1. Кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 р. та перебувають там станом на кінець I кварталу 2025 р. [25]

Кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій на кінець 2023 року становила 4089 осіб, на кінець 2024 року становила – 5 134 осіб.

Кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад на кінець 2023 року становила 4138 осіб (з них: жінки – 774 особи, чоловіки – 3364 особи). На кінець 2024 року кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад становила 4316 осіб (з них: жінки – 782 особи, чоловіки – 3534 особи) [17, 18, 23].

Кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ на кінець I кварталу 2025 року становила

4401 осіб. Кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях станом на кінець I кварталу 2025 року становила 5388 осіб (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та перебувають на тимчасово окупованих територіях станом на кінець I кварталу 2025 року [25].

Наразі у сфері державної служби в Україні важливою проблемою залишається висока плинність кадрів, у результаті чого втрачається інституційна пам'ять, що ніяк не сприяє підвищенню результативності й ефективності функціонування державної служби та збереженню найбільш професійного «пулу» державних службовців. Критичність ситуації щодо високої плинності кадрів на державній службі «підтверджується довоєнною соціологією, коли 93% державних службовців були повністю або частково незадоволені рівнем заробітної плати».

Національне агентство з питань державної служби оприлюднило результати опитування близько 40 тис. державних службовців стосовно їх ставлення до рівня оплати своєї праці за підсумками 2024 року. У порівнянні з 2022 та 2023 роками відсоткові значення досліджуваних показників суттєво покращилися. Про збільшення заробітної плати зазначили на 34 респондентів більше, ніж у 2023 році та на 42 більше, ніж у 2022 році (рис. 2.3). Серед опитаних категорії «Б» про збільшення рівня оплати праці у 2024 році зазначили 55

респондентів, у 19 оплата праці залишилася без змін та у 25 – зменшилася. Серед категорії «В» заробітна плата збільшилася у 48 , залишилася без змін у 23 та зменшилася у 28.



Рис. 2.3. Зміна рівня оплати праці державних службовців у 2024 році порівняно з 2023 та 2022 роками [26]

Результати опитування показують, що більшість працівників (50%) частково задоволені рівнем своєї заробітної плати. Однак, 37% респондентів вказали, що не задоволені своєю оплатою праці. Цілком задоволені своєю заробітною платою 13% опитаних. У 2024 році показники зросли у порівнянні з 2021 роком. Кількість цілком задоволених оплатою праці зросла на 6%, частково задоволених на 4%. Кількість незадоволених державних службовців оплатою праці знизилася на 10% (рис. 2.4).

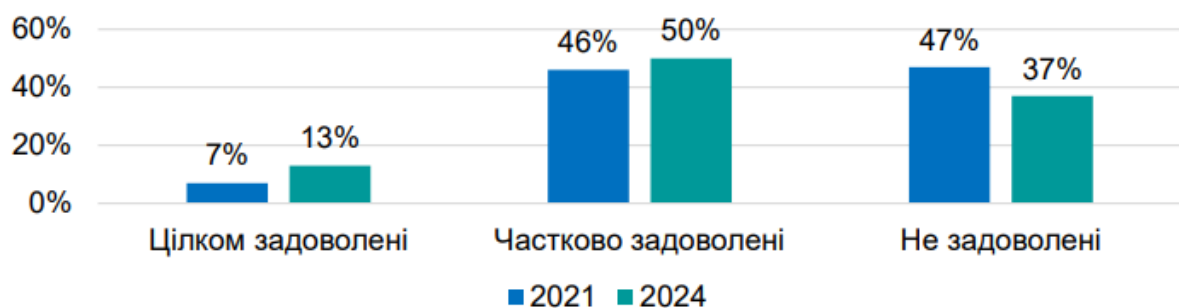


Рис. 2.4. Рівень задоволеності оплатою праці у 2021 та 2024 роках [26]

Реформа оплати праці діяла на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік». Крім того, у рамках бюджетного процесу в Законі України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» передбачено майже ті

самі засади оплати праці державних службовців, які діють у 2024 році. Наступним кроком у реалізації реформи оплати праці держслужби має стати ухвалення законопроекту № 8222 про внесення змін до закону «Про державну службу». Документ закладає основи для сучасної та прозорої системи оплати праці, пропонуючи механізми, що сприятимуть підвищенню її ефективності й справедливості.

Одним із важливих напрямів роботи у 2024 році стало залучення молоді та ветеранів на публічну службу. Протягом року НАДС запровадило стажування молоді в органах місцевого самоврядування, проводило кар'єрні консультації для ветеранів та щотижневе інформування про актуальні вакансії. Залучення ветеранів до державної служби є важливим кроком для їхньої соціальної адаптації. Ветерани мають унікальний досвід, високий рівень відповідальності та навички, які можуть стати цінними для розвитку державного управління. Державна служба надає можливість використати цей потенціал для підтримки громад та створення якісних державних послуг, зокрема для інших ветеранів. Водночас залучення захисників сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади, адже вони розуміють потреби тих, хто повернувся з війни, як ніхто інший.

Національним агентством України з питань державної служби та Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) підготовлений HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі [27]. Сьогодні важливо спільно працювати над тим, щоб забезпечити ветеранам та ветеранкам гідні умови праці та можливості для особистого і професійного розвитку. Державні органи та органи місцевого самоврядування повинні стати прикладом у цьому процесі, демонструючи відкритість та готовність до змін.

Також продовжується набір кандидатів до Резерву відновлення – кадрового резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України (наразі на платформі зареєстровано 3 226 анкет кандидатів) (рис. 2.5). Постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву

працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» затверджено Порядок його реалізації.



Рис. 2.5. Резерв працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях [23]

Метою створення резерву є забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується з осіб, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях на посадах державної служби. Для автоматизації та цифровізації резерву функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи є НАДС.

Якість кадрового забезпечення безпосередньо визначається рівнем професіоналізації державної служби. Сучасна система професійного навчання державних службовців сформована за результатами її реформування, що здійснювалося у період 2018-2023 років відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням КМУ від 01.12.2017 року №

974-р, та з урахуванням Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, схваленої розпорядженням КМУ від 21 липня 2021 року № 831-р. [28].

У серпні 2023 року Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС України схвалено Рішення про затвердження Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад до 2027 року.

У грудні 2023 року Розпорядженням КМУ № 1206-р затверджено план заходів із розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року [29]. Відповідно модернізація системи професійного навчання в Україні має забезпечувати впровадження багатьох нововведень і розвиток інноваційної моделі навчання, що спрямована на безперервність, обов'язковість, плановість, практико-орієнтованість, прогностичність та відповідність потребам його учасників. Зокрема, головними акцентами Розпорядження КМУ №1206-р є:

- цифровізація послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання;
- удосконалення професійних компетентностей публічних службовців, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави;
- моніторинг якості професійного навчання;
- розроблення та впровадження типових загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації;
- упровадження програм (навчальних модулів) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо нових засад здійснення адміністративної процедури;

- організація професійного навчання ОМС;
- вивчення іноземних мов тощо [29].

