

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Здобувача вищої освіти Даберді Олександрі Артурівни
академічної групи 281м-23з-1 ІДУ
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
за освітньо-професійною програмою Публічне управління
та адміністрування
на тему: «Удосконалення системи управління персоналом в органах
публічної влади»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Сорокіна Н.Г.			
розділів:				

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

Нормоконтролер:	Кравцов О.В.			
-----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади».

98 с., 11 рис., 1 табл., 61 джерело.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, ПРОФЕСІОНАЛІЗМ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ІННОВАЦІЇ.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в органах публічної влади.

Предмет дослідження – удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Мета дослідження – визначення особливостей функціонування системи управління персоналом в органах публічної влади для формування ефективної державної політики суспільного розвитку.

У першому розділі досліджуються теоретико-методологічні засади управління персоналом в органах публічної влади.

Другий розділ присвячено організаційно-правовому забезпеченню роботи з персоналом в органах публічної влади.

У третьому розділі надані напрями удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Сфера практичного застосування результатів дослідження – інноваційні напрями та пріоритети розвитку управління персоналом в органах публічної влади України.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improving the personnel management system in public authorities»

98 pages, 11 figures, 1 tables, 61 sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL POLICY, PUBLIC SERVANT, PROFESSIONALISM, PERSONNEL POTENTIAL, PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVANTS, INNOVATIONS.

Object of research is the process of personnel management in public authorities.

Subject of research is the improvement of the personnel management system in public authorities.

The purpose of research is to determine the peculiarities of the functioning of the personnel management system in public authorities for the formation of an effective state policy of social development.

The first section examines the theoretical and methodological principles of personnel management in public authorities.

The second section is devoted to the organizational and legal provision of work with personnel in public authorities.

The third section provides directions for improving the personnel management system in public authorities.

The scope of practical application of the results of the work – is innovative directions and priorities for the development of personnel management in public authorities of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Управління персоналом в системі державної служби України як науково-теоретична проблема	9
1.2. Сутність процесу управління персоналом в органах публічної влади	15
1.3. Методи та кадрові технології управління персоналом	22
РОЗДІЛ 2	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З	
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	34
2.1. Нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах публічної влади України	34
2.2. Кадрова політика та її реалізація в органах публічної влади	42
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В	
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	56
3.1. Управління персоналом в органах публічної влади Франції: здобутки для України	56
3.2. Удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади України	73
3.3. Напрями підвищення ефективності організації управління персоналом в державних органах.....	86
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ВСТУП

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Як показує світова практика, більшість проблем сталого розвитку територій чи країн виникають через неякісне виконання публічними службовцями своїх обов'язків, їх безвідповідальність. Якраз стан управління персоналом на публічній службі є основною причиною падіння «рейтингів» країн по всім параметрам. Не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів, а слабка система управління гальмує процес розвитку країн.

Тому надзвичайно важливо вирішувати питання щодо формування потужного потенціалу управлінців, які здатні сумлінно та професійно виконувати власні функції та обов'язки, відповідно до поставленої глобальної місії «служіння» суспільству, рідній державі та власним територіальним громадам. Кадрова політика в органах публічної влади є не лише опорою для стабільності розвитку цих органів, але й ключовим інструментом для забезпечення ефективності, професійності та високого рівня виконавчої діяльності. Кадрова політика також впливає на мотивацію працівників та створює умови для їхнього задоволення від трудового процесу, що у свою чергу впливає на загальний успіх та досягнення стратегічних цілей органів публічної влади. Таким чином, вона є невід'ємною частиною сучасного управління та визначає успішність діяльності органів на шляху досягнення поставлених завдань та високого стандарту обслуговування громадян.

Кадрова політика в органах публічної влади в умовах воєнного часу має свої специфічні особливості та важливі завдання, оскільки воєнний конфлікт

створює ряд унікальних викликів та обмежень для державних структур. Основними аспектами такої кадрової політики є забезпечення безпеки персоналу, мобілізація та резерви, ефективне управління кризовими ситуаціями, планування резервів лідерства, підтримка персоналу, міжнародна співпраця, прозорість та комунікація.

Насправді будь-яка з криз в державі, по суті, пов'язана саме з функціонуванням публічної служби, невмінням чи небажанням публічних службовців виконувати свої функції організаторів суспільних процесів в країні. Неспроможність держави та її апарату управління забезпечити вирішення складних проблем та досягнення стратегічних цілей розвитку є основною проблемою і нашої держави. В умовах війни органи влади повинні бути готові до управління кризовими ситуаціями, включаючи реагування на надзвичайні події та роботу у складних умовах. Важливо мати резерви талановитого лідерства для заміщення вакансій у разі втрат чи відставок у зв'язку з війною. Органи влади повинні надавати психологічну та соціальну підтримку персоналу, який може бути підданий стресу та психологічному тиску через воєнний конфлікт.

Вищезазначене свідчить про те, що проблематика дослідження управління персоналом в системі державної служби потребує теоретико-методологічного осмислення та визначення основних заходів щодо процесу його здійснення в практичній діяльності.

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

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

Але, багато теоретичних питань з даної проблеми ще не з'ясовані та вимагають подальшого розв'язання, тому тема дослідження є актуальною та своєчасною.

Метою дослідження є визначення особливостей функціонування системи управління персоналом в органах публічної влади для формування ефективної державної політики суспільного розвитку.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в органах публічної влади.

Предмет дослідження – удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Беручи до уваги складність і багатогранність теми, автор ставить відповідні до мети завдання:

- узагальнити наукові підходи щодо проблем управління персоналом державної служби;
- вивчити сутність процесу управління персоналом в органах публічної влади;
- проаналізувати принципи, функції, методи та кадрові технології управління персоналом;
- охарактеризувати нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах публічної влади України;
- дослідити сучасний стан формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- узагальнити зарубіжну практику управління персоналом та можливість адаптації прогресивного досвіду розвинених країн світу в українську практику;
- запропонувати удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади України;

– на основі результатів дослідження сформулювати напрями підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом в державних органах влади.

Методологічною базою дослідження є комплекс методів збору, аналізу та обробки фактологічної та емпіричної інформації, серед яких: методи загальнонаукового, системно-теоретичного та конкретно-історичного аналізу зарубіжних і вітчизняних джерел; методи моделювання та програмування; структурно-функціональний метод. Застосовано також системний підхід, статистичний, формально-логічний методи.

Нормативну та інформаційну основу дослідження складають: Конституція та закони України, укази та розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали, що стосуються теми дослідження, акти зарубіжних держав, які мають розвинутий інститут державної служби, досвід організації якого може бути адаптований до законодавства України.

Аналіз сучасних державотворчих процесів свідчить про те, що кадрова політика є основою модернізації країни. Тож очевидно, що людські ресурси, кадровий потенціал і особистість зокрема мають стати об'єктом подальшої уваги, дослідження і переорієнтації стратегічних підходів до розвитку державного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Управління персоналом в системі державної служби України як науково-теоретична проблема

Аналіз фахової літератури дозволив встановити, що проблема управління персоналом є предметом дослідження значної кількості науковців. На основі ґрунтовного аналізу праць науковців розглянемо сутність понять «управління персоналом», «органи публічного управління», «управління персоналом в органах публічного управління».

В наукових джерелах 20–30-х рр. 20 ст., більшість ключових питань роботи з кадрами були обґрунтовані, окреслені та викладені відповідно до дослідницьких можливостей того часу. Зокрема, до кола основних питань роботи з кадрами саме державного управління ці роки було введено: планування попиту на управлінські кадри, професійну інформацію, професійну консультацію, професійний відбір, професійне просування, технології навчання керівників державних установ. Ці питання розглядались під кутом зору цілісного вивчення соціально-економічних, організаційно-правових, психолого-фізіологічних і кваліфікаційних проблем організації праці у ключових сферах зайнятості, в першу чергу, в державному управлінні [51].

Кадрове забезпечення державного управління у наукових джерелах того часу бачилось як спеціальний вид професійної діяльності фахівців, що мали працювати з усіма працездатними контингентами населення, включаючи молодь, та фахівців старших працездатних вікових груп [10]. Саме у цей період уточнено сферу націленості кадрового забезпечення ключових сфер зайнятості на першочергову увагу до державного управління, на науково-доказове виявлення здібностей та їх відповідного розвитку згідно з особистісними вболіваннями, розвитком номенклатури професій, спеціальностей, кваліфікацій

та шляхів їх здобуття (включаючи існуючу систему освіти) [17]. При цьому проведення в життя психофізіологічних методів роботи з кадрами, в першу чергу висококваліфікованої і складної праці, бачилось дослідникам у руслі розвитку загальнодержавних норм і стандартів, що почали розроблятися стосовно визначення рівня профпридатності, планування і відслідковування професійно-кваліфікаційного розвитку працівників. Навіть питання про введення персональних профорієнтаційних карт керівного корпусу фахівців міністерств і відомств, промисловості, транспорту було поставлене і обґрунтоване протягом цих років, як і послідовність правового забезпечення таких заходів [17]

Наведені праці свідчать про розвиток наукової думки стосовно поняття «кадрове забезпечення», котре ще зовсім недавно, (а саме у 60-70 рр. 20 ст.) вирішувалось в багатьох країнах значною мірою у індивідуально-психологічному та навчальному аспектах. Між тим, розвиток вчення про організаційно-правові умови кадрового забезпечення державного управління і широке розповсюдження у наукових джерелах даних про доцільність проектування і планування ефективної зайнятості у сфері державного управління, створення організаційно-правових заходів з «управління за результатами», новітні дані науки про біо-психологічні особливості службово-посадової поведінки особи тощо зумовили необхідність їх поєданого застосування і за потребою виокремлення відповідно до кола предметних завдань, що вирішує фахівець державного управління, організаційно-розпорядчого та консультативно-дорадчого змісту [16; 17; 40].

Таким чином, кадрове забезпечення розглядається як складова ключового поняття – «кадровий менеджмент». Останній включає в себе всі види науково-обґрунтованих заходів по роботі з фахівцями, зайнятими у певній сфері [10]. Відповідно, кадрове забезпечення державного управління – це цілеспрямована загальносистемна (загальнодержавна) послідовність заходів на всіх рівнях управління щодо своєчасного забезпечення відбору, навчання, використання праці фахівців, здійснення їх посадових призначень і переміщень. Організаційно-правовий аспект кадрового менеджменту доцільно розглядати як

систему проектування, прийняття і відслідковування ступеню досягнення позитивного результату і аналізу недоліків з питань реалізації державної кадрової політики на макро-, мікро-, і субмікрорівні (доведеного до мотиваційно-поведінкової сфери окремих працівників), шляхом розробки правового поля.

Принципами кадрової політики є загальні та такі, що властиві всій системі державного управління (законність, гуманізм, соціальна справедливість та інші), і спеціальні, тобто віднесені до формування кадрів апарату державного управління (демократичний добір та просування по службі кадрів за діловими якостями, поєднання наступності і змінюваності, систематичного оновлення кадрів, постійне навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри та стимулювання їх праці, підконтрольність і підзвітність) [11; 14]. Реалізація цих принципів як у теорії, так і на практиці ускладнена наступним.

Як реакція на недоліки теоретичних поглядів в 30 – 50-х рр. 20 ст. в західних країнах набула розповсюдження школа «людських відносин», прибічники якої розглядали людський, а не механістичний, фактор як основний елемент ефективності будь-якої організації. Виникнення школи людських відносин безпосередньо пов'язано з німецьким психологом Х. Мюнстербергом, який і сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади. Він був одним із засновників психотехніки [52].

Представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники турбуються про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватись як з керівником, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі.

З розвитком психології і соціології в 50-і рр. 20 ст. з'явилося відгалуження від школи людських відносин, яке отримало назву школи поведінкових наук (біхевіористської школи, школи людських ресурсів). Представники цього напрямку (К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Гретор, А. Маслоу, Ф. Херцберг) вивчали різні аспекти соціальної взаємодії і комунікації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, поведінки і мотивації, лідерства, змін

змісту і якості праці та ін. Поведінкова школа намагалась надати допомогу працівникові в усвідомленні власних можливостей для самовияву в процесі праці; підвищити ефективність роботи організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси походить друга назва теорії цієї школи – теорія людських ресурсів [14].

Протиріччя шкіл «наукового менеджменту» і «людських відносин» сприяли появі «емпіричної» школи управління (П. Дракер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер). «Емпірична школа сприяла вирішенню ряду актуальних проблем управління: цільове управління, класифікація й аналіз функцій управління, організація праці керівника, підбір і оцінка кадрів, визначення структур управління, співвідношення централізації та децентралізації управління, делегування повноважень та ін.» [14].

В кінці 50-х рр. 20 ст. управління людськими відносинами трансформувалось в особливу управлінську функцію – «управління персоналом». Вона пов'язана головним чином з методами підбору, навчання і перепідготовки кадрів, проблемами зайнятості персоналу, ефективним використанням обладнання, урегулювання трудових спорів, удосконалення системи матеріального стимулювання [14].

В 60-ті рр. 20 ст. в якості особливого напрямку розвитку теорії і практики управління на Заході виник менеджмент людських ресурсів. Концепція «людських ресурсів» базується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтриманням його в працездатному стані, безперервним навчанням і виявленням якостей, потенційних можливостей і здібностей, закладених в особистості працівника, з наступним розвитком якостей, важливих для його професійної діяльності.

Починаючи з 70-х рр. 20 ст. в США і з 80-х рр. в Західній Європі із утвердженням поняття «людських ресурсів», більшість фірм і корпорацій відмовились від традиційної назви кадрових служб «управління персоналом», замінивши її на «управління людськими ресурсами». Відділи людських ресурсів набули більшого статусу в середині організації. Одночасно з'явилися такі нові

напрямки їх діяльності як планування і розвиток кар'єри, внутрішньо-організаційна комунікація, збагачення праці, залучення працівників до участі в управлінні. Навчальні заклади почали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами [14].