За результатами моніторингу освітнього процесу у 2024 році свою кваліфікацію підвищили 47 925 державних службовців [23]:

- 1) 387 державних службовців, які займають посади категорії «А»;
- 2) 14 119 державних службовців, які займають посади категорії «Б»;
- 3) 30 915 державних службовців, які займають посади категорії «В» (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Підвищення кваліфікації державних службовців [23]

Протягом 2024 року підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось за 47 напрямками, у тому числі за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на загальні професійні (сертифікатні), спеціальні професійні (сертифікатні), загальні та спеціальні короткострокові програми. При цьому зберігся попит на програми підвищення кваліфікації, які охоплюють як загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, так і питання удосконалення особистісних та професійних компетентностей [23].

Важливу роль у цій сфері відіграє створення на базі НАДС Порталу знань та створення ринку надавачів послуг з підвищення кваліфікації державних службовців. З 2019 року Портал управління знаннями, який містить близько 1

700 електронних курсів, дозволяє державним службовцям обрати навчальну програму, зареєструватися, взяти участь та отримати сертифікат.

Серед пріоритетів на 2025 рік – продовження реформи системи оплати праці, подальшу цифровізацію HR-процесів, відновлення конкурсів на посади держслужби, залучення молоді й ветеранів на публічну службу, впровадження інклюзивного середовища в державному секторі та розширення системи професійного навчання держслужбовців та посадових осіб ОМС.

Таким чином, до основних проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні відзначимо такі: відчутний дефіцит високопрофесійного пулу працівників на державній службі, висока плинність кадрів; потребують додаткової нормативної регламентації питання забезпечення та організації дистанційної роботи державних службовців; недосконалість організації добору кадрів на державну службу; низька конкурентоспроможність оплати праці (насамперед, для вищого керівництва державної служби) порівняно з приватним сектором; відсутність ефективної державної антикризової політики в органах державної влади, відсутність системи управління талантами у сфері державної служби, високий рівень корупції та ін.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на державній службі країн Європейського Союзу

Управління людськими ресурсами на державній службі відіграє важливу роль у підвищенні ефективності державного управління. Необхідність дослідження і адаптації передових практик управління людськими ресурсами, що успішно використовуються у країнах Європейського Союзу, для модернізації систем управління персоналом України є актуальним питанням.

Європейські держави пропонують широкий арсенал перевірених часом методів, які включають інноваційні та традиційні елементи в роботу з кадрами. Від розвитку комплексних стратегій набору та втримання талантів до реалізації програм професійного зростання та лідерства, ЄС демонструє можливість ефективного впровадження гнучких і адаптивних практик управління [30]. Ці практики, зорієнтовані на створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу, допомагають забезпечити високу мотивацію та задоволеність роботою, що безпосередньо впливає на продуктивність владних структур.

Розглядаючи досвід ЄС, особливо варто відзначити впровадження передових технологій у процесах оцінки та управління ефективністю, що дозволяє вести точний моніторинг результатів діяльності персоналу і швидко адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Такі ініціативи, спрямовані на посилення прозорості та відкритості в управлінні, створюють основу для ефективного та динамічного державного управління, що є ключовим для стабільного розвитку країни в умовах глобальної конкуренції [31].

У цьому контексті, доречно звернути увагу на те, що попри значний прогрес у сфері управління людськими ресурсами, сучасна державна служба все ще стикається з низкою викликів і проблем, які потребують уваги та вдосконалення [32]. Аналізуючи сучасний стан управління людськими

ресурсами на державній службі, можна виділити декілька ключових аспектів, серед яких важливо визначити необхідність розвитку та удосконалення системи управління людськими ресурсами. Такий аналіз допоможе зрозуміти, які конкретні заходи потрібно вжити для вирішення проблем та підвищення ефективності управління людськими ресурсами на державній службі.

Однією з основних проблем, з якими стикаються управлінці людськими ресурсами в сфері державної служби, є складність підбору та збереження кваліфікованого персоналу. У сучасному світі конкуренція за талановитих спеціалістів у державній службі стає все більш жорсткою, і важливо розробляти стратегії, щоб забезпечити належний рівень компетентності серед працівників. Крім того, існує проблема нестабільності кадрів у державній службі, пов'язана з частою зміною урядів та політичними змінами [33]. Це може призвести до втрати досвіду та знань, а також порушити неперервність управління та реалізації стратегічних завдань. З іншого боку, існують проблеми з управлінням розвитком та кар'єрним зростанням працівників державної служби. Брак можливостей для професійного зростання та розвитку може призвести до втрати мотивації серед персоналу та зниження продуктивності роботи. В цьому контексті важливо визначити потреби у вдосконаленні системи, щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами на державній службі [34]. Це може включати в себе впровадження програм навчання та розвитку персоналу, створення привабливих умов праці та механізмів мотивації, а також забезпечення стабільності на державній службі.

Так, аналізуючи сучасний стан управління людськими ресурсами на державній службі та визначаючи потреби у вдосконаленні системи, важливо звернутися до практичного досвіду країн ЄС. Порівняльний аналіз системи управління людськими ресурсами у країнах ЄС дозволить ідентифікувати успішні підходи та методи, які можуть бути застосовані в управлінні людськими ресурсами на державній службі. Виокремлення ключових принципів та практик, що є найбільш ефективними, допоможе створити основу для розробки стратегій та програм вдосконалення системи у відповідних країнах [32]. Такий аналіз

сприятиме перенесенню передового досвіду та підвищенню якості управління людськими ресурсами на державній службі.

Доречно звернути увагу на досвід Фінляндії, де впроваджено програму «Public Service Excellence», спрямовану на підвищення ефективності державної служби через навчання та стимулювання творчого мислення серед персоналу. Вказана програма сприяє розвитку інноваційного середовища та покращенню результативності управління людськими ресурсами. Крім того, цікавим є досвід Швеції зі впровадження системи «Individual Development Plans». Зазначена програма надає працівникам можливість визначити свої кар'єрні цілі та розробити стратегії для їх досягнення через навчання та розвиток. Такий підхід призводить до підвищення кваліфікації персоналу та покращення його продуктивності. Також, варто зазначити успішний досвід Нідерландів з програмою «Talent Management», що спрямована на ідентифікацію та розвиток потенційних лідерів у державній службі [31]. Окреслена програма допомагає виявляти та підтримувати обдарованих працівників, надаючи їм можливості для розвитку та кар'єрного зростання.

У свою чергу Ірландія є прикладом країни з програмою «Leadership Development Initiative», яка спрямована на підвищення лідерських навичок та керівницьких здібностей на державній службі. Ця програма надає можливості для навчання, менторства та обміну досвідом між керівниками та службовцями. Крім того, у Бельгії активно впроваджується система «Diversity and Inclusion Policies», спрямована на створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища в державній службі [35]. Це включає заходи для забезпечення рівних можливостей та уникнення дискримінації.

Також варто слід відмітити досвід Данії з управління ефективністю персоналу, де використовується система цілей та ключових показників для об'єктивної оцінки роботи працівників у державній службі. У Литві, наприклад, значний успіх досягнуто завдяки програмі «Leadership Development Program», яка спрямована на розвиток лідерських якостей у державній службі через навчання, тренінги та менторство. Ця програма допомогла збільшити кількість

кваліфікованих керівників і покращити стратегічне управління.