За останні десятиріччя в США, багатьох країнах Західної Європи, а також в Японії управління персоналом набуває все більшого значення. Кадрові служби займають одне з провідних місць в апараті управління державними організаціями і приватними підприємствами, професійна підготовка кадрів у багатьох фірмах розглядається як необхідний безперервний процес. Робота з кадрами спирається на розвинену дослідницьку базу, консультативну допомогу і управлінську інфраструктуру.

В управлінні персоналом можна виділити три підходи, що впливають із економічних і організаційних теорій. Перший підхід пов'язаний із формуванням людського капіталу і полягає у вивченні зміни рівня прибутковості від інвестицій в людський фактор: охорона здоров'я, навчання і виховання людей та ін. Другий підхід пов'язаний із інституціональними факторами, які впливають на зовнішній і внутрішній ринок праці: ієрархія і правила, що регулюють відносини «роботодавець – найманий працівник», відносини попиту і пропозиції робочої сили. Третій підхід спирається на концепцію відданості організації, ідентифікації працівників з підприємством. За цим підходом важливим фактором, який впливає на організацію управління персоналом, є те, на якому виконанні команд робиться акцент: на груповому чи на індивідуальному. Американські підприємці тяжіють в основному до індивідуального підходу, в той час як японські надають перевагу концепції команд. В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах розвинених країн домінують два основних підходи до змісту і організації цієї роботи: «американський» і «японський». Використовуючи дещо різні форми і методи при обох підходах, основна увага приділяється активізації людського фактору. Японська система менеджменту визнана однією з найефективніших в світі і головна причина її успіху – вміння працювати з людьми. Японія першою в світі почала розвивати сучасний менеджмент з

«людським обличчям» [11], залучаючи всіх працівників до справ підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. Ціллю японського підприємця є найповніше використання майстерності, таланту і здібності кожного працівника. На сучасному етапі японський менеджмент персоналу набуває все більшого розповсюдження в таких країнах, як Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг, Таїланд.

За висновком окремих дослідників, японська модель управління персоналом є досить привабливою для України, оскільки вона в деякій мірі відповідає особливостям нашої історії, культури, національної психології (наприклад, пріоритет групи над особистістю, підпорядкування авторитету влади та ін.) [11].

Можна погодитись з Л. Євенко, який вважає, «що відбулась зміна наступних чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві.

1. Використання трудових ресурсів. Замість людини на виробництві розглядалася лише її функція – праця, що вимірюється вартістю робочого часу та заробітною платою.

2. Управління персоналом. Основою цієї концепції була теорія бюрократичних організацій, коли особа трактувалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як елемент структури, а як невідновлюваний ресурс - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (робочих функцій, соціальних відносин, стану працівника).

4. Управління людьми. Відповідно до цієї концепції людина є основним суб'єктом організації та особливим об'єктом управління, який не може розглядатися як «ресурс». Стратегія і структура організації повинні будуватися на людських бажаннях і здібностях» [40].

Аналізуючи сучасні концепції управління персоналом О. Єгоршин відмічає, що вони базуються, з одного боку, на принципах і методах

адміністративного управління, а з другого боку, на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин [40]. Як зазначалось вище, питанням теорії і практики управління людськими ресурсами завжди приділялась увага вітчизняними вченими та науковцями. Більшість робіт відносилась до періоду командно-адміністративної системи, що суттєво впливало на їх зміст. З переходом до ринкових відносин управлінню персоналом почали відводити значно більше уваги, що спричинило поглиблення досліджень у цьому напрямку і написання наукових праць, підручників, методичних рекомендацій.

У підсумку, аналіз наукової літератури виявив різні підходи до поняття «менеджмент людських ресурсів». Найбільш поширеним є визначення управління персоналом як процесу планування, відбору, навчання, оцінки та постійного навчання персоналу, метою якого є його раціональне використання та підвищення ефективності діяльності організації. У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізація яких досягає поставлених цілей: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Вони тісно пов'язані один з одним і створюють певну систему роботи з персоналом. Для побудови та аналізу цієї системи використовуються розроблені наукою і апробовані на практиці принципи та методи, які впроваджуються в комплексі відповідно до конкретних умов організації.

1.2. Сутність процесу управління персоналом в органах публічної влади

Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття «публічне управління». Термін «публічне управління» вперше застосував англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р., який трактував його наступним чином: «публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля

досягнення пріоритетних цілей державної політики.» [58, с. 150]. О. Шатило зазначає, «що публічне управління – це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль [61, с. 8]. Погоджуємося із думкою Б. Мельниченко [22] та визначимо поняття «публічне управління» як виконавчу й розпорядчу діяльність держави. Таким чином, органи публічного управління – це суб'єкти публічної влади, складовими яких є органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування».

Визначимо сутність поняття «управління персоналом в органах публічного управління». Н. Гавкалова зазначає, «що управління персоналом в публічних організаціях полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій» [7].

На думку В. Олуйка, управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку ефективної та підзвітної системи державного управління на благо всього населення шляхом запровадження прозорих та неупереджених процедур наймання, оцінки ефективності роботи та службового росту на державній службі працівників органів місцевого самоврядування, постійного навчання та заохочення, використовуючи сучасні й ефективні методи управління людськими ресурсами [59, с. 239].

Таким чином, управління персоналом органів публічного управління будемо розглядати як один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єктів публічного управління, систему організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, що забезпечують раціональне використання здібностей персоналу органів управління як в його власних інтересах, так і в інтересах органів публічного управління. Головною метою управління персоналом органів публічного управління є забезпечення органів

публічної влади необхідним персоналом, підтримка і розвиток на високому рівні його кваліфікації, професіоналізму і компетентності, створення системи оцінки, мотивації, стимулювання і інших необхідних умов для ефективної, результативної і якісної роботи [60].

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [15].

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо [34]. Система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти, які представлені на рис. 1.1 [9].

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України [18], законами України «Про державну службу» [34], «Про місцеві державні адміністрації» [44], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [47], «Про запобігання корупції» [35] та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної

Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [42].

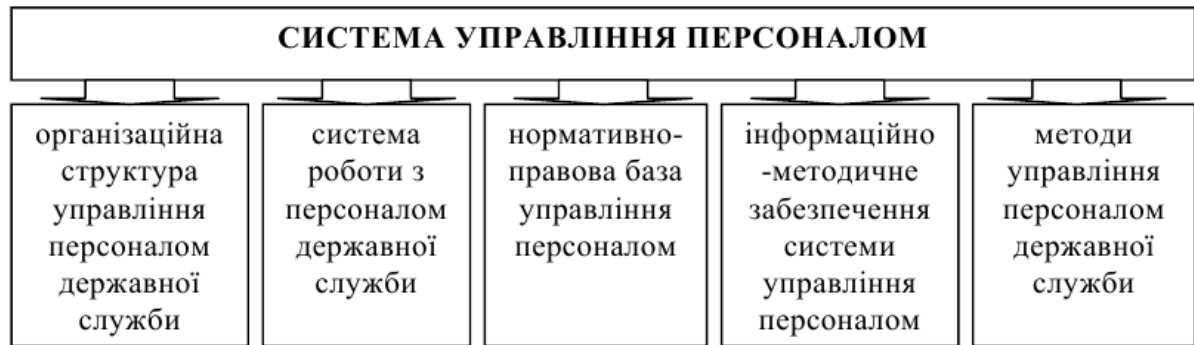


Рис. 1.1. Система управління персоналом

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру. Існують різні підходи визначення принципів управління, але найбільш поширеними є принципи, представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішенні поставлених перед організацією завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з персоналом
Добір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом

Основними завданнями служби управління персоналом є:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір персоналу державного органу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [42].