Заслуговує на увагу також досвід Латвії, де впроваджена програма «Performance Management System», яка стимулює особисту відповідальність та результативність серед працівників державної служби. Зазначена система об'єктивно оцінює роботу працівників на основі чітких цілей та стимулює їх до досягнення кращих результатів. Особливу увагу слід приділити досвіду Польщі, де була впроваджена програма «Merit-Based Promotion System», яка пропонує прозорий та об'єктивний механізм просування по службі на основі заслуг та результатів праці. Ця система допомагає підтримувати високий рівень мотивації та професійного розвитку серед працівників [31].

Також слід відзначити досвід Іспанії, де була впроваджена програма «Competency-Based Recruitment and Selection», яка базується на виборі кандидатів на посади у державній службі на основі їхніх компетенцій та навичок, а не лише на освіті чи досвіді роботи. Окреслена програма допомогла підвищити якість кадрів у державному секторі та підвищити ефективність роботи службовців. У Чехії була реалізована програма «Training and Development for Civil Servants», яка забезпечує персонал державної служби можливістю отримання постійного професійного навчання та розвитку. Ця програма сприяє посиленню компетентностей службовців та їхньому більш ефективному виконанню службових обов'язків. При цьому не слід забувати про досвід Хорватії, де впроваджено систему «Performance-Based Rewards», що передбачає надання премій та інших стимулів працівникам державної служби на основі їхньої продуктивності та досягнень [36]. Ця система сприяє підвищенню мотивації персоналу та стимулює їх до досягнення кращих результатів.

Розглянувши вищевказані програми з управління персоналом у державній службі, можна побачити, що кожна країна має свої власні методи та стратегії для підвищення ефективності та якості роботи свого персоналу. Ця різноманітність підходів підкреслює постійний пошук оптимальних та інноваційних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Для узагальнення та порівняння різних програм слід звернути увагу на

таблицю 3.1, яка надає короткий огляд кожної програми та її основних характеристик [31].

Таблиця 3.1

Програми управління персоналом на державній службі: порівняльний огляд

Країна	Програма	Опис програми
Фінляндія	Public Service Excellence	Спрямована на підвищення ефективності державної служби через навчання та стимулювання творчого мислення.
Швеція	Individual Development Plans	Надає працівникам можливість визначити кар'єрні цілі та стратегії для їх досягнення через навчання та розвиток.
Нідерланди	Talent Management	Ідентифікація та розвиток потенційних лідерів у державній службі для підтримки їх кар'єрного зростання.
Ірландія	Leadership Development Initiative	Спрямована на підвищення лідерських навичок та керівницьких здібностей серед персоналу державної служби.
Бельгія	Diversity and Inclusion Policies	Створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища через заходи для рівних можливостей та уникнення дискримінації.
Данія	Performance Management System	Система, що об'єктивно оцінює роботу працівників на основі чітких цілей та стимулює до досягнення кращих результатів.
Литва	Leadership Development Program	Програма розвитку лідерських якостей через навчання, тренінги та менторство з метою покращення стратегічного управління.
Латвія	Performance Management System	Система, що стимулює особисту відповідальність та результативність працівників державної служби через об'єктивну оцінку.
Польща	Merit-Based Promotion System	Прозорий та об'єктивний механізм просування по службі на основі заслуг та результатів праці для підтримки мотивації.
Іспанія	Competency-Based Recruitment	Вибір кандидатів на посади у державній службі на основі їхніх компетенцій та навичок для підвищення якості кадрів.
Чехія	Training and Development	Надання персоналу державної служби можливості постійного професійного розвитку та навчання для підвищення компетентностей.
Хорватія	Performance-Based Rewards	Надання премій та стимулів працівникам державної служби на основі їхньої продуктивності та досягнень.

Отже, очевидним є те, що у багатьох країнах ЄС, таких як Фінляндія, Швеція та Нідерланди, акцент зроблено на розвиток лідерських якостей серед персоналу, а також на підвищення ефективності та творчості через стимулювання інновацій. У порівнянні з цим, в Україні деякі програми для

розвитку лідерських навичок можуть бути менш розвиненими або менш доступними для працівників державної служби. Щодо країн, таких як Чехія та Іспанія, де акцент робиться на постійному навчанні та розвитку персоналу, можна зазначити, що в Україні також існують програми професійного навчання для державних службовців, але їхній обсяг та доступність можуть бути меншими.

В Ірландії, де акцент робиться на підвищенні лідерських навичок та керівницьких здібностей через програму «Leadership Development Initiative», Україна може взяти на увагу підходи до навчання, менторства та обміну досвідом між керівниками та службовцями. Ця програма може послужити зразком для розвитку кадрового потенціалу та покращення управління державними структурами в Україні. У Хорватії та Польщі акцент робиться на стимулюванні результативності через преміювання та інші форми винагороди. У цьому аспекті Україна також розвиває систему оцінювання працівників та винагород, але може знадобитися більша прозорість та об'єктивність в цьому процесі.

В Литві, де акцент робиться на розвиток лідерських якостей, програми, подібні до «Leadership Development Program», можуть слугувати прикладом для України у створенні системи навчання та розвитку керівництва в державній службі. У Латвії, де пріоритетом є постійне навчання та розвиток персоналу через систему «Performance Management System», Україна може здійснити аналогічні заходи для підвищення компетентностей свого державного апарату [31].

Швидкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує управління людськими ресурсами в державному секторі. Впровадження новітніх технологій відкриває перспективи для підвищення ефективності діяльності державних органів, покращення обслуговування громадян та забезпечення прозорості. Сучасні технології відіграють вирішальну роль у трансформації управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Розвинені країни світу активно впроваджують інноваційні підходи, що включають використання цифрових платформ, алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих систем для

підвищення ефективності державного управління. Управління персоналом у державному секторі є складним і багатогранним процесом, де ефективність і результативність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування значною мірою залежать від успішного впровадження і функціонування різних технологій управління персоналом. Ключову роль у цьому відіграють як спроможність, так і професіоналізм спеціалістів з управління персоналом у державних установах. Ключовими аспектами цифрової трансформації державного управління є електронне урядування, штучний інтелект (далі – ШІ), автоматизація процесів, відкриті джерела даних, хмарні технології [37].

Таким чином, Україні важливо взяти на увагу ці позитивні практики та впровадити їх у своїй системі державної служби. Це допоможе покращити ефективність роботи державних установ та підвищити рівень професійної кваліфікації персоналу. Рекомендації щодо впровадження найбільш ефективних практик включають здійснення оцінки потреб у розвитку керівництва, розробку програм для підвищення лідерських якостей, розширення можливостей для професійного навчання та впровадження прозорих систем оцінювання працівників. Усі ці заходи сприятимуть покращенню управління людськими ресурсами в державній службі та зроблять систему державного управління більш ефективною і конкурентоспроможною.