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [13].

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні, як показано на рис. 1.2.

Правові методи є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна робити і що ні), рекомендаційними (вказують, як потрібно вести себе керівникові у відповідності з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню керівників, що творчо керуються нормами права).

Проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрним зростанням,

безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання.



Рис. 1.2. Методи управління персоналом

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування публічного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, займалися створенням

банку даних про психологічні типи працівників; розробляли новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

Отже, головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Практичне втілення кадрова політика держави, організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Тож, «управління персоналом» – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Для формування ефективної державної політики суспільного розвитку запропоновано створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, здійснювали створення банку даних про психологічні типи працівників; займалися розробкою нових мотиваційних механізмів.

Виходячи з того, що кадрова політика формується державою, провідними партіями та керівництвом підприємств, організацій і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації, установі, стає зрозумілим, що в ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона стає усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації, особистості, нарощуванню і ефективному використанню людського потенціалу. Проте, враховуючи відкритість, демократичні засади розвитку, короткий період самостійності нашої держави,

необхідно враховувати і ті світові процеси, що не тільки впливають, а й визначають тенденції її розвитку.

Отже, завдання системи управління персоналом органів публічного управління полягають у наступному:

- забезпечення органів публічного управління кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- зміцнення стабільності колективу;
- створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Узагальнюючи вищесказане, слід зазначити, що управління персоналом органів публічного управління – це система методів, заходів, механізмів, спрямованих на планування, формування, розвиток, мотивацію та використання потенціалу службовців органів публічної влади, що має на меті забезпечення органів публічного управління висококваліфікованими, компетентнісними фахівцями, здатними виконувати покладені на них професійні обов'язки на високому рівні.

1.3. Методи та кадрові технології управління персоналом

Важливим елементом системи управління персоналом, зокрема і в органах публічного управління, є кадрові технології, або технології управління персоналом. В науковій літературі немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «кадрові технології», яке розглядають як засіб управління, сукупність методів та процедур, інструментарій управління персоналом. «Кадрова технологія – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та ефективність її функціонування» [8, с. 37].

Кадрові технології – це сукупність методів та організаційних процедур, вкладених у оптимізацію кадрової діяльності органів управління. З їхньою

допомогою визначаються відповідність працівників характеру виконання службових обов'язків, ефективність їхньої праці, рівень відповідності ділових, професійних та особистісних якостей службовців потребам організації, здійснюються планування та управління кар'єрою державного службовця, підвищення кваліфікації, перепідготовка, оцінка, добір та підбір персоналу [29, с. 32].

Кадрова технологія є інструментарієм управління персоналом. Сутнісний зміст кадрової технології визначається через основні категорії загальної характеристики управління: мета, завдання, функції, принципи, форми, методи, механізми, процедури, результативна орієнтація, критерії ефективності.

Що стосується технологій управління персоналом в органах публічної влади, то ми погоджуємося з думкою Г. Авербуха, який категорію «кадрові технології в публічній службі розуміє як систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації» [1, с. 10].

Аналіз наукових робіт з проблеми дослідження дає підстави стверджувати, що поняття технології управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби у наймі працівників; набір співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра; оцінка; мотивація співробітників; нормування праці.

Таким чином, технологія управління персоналом передбачає організацію відбору, прийому персоналу, його адаптацію, керування професійним зростанням, організацію кар'єрного навчання, мотивацію та стимулювання трудової діяльності, організацію праці, управління конфліктами, звільнення персоналу та ін. Це – основні кадрові технології, що становлять діапазон, який включає будь-яка система управління персоналом.

Усі елементи даної системи науковці, що вивчають проблему управління персоналу публічних служб об'єднують в три великі блоки:

- технології з формування та подання персоналу,
- технології з розвитку персоналу,

– технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів персоналу. Щодо кадрових технологій, що використовуються в системі управління персоналом органів публічної влади, то варто погодитися з думкою О.Пархоменко-Куцевіл, «яка виділяє наступні кадрові технології у сфері публічного управління: відбір персоналу органів публічного управління; трудова адаптація; трудова мотивація; професійна підготовка працівників органів публічного управління; підвищення кваліфікації (оновлення знань та розвиток кадрового потенціалу працівників органів публічного управління з метою ефективного виконання своїх професійних обов'язків); формування кадрового резерву; оцінювання кадрів» [27].

Розглянемо окреслені технології детальніше.

1. Відбір персоналу органів публічного управління. Відбір персоналу органів публічного управління передбачає визначення єдиних стандартів найму персоналу з дотриманням всіх діючих законів і норм, прийнятих у компанії, дають можливість: надавати рівні можливості професійного та кар'єрного зростання, а також реалізації особистісного потенціалу всім співробітникам органів публічного управління; забезпечити ефективний розподіл навантаження і раціональне використання працюючого персоналу; забезпечити об'єктивний підбір персоналу з адекватною кваліфікацією та професійними навичками.

2. Адаптація персоналу. Адаптація - це процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Адаптація – процес зі складною структурою, що включає наступні взаємопов'язані аспекти: організаційний; соціально-психологічний; професійний. Організаційна адаптація заснована на розумінні співробітником свого організаційного статусу, структури організації, існуючих механізмів управління. Соціально-психологічна адаптація – це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Професійна адаптація полягає в активному освоєнні тонкощів професії, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень у стандартних ситуаціях.

3. Навчання персоналу. Система корпоративного навчання повинна

забезпечити: підготовку всіх категорій персоналу відповідно до потреб органів публічного управління; розвиток управлінського персоналу; формування системи управління знаннями; обмін досвідом та інформацією всередині колективу; відображення організаційної філософії та корпоративної культури, розвиток системи корпоративних цінностей.

4. Оцінка та атестація персоналу. Оцінка персоналу – кадрова технологія, змістом якої є пізнання та результат порівняння виділених предметів оцінки або характер (якостей) людини з заздалегідь встановленими критеріями та їх показниками. Оцінка персоналу відбувається за наступних умов: переведення на нову посаду; після закінчення випробувального терміну; під час проведення атестації; під час формування кадрового резерву; під час призначення на посаду з резерву;

5. Формування кадрового резерву. Кадровий резерв - це група працівників, потенційно здатних до роботи в органах публічного управління, що відповідають вимогам, які пред'являються посадою того чи іншого рангу, що пройшли відбір та цільову кваліфікаційну підготовку.