Практичний досвід країн Європейського Союзу надає важливі вказівки та стратегії, які можуть бути корисні для вдосконалення управління персоналом в Україні. Зокрема, успішні підходи до розвитку лідерських якостей, постійного навчання та стимулювання результативності допоможуть підвищити професійний рівень державних службовців та забезпечити більш ефективну роботу державних установ. Важливо враховувати контекст і особливості української системи державної служби, проте адаптація найбільш ефективних практик з ЄС може сприяти покращенню управління людськими ресурсами та підвищенню якості державного управління в цілому.

3.2. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій

Прискорення науково-технічного розвитку призводять до формування нової парадигми управління персоналом як управління людськими ресурсами. Якщо управління персоналом націлене на «технічне» забезпечення організації ресурсами, то управління людськими ресурсами направлено на створення конкурентних переваг за допомогою компетенцій персоналу організації. Формування стратегії розвитку людських ресурсів базується на створенні в організації умов та простору для креативного його розвитку. Стратегія управління людськими ресурсами є довгостроковим планом дій організації щодо її людського капіталу. Вона орієнтована на максимізацію ефективності та ефективності роботи персоналу з метою досягнення стратегічних цілей.

Серед основних аспектів змісту стратегії управління людськими ресурсами, слід виділити наступні: вирівнювання зі стратегією розвитку органу державної влади, планування людських ресурсів, підбір та розвиток персоналу, мотивація та утримання співробітників, управління продуктивністю, управління різноманітністю, адаптація до змін. Стратегія управління людськими ресурсами має тісно відповідати стратегії. Це включає розуміння основних цілей і напрямів діяльності органу влади, щоб управління людськими ресурсами могло підтримувати ці стратегічні пріоритети. Необхідне планування у визначенні потреб у персоналі як зараз, так і в майбутньому. Це включає планування чисельності, навичок, досвіду і кваліфікацій, необхідних для успішної реалізації стратегії. Наступним кроком є розробка стратегій підбору, щоб залучати талановитих співробітників, та стратегій розвитку, щоб забезпечити їх постійний професійний розвиток. Це включає оцінку поточних компетенцій, виявлення потенціалу і підтримку сильних сторін персоналу. Для розвитку креативності є створення ефективно діючої системи мотивації, яка передбачає наявність в організації системи цінностей, урахування ієрархії потреб. Постійне підвищення мотивації дозволяє утримати персонал. Це включає системи винагород, пільги,

можливості професійного зростання і створення сприятливого робочого оточення. Управління продуктивністю здійснюється шляхом розробки систем оцінки продуктивності, встановлення цілей, зворотний зв'язок та плани розвитку для забезпечення безперервного підвищення продуктивності працівників. Розробка стратегій, які сприяють створенню різноманітного та інклюзивного робітничого колективу є важливою складовою для підвищення інновацій, креативності, продуктивності та рівня задоволеності співробітників. Та розробка гнучких стратегій, які можуть адаптуватися до змін усередині та поза організацією. Це включає готовність до змін у технологіях, економічних умовах, законодавстві та інших аспектах [38].

Слід визначити чотири основні елементи управління людськими ресурсами, що впливають на підвищення інноваційно-креативних компетенцій: планування людських ресурсів, орієнтоване на створення ефективних команд; оцінка діяльності, що поєднує індивідуальну та командну ефективність, де вирішення робочих завдань вимагає винагороди окремого працівника чи робочих груп; системи стимулювання, орієнтовані на досягненні цілей та завдань організації, у тому числі – створення інновацій; планування кар'єри, взаємопов'язані перспективи просування з проходженням програм навчання та перекваліфікації.

До принципів здійснення стратегічного управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій слід віднести: можливість персоналу, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розробленні креативних рішень; причинно-наслідковий зв'язок між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням; комбіноване застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень; системність у створенні умов для зацікавлення працівників організації у творчому розвитку; мінімізація витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень; забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності й безпеки

життєдіяльності; забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень.

Серед інноваційних методів і стратегій в управлінні людськими ресурсами можна виділити такі: лідерство, управління талантами, корпоративна культура та залучення співробітників. Стратегія лідерства створює основу для практики корпоративного управління, здатна заохочувати та підтримувати інноваційну поведінку співробітників, мотивуючи їхню інноваційну діяльність. Розвиток групи талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні завдання для розкриття потенціалу талантів.

На сьогодні талант є дефіцитним високоефективним ресурсом, а наявність і розвиток такого ресурсу виступає важливою конкурентною перевагою будь-якої організації, незалежно від форм власності. Талант, насамперед, сприймається як цінний актив, який необхідно поставити в необхідний час на необхідну позицію. Така тенденція корелюється з сучасним підходом в HRM «людина до людини», що передбачає, що будь-який працівник – талант, та саме розвиток особистісної та командної ефективності у виконанні певних задач, метою яких є збільшення ефективності та результативності усієї організації, і називаються у корпоративному середовищі – талантами [39]. У широкому сенсі «управління талантами» більшістю науковців і HR-керівників-практиків сприймається як управління сукупністю HR-процесів, що дозволяють задовольнити потребу компанії в ефективних співробітниках і підтримувати її в такому стані.

На сьогодні більшість країн ЄС на державній службі також розпочали делегування, децентралізацію та індивідуалізацію функціональних обов'язків у системі управління талантами. При цьому Європейська модель компетентності державних службовців включає такі складові: системне управління (бачення майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві); вирішення проблем (аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень); оперативна ефективність (ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися); трудові

характеристики (ораторські здібності, навички до усних презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати); особисті якості (енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись); управління з урахуванням середовища (усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки). Важливо акцентувати увагу на тому, що управління талантами на державній службі в країнах ЄС формуються в руслі розбудови етичної інфраструктури, яка врегульовується Модельним кодексом поведінки державних службовців країн Ради Європи. Разом із тим даний кодекс рекомендує урядам держав-учасниць заохочувати відповідно до національного законодавства та принципів державного управління прийняття національних кодексів поведінки державних службовців [40].

Вітчизняні науковці акцентують увагу на динамічності процесу управління талантами та узагальнюють у його складі низку етапів:

1) ідентифікація та залучення талантів (визначаються компетентнісні характеристики необхідних для організації талановитих працівників, формується перелік основних джерел пошуку талантів, обираються найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо);

2) розвиток талантів (формуються власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством);

3) утримання талантів (відбувається пошук інноваційних і креативних форм, методів менеджменту та мотивації для роботи);

4) відстеження та оцінка ефективності управління талантами (передбачає формування основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадження дієвих методів оцінювання талантів) [41].

Концептуальні засади формування інноваційно-креативних компетенцій формуються на основі побудови системи трансформаційного лідерства, формування корпоративної культури на основі самонавчання та формування стратегії розвитку людських ресурсів. В побудові системи трансформаційного лідерства має бути враховано сучасні особливості формування лідерства в організації (рис. 3.1).