6. Управління кар'єрою. Управління кар'єрою дозволяє вирішувати кілька завдань: нарощувати людський потенціал, формувати трудову мотивацію, підвищувати ефективність діяльності співробітників, забезпечити безперерйне заміщення посад, забезпечити наступність знань і керівництва, досягнення співробітниками професійного успіху.

Відтак, можна впевнено стверджувати, що застосування зазначених кадрових технологій дозволить вирішувати завдання кадрового забезпечення органів публічного управління; сприятиме ефективному управлінню професійними можливостями працівників органів публічного управління.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростаючу увагу до проблематики удосконалення відносин у форматі управління у різномасштабних підсистемах соціального управління, оскільки очевидно, що успішність реалізації публічною службою України поставлених перед нею завдань залежить від ефективності та результативності суб'єкт-об'єктної взаємодії як у соціальній

макросистемі публічної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі будь-якого органу влади, зокрема, як показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління в органах публічної влади

Оскільки взаємовідносини у форматі «СУ – ОУ» в системі публічної служби є особливою сферою управлінських відносин, обумовленою сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, вирішальний вплив на них здійснюють такі взаємодоповнюючі та взаємообумовлені елементи, як:

- професійний статус співробітника. Він фіксує службово-правове положення службовця та являє собою набір функціонально-рольових приписів, відповідно до яких здійснюється його професійна діяльність;
- функціональна роль, яка пов'язується з виконанням співробітником покладених на нього службових (функціональних / посадових) обов'язків та є практичним втіленням його професійного статусу.

Урахування взаємодії цих елементів сприяє розумінню відносин у форматі «СУ – ОУ» в системі публічної служби України як статусно-рольових. Організуючись та функціонуючи у межах органу як організації адміністративного типу, вони значною мірою програмуються низкою існуючих

нормативно-правових та відомчих актів. Забезпечуючи чітке розмежування повноважень між співробітниками, вони встановлюють загальний порядок та організацію роботи та дотримання усіма співробітниками правил службової поведінки [30].

На перший погляд, чіткість ієрархічної підлеглості та підпорядкованості у межах адміністративної організації мала б автоматично слугувати основою гармонійних відносин між керівником та підлеглим, об'єднаними спільністю цілей та завдань публічно-службової діяльності на публічній службі України. Однак, реальні прояви поведінки службовців не завжди відповідають нормам, задекларованим у відповідних законодавчих і відомчих нормативно-правових актах.

Саме тому пріоритетності набуває нині проблема визнання керівної діяльності управлінською майстерністю з набором таких складових як:

- концептуальна майстерність – здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для удосконалення діяльності підпорядкованого йому колективу;

- адміністративна майстерність – здатність дотримуватись правил управлінської та організаційної культури, ефективно розпоряджатись часом, уміло передавати підлеглим свої розпорядження;

- аналітична майстерність – здатність оптимально використовувати у своїй діяльності сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань;

- технічна майстерність – здатність за допомогою спеціальних професійних знань, умінь та навичок вирішувати поточні робочі завдання;

- майстерність прийняття управлінських рішень – здатність організовувати процес розробки та прийняття оптимальних рішень;

- комунікативна майстерність – здатність ефективно й результативно організовувати, забезпечувати, здійснювати міжособистісну комунікативну взаємодію із підлеглими співробітниками;

– соціально-психологічна майстерність – здатність якісно управляти підлеглими співробітниками як творчими особистостями з метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній діяльності на державній службі [28].

Удосконалення управлінської взаємодії у форматі «СУ – ОУ» як об’єктивної реальності нинішнього реформування публічної служби України, на нашу думку:

– необхідне, перш за все, керівнику будь-якого ієрархічного рівня як організатора колективної діяльності підлеглих співробітників в органі державної влади як адміністративній організації та соціальній мікросистемі;

– набуває значимості основи суттєвого удосконалення міжособистісних взаємовідносин;

– надає управлінській вертикалі, з притаманною їй обов’язковістю відносин підлеглості, характеру взаємозацікавленого соціального партнерства у межах органу влади як соціальній організації адміністративного типу;

– передбачає пріоритетність актуалізації та реалізації кожним співробітником свого особистісного потенціалу;

– «олюднює» субординаційні ієрархічні відносини, для визнання керівником почуття власної гідності кожного підлеглого як професіонала та офіційного визнання значимості службовця як неповторної творчої особистості, здатної максимально ефективно використовувати свій особистісний потенціал у процесі виконання службових обов’язків;

– характеризує рівень комфортності/некомфортності службовця у соціальному просторі організації, в якій він здійснює свою професійну діяльність;

– актуалізує необхідність не лише пошуку, а й застосування керівником у щоденній управлінській діяльності найраціональніших сучасних форм та методів, від яких залежить ефективність не лише підпорядкованого йому

колективу та кожного підлеглого співробітника, зокрема, а й публічної служби України, в цілому;

– передбачає врахування у відносинах службової субординації такої складової, як реординаційні відносини. Їхня сутність полягає в активному впливі ОУ на СУ. При цьому керівнику важливо розрізняти два види таких відносин: ініціативні реординаційні відносини, проявом яких є позитивний відгук підлеглих на його діяльність і, як результат, висування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою удосконалення службової діяльності; реактивні реординаційні відносини, суть яких полягає у негативній реакції підлеглих співробітників як на певні дії, так і на всю його діяльність;

– удосконалює, одночасно із субординаційними та реординаційними відносинами, функціональні управлінські відносини, які зобов'язують керівництво вищого рівня управління, по-перше, не втручатися у справи поточної діяльності підрозділів нижчого рівня управління; по-друге, здійснювати контроль за загальним станом справ у підпорядкованих підрозділах. Саме тому сучасним суб'єктам професійної діяльності на публічній службі необхідно чітко розмежовувати такі поняття, як: «відповідальність за керівництво», що зобов'язує СУ відповідати за здійснювану ним керівну діяльність у межах підпорядкованого йому колективу співробітників; «відповідальність за діяльність», яка є основою діяльності співробітників у межах своєї компетенції;

– поліпшує відносини дисципліни та відповідальності з метою запобігання дезорганізації та розбалансованості службових відносин між співробітниками одного органу влади;

– удосконалює соціальне середовище у мікросистемі організації, основою якого має стати сформований керівником конструктивний соціально-психологічний мікроклімат;

– сприяє подоланню у поведінці керівників таких негативних явищ, як бюрократичне чванство, тобто зарозуміле відношення до підлеглих

співробітників, та адміністративне боягузтво, тобто небажання й боязнь керівника брати на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень, ігнорування ним ініціативи підлеглих, готовність до будь-якого компромісу заради «спокою» керівництва вищого рівня управління;

– унеможлиблює прояв у поведінці підлеглих співробітників такого негативного явища, як «адміністративний трепет» перед вищестоящим керівництвом;

– збагачує інституційну пам'ять та корпоративізм у соціальній системі органу влади та публічної служби України в цілому.