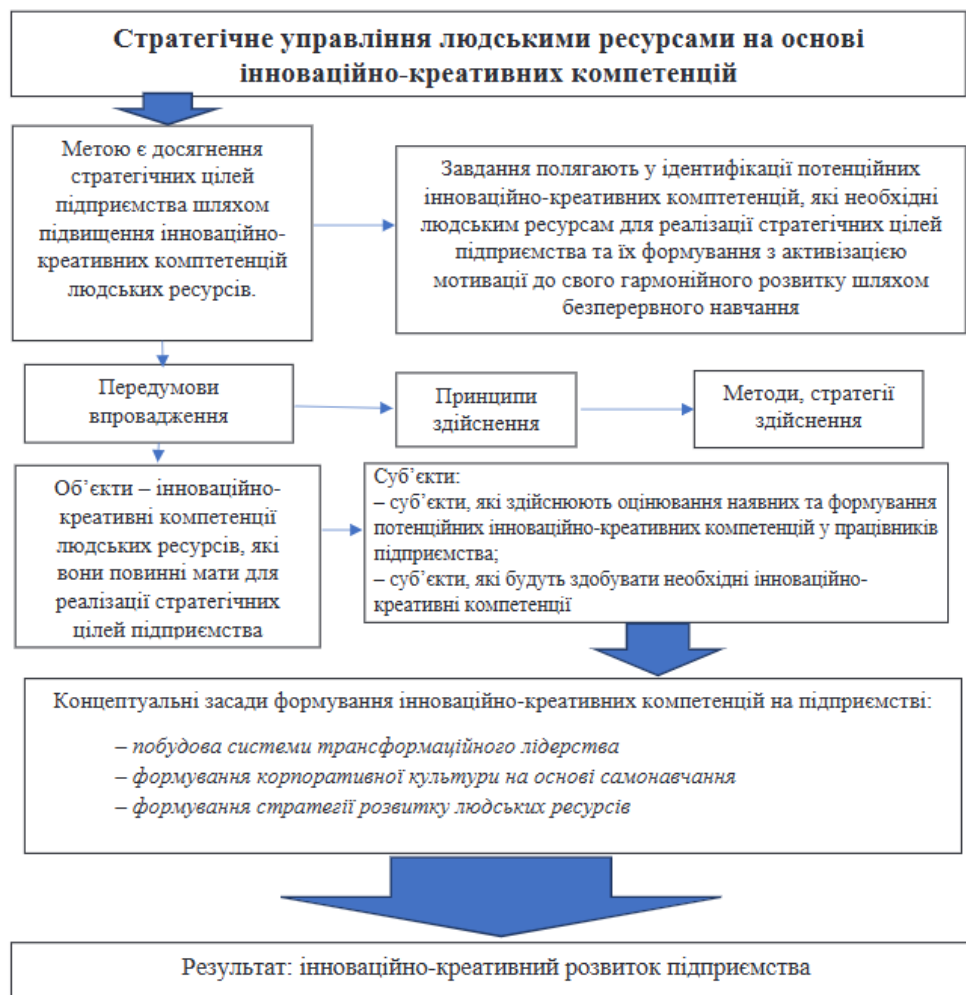


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій [38]

Серед принципів переходу до трансформаційного лідерства мають бути перше за все використані – уникнення будь-яких опортуністичних дій, образливого відношення, встановлення стандартів, які виключають порушення прав людини (включно із правами самого лідера). Окрім означеного, бажано впровадження ефективного тайм-менеджменту на всіх рівнях, розповсюдження позитивного ставлення до провалів, та доброзичливе ставлення до командних гравців [42]. Для визначення найбільш ефективної корпоративної культури з точки зору реалізації підходу стратегічного управління людськими ресурсами, важливе значення має системний підхід Г. О'Донована [43], згідно з яким корпоративна культура є єдиною системою, що містить

чотири основні якості, властиві особистості: духовний розвиток (SQ), розумовий розвиток (IQ), емоційний розвиток (EI), фізичний розвиток (PQ).

Науковці визначають, що стратегічне управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій – це модель перспективного управління шляхом узгодження системи технологій та методів впливу організації на своїх співробітників задля повного використання їх потенціалу для досягнення стратегічної мети діяльності [44].

Формування креативності державної служби тісно пов'язане з підвищенням дієвості державного управління, здійсненням влади в тісному взаємозв'язку з інтересами людини та суспільства, демократизацією всього державотворчого процесу. У цьому відношенні креативність як взаємопов'язана система творчих методів, дій і рішень може сприяти досягненню або підтриманню оптимального рівня функціонування і розвитку управління і являє собою в ідеалі реалізацію цілісного творчого підходу до справи, управлінському персоналу, системі управлінської активності в цілому.

Світовий досвід показує, що реалізація завдань підвищення дієвості державного управління щільно пов'язана з формуванням ефективного механізму підбору кадрового складу державних службовців, цілеспрямованої роботи з ними; вдосконаленням програм підготовки та перепідготовки кадрового персоналу державної служби. Проте, домінування в системі державної служби України старих підходів у кадровій діяльності, наявність недоліків у пошуку і підборі кадрового персоналу, недосконалий механізм відбору за конкурсом, де система підбору орієнтується не на результати, а на сам процес, зменшує ефективність діяльності всього державного управління.

Отже, формування стратегії управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій державної служби створює потенційну здатність і можливість державної служби як державного інституту до творчих актів, які ведуть до нового погляду на управлінську ситуацію і формування в подібному просторі управлінської дії нових принципів і ідей, що мають управлінський ефект.

3.3. Шляхи удосконалення управління людськими ресурсами в органах державної влади в умовах децентралізації та відбудови країни

Децентралізація в Україні триває вже кілька років і війна внесла свої корективи. З одного боку, вона довела ефективність місцевого самоврядування, яке взяло на себе багато функцій. З іншого боку, війна завдала величезної шкоди інфраструктурі, економіці та людському потенціалу країни. Наведемо детальніше проблеми постають перед Україною у повоєнний час в умовах децентралізації:

- 1) відновлення інфраструктури: зруйновані міста і села потребують відбудови, що потребує величезних ресурсів та ефективного управління;
- 2) економічне відновлення: війна призвела до втрати багатьох підприємств, робочих місць та джерел доходів місцевих бюджетів;
- 3) демографічна ситуація: значна кількість людей виїхала за кордон, а внутрішньо переміщені особи потребують інтеграції та допомоги;
- 4) соціальна сфера: потреба у медичній допомозі, освіті та соціальному захисті зросла, а ресурси обмежені;
- 5) безпека: загроза з боку росії залишається, тому питання безпеки та оборони є пріоритетними;
- 6) посилення місцевого самоврядування: громади потребують більшої фінансової та організаційної незалежності, щоб ефективно вирішувати місцеві проблеми;
- 7) залучення інвестицій: для відновлення країни потрібні інвестиції, тому громади мають створювати сприятливі умови для бізнесу [45].

Повоєнна відбудова є складним та тривалим процесом, який потребує значних людських ресурсів. У цей період особливо гостро стоїть питання залучення та утримання кваліфікованих працівників, здатних ефективно працювати в умовах підвищеної невизначеності та ризику [46].

Особливостями управління людськими ресурсами в умовах повоєнної відбудови є: необхідність відновлення та розвитку трудового потенціалу,

забезпечення соціальної підтримки та психологічної реабілітації працівників, створення безпечних та сприятливих умов праці.