Удосконалення відносин у форматі «СУ – ОУ» з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії характеризує керівну діяльність на публічній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід й отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

Складовими керівної діяльності як мистецтва управління є:

– мистецтво бути рівним: здатність і готовність керівника встановлювати та підтримувати з підлеглими співробітниками відносини конструктивної комунікативної міжособистісної взаємодії, рівності, соціального партнерства;

– мистецтво бути лідером, що визначає СУ як реального лідера, який уміло поєднує авторитет займаної посади з авторитетом своєї особистості та здійснює керівництво щоденною діяльністю підлеглих колег як своїх однодумців та послідовників;

– мистецтво конструктивної взаємодії як з окремим співробітником, так і з колективом, в цілому, що передбачає здатність керівника попереджувати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;

– мистецтво обробляти інформацію: здатність керівника вибудувати дієву схему спілкування з кожним підлеглим, що дозволяє отримувати достовірну інформацію та ефективно використовувати її на користь як співробітника, так і усього колективу;

- мистецтво розподіляти ресурси: здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант в умовах обмеженості часу;
- мистецтво самоаналізу: здатність керівника усвідомлювати свою позицію лідера, розуміти свої сильні сторони як ресурс управління і, головне, знати й аналізувати свої слабкі сторони з метою здійснення постійної та обов'язкової самокорекції;
- мистецтво ризикувати та пошуково діяти: здатність і готовність керівника йти на виправданий ризик, запроваджувати нововведення для удосконалення діяльності кожного підлеглого та колективу в цілому [21].

У зв'язку з цим, необхідним постає врахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії. Так, якщо взаємодія описує ситуацію «перемога-поразка», тобто чим більше керівник буде «вигравати», застосовуючи суб'єктивізм та упередженість у підході до діяльності підлеглого, тим більше підлеглий публічний службовець буде почуватися переможеним і недооціненим. Таку ситуацію доцільно визначити як ситуацію нульової суми результативності у діяльності як СУ, так і ОУ, оскільки у ній чітко порушуються принципи соціального партнерства та взаємодії інтересів обох учасників процесу управління.

Інший тип взаємозалежності проявляється у ситуації «перемога-перемога», коли керівник дійсно зацікавлений в об'єктивному й неупередженому ставленні до підлеглого, а це – передумова ефективності й результативності професійної діяльності не лише підлеглого співробітника та керівника, а й колективу в цілому.

Ще однією рисою взаємодії є взаємне погодження, яке розуміється як надання чіткої інформації про бажання обох соціальних суб'єктів, їхні плани й готовність отримати «на виході», тобто в результаті виконання поставлених завдань.

Урахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії актуалізує необхідність врахування існування таких двох дилем, якими є:

- дилема чесності, яка визначає, скільки правди говорить як керівник підлеглому співробітнику, так і підлеглий співробітник керівнику;
- дилема довіри, що визначає, наскільки СУ та ОУ можуть довіряти висловлюванням та діям один одного [12].

Міжособистісна взаємодія сприяє максимальному особистісно-професійному «розгортанню» підлеглих співробітників за умови її організації та розгортання на основі взаємної довіри та взаємної поваги СУ та ОУ.

Головними напрямками удосконалення управлінської взаємодії у форматі «СУ – ОУ» мають бути визнані такі:

- надання пріоритетності у керівній діяльності людиноцентричній складовій для удосконалення якісних характеристик субординаційних відносин та позбавлення їх від надмірної бюрократизації, поліпшення якісних показників вертикальної й горизонтальної взаємодії;
- перехід від системоцентричного до людиноцентричного підходу на основі удосконалення світоглядного рівня субординації, спрямоване на мінімізацію негативного впливу не лише у вирішенні практичних завдань, а й у міжособистісних відносинах з підлеглими;
- демонстрація керівником у щоденній керівній діяльності реального управлінського лідерства, основа якого – обов’язкове поєднання його посадового авторитету та авторитету його особистості;
- визнання управлінської культури основою ефективної та результативної взаємодії керівника з підлеглими державними службовцями;
- усвідомлення управлінської взаємодії двостороннім процесом взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми.

Це дозволить по-сучасному вирішити не лише проблему спільної колегіальної діяльності, а й роботи у команді односторонців-співробітників, необхідність якої нині лише іноді словесно визнається деякими керівниками.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що в процесі управління

персоналом органів публічного управління застосовуються наступні методи: адміністративні (організаційно-розпорядчі), правові, економічні, моральноетичні та соціально-психологічні, вміле поєднання яких сприятиме підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності працівників органів публічного управління, що забезпечить якісне виконання ними своїх професійних обов'язків. Важливою складовою системи управління персоналом в органах публічної влади є наступні кадрові технології: відбір персоналу органів публічного управління; трудова адаптація та мотивація; професійна підготовка працівників органів публічного управління; підвищення кваліфікації (оновлення знань та розвиток кадрового потенціалу працівників органів публічного управління з метою ефективного виконання своїх професійних обов'язків); формування кадрового резерву; оцінювання кадрів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

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

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

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. (далі – Закон України) правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією Україною (далі – КУ), цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України (далі – ПУ), актами КМУ та НАДС. Однак, правове регулювання управління персоналом державної служби має свої особливості. Нормами вищої юридичної сили та прямої дії, що стосуються й управління персоналом на державній службі, є такі положення КУ:

- рівне право доступу громадян України до державної служби (ст. 38 КУ), дотримання якого є обов'язковим у ході відбору кандидатів на зайняття посад державної служби;
- здійснення державної влади з дотриманням принципу законності (ст. 19 КУ), який відповідно поширюється і на управління персоналом державної служби;

- заборона будь-яких видів дискримінації та гендерна рівність (ст. 24 КУ);
- право на працю, заборона незаконного звільнення, право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (ст. 43 КУ) – стосуються персоналу державної служби як особливого виду трудової діяльності з виконання функцій і завдань держави;
- право на судовий захист у національних судах та міжнародних судових установах (ст. 55 КУ), що надає можливість державним службовцям оскаржувати рішення, дії та бездіяльність, що мали місце у їх відношенні суб'єктами управління персоналом державної служби [18].

Важливе значення для управління персоналом на державній службі має ідеологія людиноцентризму, основою якої є конституційна засада, що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні (ст. 3 КУ) [18]. Як слушно вказує В.В. Юровська, «підсумовуючи аналіз філософії людиноцентризму, її значення полягає не тільки у визнанні людини соціокультурним феноменом, який є центральною ланкою всіх соціальних процесів та явищ, але й у вивченні проблем людини в усіх її сутнісних аспектах (в тому числі і в аспекті її зв'язку з державою)» [4, с.102]. Якщо на початку становлення державної служби в Україні її кадрове забезпечення здебільшого мало своїм призначенням оформлення службових відносин (заповнення трудових книжок, ведення особових справ, виплату лікарняних та облік відпусток, тощо), то сучасний підхід до управління персоналом на державній службі ґрунтується на положеннях людиноцентризму: передбачає максимальний розвиток ініціативи, професійних навичок, здібностей та умінь державних службовців, забезпечення їх прав, заохочення досягнень і особистого вкладу, створення гарантій творчого зростання.

Чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України (ст. 9 КУ). Низка чинних міжнародно-правових договорів України поряд з іншим стосуються й питань управління персоналом на державній службі. В якості

прикладу можна навести і Загальну декларацію прав людини від 10.12.1948 р., якою закріплено право кожного на рівний доступ до державної служби у своїй державі. Аналогічні норми встановлені і в Міжнародному пакті про громадянські і політичні права від 16.12.1966 р. Реалізація Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 16.09.2014 р. зумовила необхідність модернізації державної служби до європейських стандартів, впровадження принципів «належного врядування», імплементації актів європейського законодавства до національної правової системи. Сучасна державна служба України, у тому числі система управління її персоналом, розвиваються в умовах імплементації до національного законодавства положень Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи («Про статус публічних службовців в Європі від 24.02.2000 р., «Щодо кодексів поведінки для публічних службовців» від 11.05.2000 р. тощо), та директив Ради ЄС (76/207/ЕЕС «Щодо запровадження принципу рівного ставлення до чоловіків та жінок у питаннях зайнятості, професійної підготовки, підвищення по службі та умов праці» від 09.02.1976 р., 1999/70/ ЄС «Про рамкову угоду про роботу на визначений термін» від 28.06.1999 р. тощо. Підписання Меморандуму взаєморозуміння між Урядом України і ОЕСР щодо поглиблення співробітництва від 07.10.2014 р. започаткувало впровадження інструментів та підтримки програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) та зумовило нові вимоги до національної системи управління персоналом державної служби, яка мусила відповідати ознакам управління, орієнтованого на результат та стратегічного управління.

Основа правового регулювання управління персоналом на державній службі становлять норми Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р., який встановлює: суб'єктний склад управління державною службою, а також повноваження цих суб'єктів з питань управління персоналом державної служби; регулює порядок вступу, проходження та припинення державної служби; визначає питання просування державною службою,

професійного навчання, підвищення кваліфікації, оплати праці та заохочення, умов праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності тощо [2]. Правове регулювання питань управління персоналом на державній службі також здійснюється й іншими законами, серед яких: Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р., закон «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р., закон «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. та ін.

Підзаконні нормативно-правові акти («secondary legislation») становлять цілісну систему деталізованого правового регулювання державнослужбових відносин, що передбачені Законом України. Аналіз чинного законодавства засвідчив, що у регулюванні питань управління персоналом, наразі провідну роль відіграють саме постанови КМУ та накази НАДС. Однак, на увагу також заслуговують і укази Президента України. Зокрема, можна відзначити чинний Указ ПУ від 24.03.2021 р., яким введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11.03.2021 р. «Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя». Цим підзаконно-правовим актом, визначено намір України запровадити програму підготовки кадрів для забезпечення процесу деокупації та реінтеграції, управління деокупованою територією. Так, на виконання цього Указу ПУ були затверджені освітньо-наукова програма «Постконфліктне врядування» й освітньо-професійна програма «Урядування на повоєнних територіях», якими безпосередньо урегульовані питання підготовки професійних кадрів для деокупованих територій АРК, міста Севастополя, Донецької та Луганської областей.

Повертаючись до нормативно-правових актів КМУ звернемося до класифікації С. В. Андрєєва. Вчений поділяв «правові акти КМУ з питань кадрового забезпечення державної служби на такі види:

- акти, що регулюють підготовку, стажування, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців;
- акти, що регулюють прийняття, проходження і просування державних службовців;

– акти, що регулюють діяльність органів влади у галузі кадрового забезпечення державної служби» [5, с. 53].

Досліджуючи особливе значення актів КМУ у системі правового регулювання відносин з управління персоналом на державній службі, прийшли до висновку, про можливість виділення таких груп:

– акти, якими врегульовані окремі питання управління персоналом під час вступу, проходження та припинення державної служби (постанови КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.05.2016 р., «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 р., «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6.02.2019 р.; «Про затвердження Порядку укладення контрактів про проходження державної служби» від 17.06.2020 р. та ін.);

– акти, що визначають правовий статус суб'єктів управління персоналом державної служби (зокрема, постанови КМУ «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 01.10.2014 р., «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25.03.2016 р.);

– акти, якими визначаються стратегічні напрями розвитку законодавства у сфері державної служби, пріоритети модернізації управління персоналом на державній службі. Наприклад, Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (розпорядження КМУ від 01.12.2017 р.), Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (розпорядження КМУ від 01.12.2017 р.), Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (розпорядження КМУ від 21.07.2021 р.), Державна стратегія

забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року (розпорядження КМУ від 12.08.2022 р.), План пріоритетних дій Уряду на 2023 рік (розпорядження КМУ від 14.03.2023 р.) та ін.;

– акти, які забезпечують оперативне реагування на зміну важливих обставин, у тому числі в умовах надзвичайних ситуацій різного характеру. Наприклад, введення воєнного стану на території України призвело до виникнення особливих умов здійснення державного управління, викликало необхідність впровадження відповідних змін до порядку проходження державної служби та управління персоналом державною службою (постанови КМУ «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», від 12.04.2022 р., «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» від 23.05.2023 р. тощо).

Відповідно до п. 3 ч. 3 ст. 13 Закону України «Про державну службу» НАДС видає у випадках, встановлених цим Законом, нормативно-правові акти з питань державної служби [2]. Загалом, залежно від характеру вимог, що у них сформульовано, А.Т. Гаркуша «поділяла накази НАДС таким чином:

– накази, що стосуються загальних та організаційних питань управління;

– накази з виробничо-технічних питань управління;

– кадрові накази, або накази з питань особового складу. Найважливіші накази – нормативні, що містять норми права, запроваджують юридичні відносини, розраховані на багаторазове використання та забезпечуються силою державного примусу і мають усі характерні ознаки нормативноправових актів» [19, с. 139]. До нормативних наказів НАДС, регламентуючих управлінську діяльність у відношенні персоналу державної служби, належать такі: «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 р., «Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс кращі практики управління персоналом» від 03.09.2018 р., «Про затвердження Методики оцінювання

результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 03.12.2020 р. та ін.