Війна призводить до втрат людських ресурсів, зокрема через міграцію, поранення та загибель людей. Тому одним із першочергових завдань є відновлення та розвиток трудового потенціалу, зокрема шляхом створення нових робочих місць, перекваліфікації та професійної перепідготовки працівників. При цьому необхідно створювати безпечні та сприятливі умови праці, забезпечувати працівників необхідними засобами захисту та медичним обслуговуванням.

Ефективне використання людського потенціалу є ключовим фактором успіху для відновлення та розвитку країни, тому важливо враховувати особливості цих процесів при формуванні стратегій управління людськими ресурсами. На рис. 3.2 відображено ключові аспекти управління людськими ресурсами в складних умовах децентралізації та повоєнної відбудови в Україні.

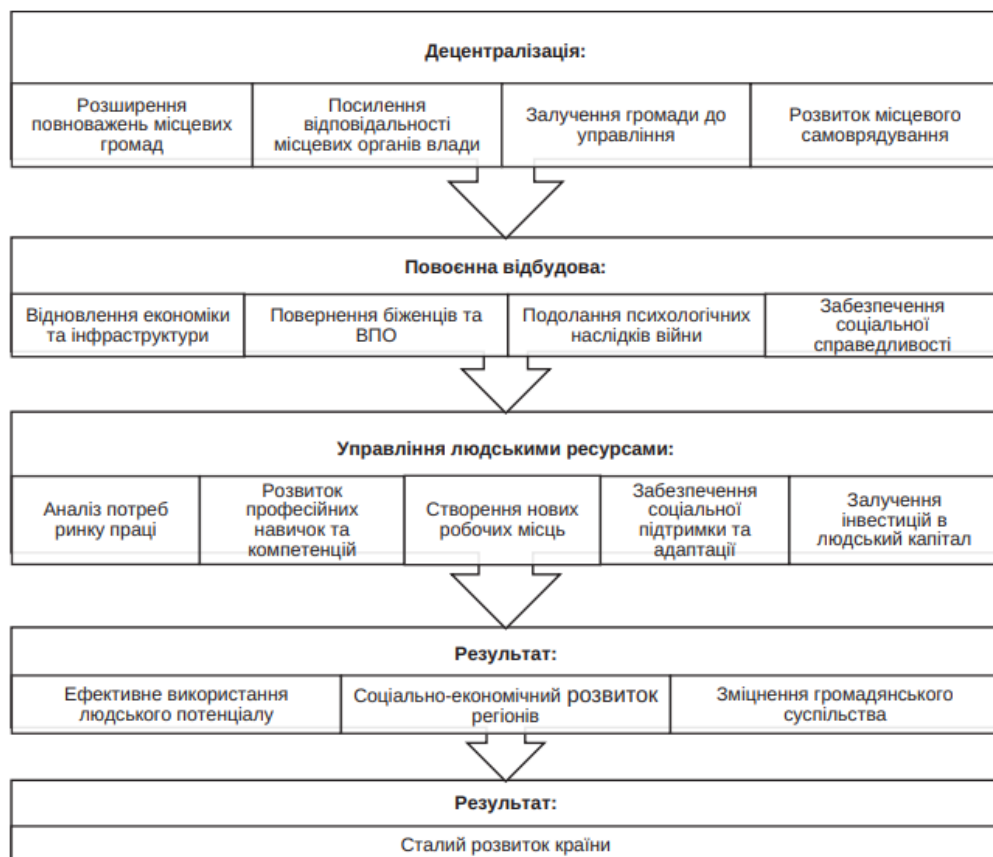


Рис. 3.2. Управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови [45]

Розглянемо детальніше окремі елементи, але на початку відзначимо, що управління людськими ресурсами відбувається в умовах двох важливих процесів: децентралізації та повоєнної відбудови. Кожен з них має свої особливості та впливає на потреби та можливості у сфері людських ресурсів. Децентралізація влади в Україні передбачає передачу широкого спектру повноважень від центрального рівня до місцевих громад. Це означає, що тепер саме місцеві органи влади несуть відповідальність за багато сфер життєдіяльності, зокрема, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та інші.

З розширенням повноважень місцевих органів влади також зростає їх відповідальність за ефективне управління ресурсами, включаючи людські. Вони повинні забезпечити якісне надання послуг населенню, залучаючи та розвиваючи кваліфікованих працівників для цього. Децентралізація влади сприяє залученню громадян до управління на місцевому рівні. Завдяки їй люди мають можливість брати активну участь у житті своєї громади та впливати на прийняття важливих рішень, зокрема й у сфері управління людськими ресурсами [45].

Напрямами ефективного управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та відбудови країни, ми вбачаємо:

1) Аналіз та прогнозування потреб ринку праці: – постійний моніторинг ситуації на ринку праці для визначення актуальних потреб та прогнозування попиту на різні професії та навички; – збір та аналіз статистичних даних, проведення соціологічних досліджень для отримання об'єктивної інформації про потреби економіки; – розробка механізмів оперативного реагування на зміни ринку праці та адаптація системи підготовки кадрів до нових вимог.

2) Інвестиції в розвиток професійних навичок та компетенцій: – створення умов для підвищення кваліфікації та перекваліфікації громадян, сприяння їх професійному розвитку; – розробка та впровадження сучасних освітніх програм, спрямованих на здобуття актуальних знань та навичок; – підтримка розвитку неформальної освіти, стажувань та інших форм навчання, що сприяють професійному зростанню.

3) Створення нових робочих місць: – стимулювання розвитку підприємництва, створення сприятливих умов для залучення інвестицій та відкриття нових підприємств; – підтримка малого та середнього бізнесу, який є основним джерелом створення нових робочих місць; – розвиток інфраструктури, створення індустріальних парків та інших проєктів, що сприяють створенню робочих місць.

4) Соціальна підтримка та адаптація постраждалих від війни: – надання комплексної допомоги людям, які постраждали від війни, включаючи психологічну, соціальну та матеріальну підтримку; – створення програм адаптації до нових умов життя, сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві громади; – забезпечення доступу до освіти, медичних послуг та інших соціальних благ для постраждалих від війни.

5) Інвестиції в розвиток людського потенціалу: – фінансування освіти, охорони здоров'я, культури та інших сфер, що сприяють розвитку людського капіталу; – створення умов для всебічного розвитку особистості, формування здорового способу життя та активної громадянської позиції; – забезпечення рівного доступу до якісних освітніх та медичних послуг для всіх громадян [45].

Напрямами, над якими потрібно працювати в умовах децентралізації та повоєнного відновлення:

1) удосконалення системи управління людськими ресурсами на місцевому рівні: – розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, підвищення їх професіоналізму та компетентності; – впровадження сучасних методів управління персоналом, забезпечення прозорості та ефективності кадрової політики; – створення механізмів залучення громади до прийняття рішень у сфері управління людськими ресурсами.

2) забезпечення ефективної взаємодії між органами влади, роботодавцями та освітніми установами: – створення платформ для діалогу та співпраці між зацікавленими сторонами; – узгодження потреб ринку праці з програмами підготовки кадрів; – сприяння розвитку дуальної освіти та інших форм навчання, що поєднують теорію з практикою.

3) створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та інвестиційної діяльності: – спрощення процедур реєстрації бізнесу та отримання дозволів; – зменшення адміністративного тиску на підприємців; – забезпечення стабільності та прогнозованості законодавства.

4) забезпечення соціальної справедливості та рівності можливостей: – створення умов для реалізації трудових прав громадян; – забезпечення рівного доступу до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг; – подолання дискримінації на ринку праці;

5) залучення міжнародної допомоги та підтримки: – залучення фінансової та технічної допомоги від міжнародних партнерів; – обмін досвідом та кращими практиками у сфері управління людськими ресурсами; – співпраця з міжнародними організаціями та фондами.

Реалізація завдання щодо успішного створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої державної служби в Україні, яка здатна формувати та здійснювати цілісну державну політику, спрямовану на сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики, потребує формування відповідної моделі Комплексного механізму розвитку управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, який запропонували науковці.

Комплексний механізм охоплює систему HRM на державній службі, яку визначено як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), що сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня. З огляду на це, науковці зазначають, що модель Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні представлена такими визначальними компонентами, як (рис. 3.3):

1) мета, цілі, функції, що визначаються з урахуванням засад ідеології людиноцентризму;

2) система принципів формування ефективної політики управління людськими ресурсами на державній службі;

3) суб'єктно-об'єктний склад з урахуванням цільової активізації процесів модернізації у сфері державної служби та особливостей воєнного стану;

4) методи, інструменти та технології управління людськими ресурсами на державній службі з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії такого комплексного механізму відповідно до державних стратегій розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні.



Рис. 3.3. Модель Комплексного механізму управління людськими ресурсами на державній службі в Україні [47]

На думку науковців, саме правильно визначена мета (очікуваний кінцевий результат) виступає тим фактором, що зумовлює головну властивість будь-якого комплексного механізму – загальну спрямованість і логіку. Звідси метою Комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні

є модернізація державної служби загалом та формування умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновлення їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня в тому числі. Цей зв'язок є очевидним, адже в Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року зазначено, що успіх реформи державної служби значною мірою залежить від якості HRM в державних органах [48].

При цьому також важливо зазначити, що уявлення про формування та розвиток дієвої системи HRM на вітчизняній державній службі на засадах компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох розвинутих країнах світу, «виступають основною концептуальною базою, що надасть поштовх до практичного впровадження механізмів модернізації та подальшого дієвого розвитку систем HRM на державній службі в умовах проведення повоєнних реформ у сфері державного управління в Україні» [49].

Разом із цим, ми також підтримуємо думку Д. Дзвінчука, що «відбір талановитого персоналу для системи публічного управління і адміністрування потрібно здійснювати не тільки за рівнем компетентності, а враховувати ще й результати об'єктивного оцінювання схильності або здатності кожного кандидата до використання множинного (конвергентно-дивергентного) мислення, орієнтованого на вимоги і потреби сучасного суспільства та інтелектуальної економіки» [50].

Комплексний механізм розвитку системи управління людськими ресурсами повинен забезпечувати обґрунтування його методів, інструментів і важелів.

Під методом механізму державного управління розуміють способи розподілу обов'язків в апараті управління, послідовність і строки виконання різного роду повторних операцій, у здійсненні яких беруть участь кілька суб'єктів. Спосіб імплементації функції механізму державного управління розкриває засоби збереження або перетворення управлінських взаємозв'язків, які в ній закладено. Тобто методи охоплюють різновиди дій, виражають характер

волевиявлення, показують, якими шляхами, прийомами і способами суб'єкт влади здійснює свої повноваження, але змісту самих дій, їхньої цільової спрямованості не визначають [47].

В Україні у процесі управління людськими ресурсами в органах державної служби використовується широкий набір методів: адміністративні (спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності), організаційно-розпорядчі (базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу), правові методи (базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури), економічні методи (стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень), соціально-психологічні (є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, формують творче відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості), морально-етичні (є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість) [51].

Комплексне використання вищезначених засобів державного управління в рамках Комплексного механізму, на нашу думку, є запорукою успішного розвитку системи HRM на державній службі в Україні. І як результат ефективного використання людського потенціалу, за умови ефективного управління людськими ресурсами, країна зможе повною мірою використати свій людський потенціал для відновлення та розвитку.

Таким чином, управління людськими ресурсами у державному секторі – це складний і багатогранний комплексний процес. Ураховуючи сучасні виклики, спричинені запровадженням правового режиму воєнного стану, реформу системи управління людськими ресурсами в державних установах та організаціях спрямовано на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Реформа системи управління людськими ресурсами передбачає формування ефективної системи державного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану публічну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Сучасна концепція управління людськими ресурсами базується на ідеї, що працівники організації є її найціннішим ресурсом. Основними особливостями цієї концепції є: стратегічне партнерство; фокус на людському капіталі (концепція акцентує увагу на розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу, від якого залежить успіх організації); система мотивації (управління людськими ресурсами спрямоване на створення системи мотивації працівників через розвиток кар'єри, фінансові стимули та інші можливості); управління талантами (концепція включає в себе пошук, залучення та утримання найкращих спеціалістів в організації для забезпечення її конкурентноспроможності); адаптивність до змін (управління людськими ресурсами відкрите до нових методів та технологій, готове до адаптації до змін в середовищі).

2. Досліджуючи тенденції розвитку у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади визначено найважливіші завдання кадрових служб та керівників різних державних установ, які дозволять підвищити рівень ефективності кадрової роботи, а саме: здійснення державної кадрової політики, яка забезпечує розвиток державної установи; розробка стратегії вирішення кадрових потреб; створення ефективної HR-команди, яка здатна діяти в умовах кризи; планування та управління професійною кваліфікацією державних службовців; організація систематичного навчання керівників структурних підрозділів органів влади стратегічним формам кадрової роботи; вивчення основних якостей державних службовців шляхом атестаційних, лінгвістичних, соціологічних та психологічних методів; розробка та впровадження нових та ефективних форм стимулювання персоналу на основі посилення функціональної відповідальності; подолання причин плинності кадрів, налагодження наставництва; визначення професійної спрямованості персоналу та активізація роботи щодо ефективності процесу адаптації молодшої вікової категорії як стратегічного кадрового резерву; реалізація заходів на поліпшення соціально-

психологічного клімату та згуртованості колективу з метою досягнення стратегічних цілей розвитку.

3. Проаналізувавши стан управління людськими ресурсами на державній службі, окреслимо наступні кроки: здійснюється підготовка до впровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби; продовжується впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), до якої вже підключено 768 державних органів та 39 665 працівників; запроваджено ProjectUA – систему стратегічного планування та моніторингу, що дозволяє автоматизувати планування роботи та відстежувати виконання завдань у режимі реального часу; посилюється політика у сфері професійного навчання державних службовців; забезпечується підтримка в побудові ефективної комунікації в органах державної влади, ефективних команд, мотивації персоналу та високої організаційної культури на державній службі; залучення молоді та ветеранів на державну службу; продовжується набір кандидатів до Резерву відновлення; впровадження інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ, співпрацю з Європейською Комісією, ОЕСР та SIGMA, координацію впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади (CAF).

4. До основних проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні відзначимо такі: відчутний дефіцит високопрофесійного пулу працівників на державній службі, висока плинність кадрів; потребують додаткової нормативної регламентації питання забезпечення та організації дистанційної роботи державних службовців; недосконалість організації добору кадрів на державну службу; низька конкурентоспроможність оплати праці (насамперед, для вищого керівництва державної служби) порівняно з приватним сектором; відсутність ефективної державної антикризової політики в органах державної влади, відсутність системи управління талантами у сфері державної служби, високий рівень корупції та ін. Серед пріоритетів на 2025 рік – продовження реформи системи оплати праці, подальшу цифровізацію HR-процесів, відновлення конкурсів на посади держслужби, залучення молоді й

ветеранів на публічну службу, впровадження інклюзивного середовища в державному секторі та розширення системи професійного навчання держслужбовців.

5. Практичний досвід країн Європейського Союзу надає важливі вказівки та стратегії, які можуть бути корисні для вдосконалення управління персоналом в Україні. Зокрема, успішні підходи до розвитку лідерських якостей, постійного навчання та стимулювання результативності допоможуть підвищити професійний рівень державних службовців та забезпечити більш ефективну роботу державних установ. Важливо враховувати контекст і особливості української системи державної служби, проте адаптація найбільш ефективних практик з ЄС може сприяти покращенню управління людськими ресурсами та підвищенню якості державного управління в цілому. На сьогодні більшість країн ЄС на державній службі також розпочали делегування, децентралізацію та індивідуалізацію функціональних обов'язків у системі управління талантами.

6. До принципів здійснення стратегічного управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій слід віднести: можливість персоналу, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розробленні креативних рішень; причинно-наслідковий зв'язок між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням; комбіноване застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень; системність у створенні умов для зацікавлення працівників організації у творчому розвитку; мінімізація витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень; забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності; забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень.

7. Напрямами ефективного управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та відбудови країни, ми вбачаємо: аналіз та прогнозування потреб ринку праці; інвестиції в розвиток професійних навичок та компетенцій;

створення нових робочих місць; соціальна підтримка та адаптація постраждалих від війни; інвестиції в розвиток людського потенціалу; формування стратегії управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій державної служби. Ураховуючи сучасні виклики, спричинені запровадженням правового режиму воєнного стану, реформу системи управління людськими ресурсами в державних установах та організаціях спрямовано на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теплов С.О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1709>.
2. Маргасова В.Г. Феноменологія управління людськими ресурсами на державній службі в науковому дискурсі та особливості теоретичної концептуалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 6. С. 122 – 128. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/20.pdf.
3. Жук І. Л. Людські ресурси. Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. URL: <https://esu.com.ua/>.
4. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 465 – 471.
5. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 17 – 27. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/135/136>.
6. Armstrong M.A. A Handbook of Human Resource Management Practise. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006, 957 p. URL: http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf.
7. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 42 – 51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8.
8. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>.

9. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2024. Вип. 18(36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/646>.
10. Родинна політика України на економічному форумі «Європа у пошуках лідерства». *Тези виступу Міністра соціальної політики Марини Лазебної*. Міністерство соціальної політики України, опубліковано 10 вересня 2021 р. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/lazebna-marina-volodimirivna.html>.
11. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2620> (дата звернення: 28.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32.
12. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.
13. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.
14. Козарь Т.П. Стан управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 149 – 152. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/39-2024/30.pdf>.
15. Оплата праці державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 29.04.2025).
16. Покроковий алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану. Практичний посібник. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://surl.li/wgqxwo>.
17. Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2023 році URL: <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/publichniy-zvit-golovi> (дата звернення: 29.04.2025).

18. Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2024 році
URL: <https://surli.cc/czvqpo> (дата звернення: 29.04.2025).

19. Професійне навчання. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>.

20. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів МДА, їхніх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад до 2027 року: Розпорядженням КМУ№ 1206-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia>.

21. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iakinstrument-upravlinnia-personalom-na-publichniisluzhb>.

22. Посібник з формування організаційної культури. URL: <https://surl.li/nqrzmx>.

23. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік - Київ: НАДС, 2024. 55 с. URL: <https://surl.li/lsobad> (дата звернення: 10.05.25).

24. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>.

25. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.03.2025. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>

26. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». НАДС. 2024. 59 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf.

27. HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі. Київ. 2024 р. 48 с. URL: <https://surl.li/cnwruq>.

28. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та

заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад: розпорядження КМУ № 974-р від 01.12.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/974-2017-%D1%80>.

29. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: розпорядження КМУ № 1206-р від 27.12.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80>.

30. Старушенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. Вип. № 2 (104). 2023. С. 180–183. URL: <https://surli.cc/cuhgew>.

31. Акімов О., Акімова Л. Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. Вип. № 1. С. 3 – 9. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/560/494>.

32. Карпа М. І., Akimov O. O., Akimova L. M. Development of Ukrainian public policy in the conditions of European integration: systematization and socialization. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору : колективна монографія / Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2021. 27–52. DOI: 10.36059/978-966-397-246-6-2.

33. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 18. 2018. С. 106–111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf/.

34. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*. Том 11. № 1. 2023. С. 50–54. URL: <https://surli.cc/usqwu0>.

35. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. Вип. № 3(66). 2019. С. 181–187. URL: <https://surl.li/khoide/>.

36. Микієвич М., Сенік С. Особливості розвитку державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: порівняльно-правова характеристика. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2019. Вип. № 46. С. 241–251.

37. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12. № 3. 45 – 49. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1080/1057>.

38. Васюткіна Н.В., Андрієнко М.М., Самітов Р.О. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 15 – 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>.

39. Кашлакова А.І. Дефініція «таланту» в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. *Наукові перспективи*. № 9 (15). 2021. С. 124–130. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/469>.

40. Теплов С.О. Прогресивні міжнародні практики управління талантами на державній службі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 2(30). С.305–317. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-305-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-305-317).

41. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. Том 18 (2). С. 85–89. URL : <https://gov.bulletin.knu.ua/issue/view/196/203>.

42. Швіндіда Г., Балагуровська І., Білоцерковська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 27–43.

43. O'Donovan, G. *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*. Dublin, Ireland: Liffey Press, 2006. 376 p.

44. Vasiutkina N. The role of leaders in the creation of new knowledge and their impact on the development of industries and sectors of the economy. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023. P. 53–56.

45. Решетняк О.І., Шликова В.О. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>.

46. Лібанова Е.М. Щодо повоєнного відродження України. *Вісник НАН України*. 2023. № 2. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.055>.

47. Теплов С. О. Сутність і необхідність HR-менеджменту на державній службі. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щорічної міжнародної науково-практичної конференції (26-30 жовтн. 2020 р.)*. Київ : НАДУ при Президентові України, 2020. Т. 2. С. 73–75.

48. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ № 474-р від 24.06.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80>.

49. Петринська В. В. Особливості інституційно-правового забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 1(43). С. 221 – 236. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8791>.

50. Дзвінчук Д.І., Баран М.П., Петренко В.П. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування України. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 16. 383–406. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.

51. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.