Далі розглянемо накази НАДС. Відповідно до завдань і функцій цього підрозділу нормативні документи, які мають відомчо-функціональний характер. Відповідно до функціональної спрямованості питань, правила НАДС можна класифікувати за такими напрямками, як рис 2.1:

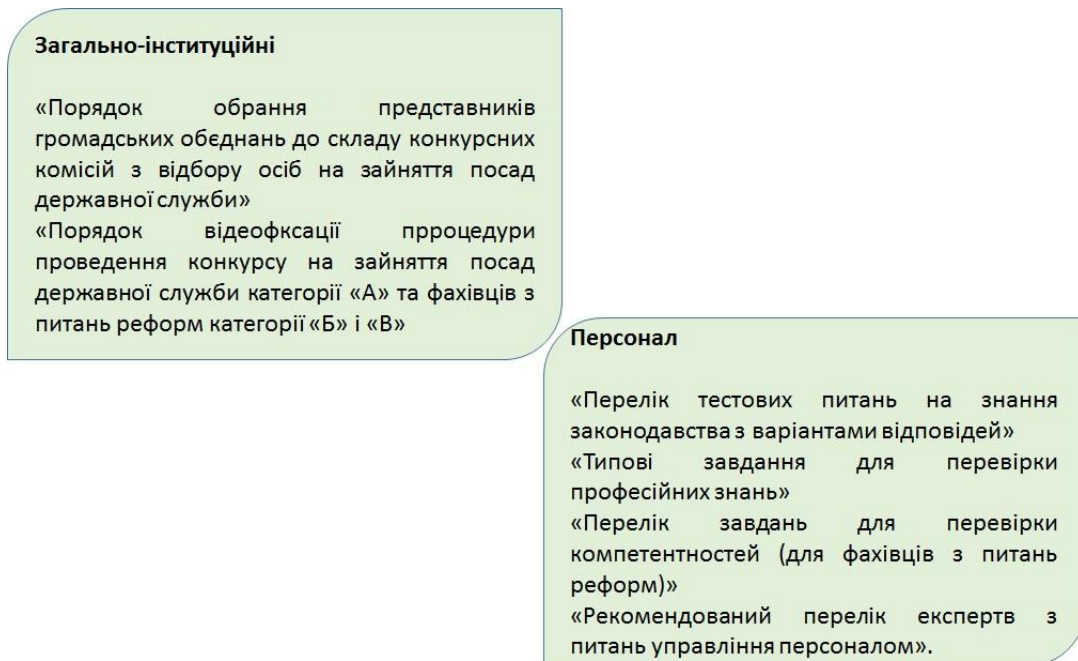


Рис. 2.1. Класифікація правил НАДС

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

Тому можна виокремити основні пріоритети в реформуванні регулювання управління персоналом в органах публічної служби України, а саме рис 2.2:



Рис. 2.2. Основні пріоритети в реформуванні регулювання управління персоналом в органах публічної служби України

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

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

З урахуванням Європейських стандартів здійснюється реформування системи державного управління належного адміністрування, а також розроблених Програмою підтримки вдосконалення менеджменту (Програма SIGMA) та врядування, викладених у документі «Принципи державного управління». Зазначений документ містить критерії оцінки та систему принципів державного управління, які базуються на основі міжнародних вимог і стандартів, а також кращого досвіду практик держав – членів ЄС та держав Організації економічного розвитку та співробітництва. Стратегія розроблена із врахуванням Європейських принципів та результатів проведеної оцінки у 2018 році

експертами Програми SIGMA стану державного управління в Україні, а також набутого досвіду попереднього етапу проведення реформи державного управління» [57].

Слід зазначити, що питання управління персоналом на державній службі в окремих системах органів безпосередньо регулюються і правовими актами міністерств, центральних органів виконавчої влади та ін. Наприклад, наказом Державної аудиторської служби України (далі – ДАС) від 05.01.2021 р. визначені заходи з підвищення ефективності управління кадрами в органах ДАС, зміцнення їх професійного потенціалу; наказом Державної митної служби України (далі – ДМС) від 26.08.2021 р. затверджена Стратегія управління персоналом ДМС на 2021–2024 роки; наказом Державної податкової Служби України (далі – ДПС) від 22.11.2021 р. затверджено Стратегічний план ДПС на 2022–2024 роки, одна з місій якого «Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди» безпосередньо стосується питання управління персоналом в системі податкових органів тощо. Тобто правове регулювання питань управління персоналом на державній службі охоплює норми великої кількості актів – різних за юридичною силою, суб'єктом прийняття та сферою дії, що вказує на розширення та розвиток законодавства із вказаного питання.

2.2. Кадрова політика та її реалізація в органах публічної влади

Уособлюючи владу, публічні службовці виступають невід'ємним її компонентом та основою, оскільки вони є носіями влади. Поряд із цим, відображаючи соціальні відносини і тенденції їхнього розвитку, публічні службовці сприяють взаємодії публічної служби із суспільством.

Процеси, які виникають у зв'язку з управлінням персоналом на публічній службі відображають відносини між суб'єктами й об'єктами кадрової політики: відносини, що виникають між державою, органами місцевого самоврядування і публічними службовцями, керівниками і підлеглими в межах публічної служби.

У сучасних умовах, одним із найважливіших нормативно-правових актів, яким керуються органи публічного управління в Україні під час введення воєнного стану є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [46]. Перш за все, на виконання цього Закону на початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року було видано указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» [49], який наголошував на утворенні обласних та районних військових адміністрацій та відповідно, надання головам адміністрацій статусу начальників військових адміністрацій. Слід зазначити, що відповідно до цього Закону, органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження в умовах воєнного стану, направлені на допомогу військовим формуванням, громадянам та державі в цілому, а також на виконання заходів, пов'язаних з правовим режимом воєнного стану, обороною, цивільним захистом, громадською безпекою й порядком, захистом критичної інфраструктури, прав, свобод і законних інтересів громадян. Однак, варто зауважити, що положення Закон України «Про правовий режим воєнного стану» не у достатній мірі вирішують питання кадрового забезпечення публічного управління, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування.

Нормативно-правовими актами, що стосуються кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування є:

– Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII, в якому визначені правові та організаційні основи системи державної служби України, у т. ч. системи управління державною службою, рівні та види державної служби, основні принципи її побудови та функціонування [34].

– Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493 від 07.06.2001 р. [47].

– Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700VII, який наголошує, що корупція є одним із видів загроз кадрової політики в органах влади, з якою необхідно боротися [35].

– Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136 від 15.03.2022 року [45].

– Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII, який визначає сутність правового режиму воєнного стану, процедуру його введення та припинення, юридичні основи функціонування органів державної влади, військового керівництва, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій під час воєнного стану. Закон також гарантує права та свободи громадян і захищає законні інтереси юридичних осіб в цих умовах [46].

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX [31].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 № 106 [39].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій від 12 березня 2005 р. № 179 [48].

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» від 15 жовтня 2019 року № 188-19 [38].

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.11.2019 року № 203-19 [41], що застосовується для опису вимог до відповідних посад при відборі кадрів.

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158 [37].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» від 24 жовтня 2001 р. № 1386 [43].

Досліджуючи правові аспекти організації сучасної кадрової політики в органах публічної влади, необхідно відвести важливу роль Закону України «Про державну службу», прийнятий від 10 грудня 2015 року та включає в себе основні цінності європейської демократії, підкреслює важливість професіоналізму, моральності, відкритості та престижу, що відображає нову якість управління державою [34].

Основними елементами Закону України «Про державну службу» є розділення політичних посад та роботи у державній службі для забезпечення політичної нейтральності; оптимізація категорій праці в державній службі; створення ефективного управління на основі підвищення престижу державної служби; визначення статусу державного службовця; впровадження системи мотивації, що базується на досягненнях та заохоченнях, зокрема велика увага приділяється поліпшенню системи оплати праці; покращення якості надання послуг; оновлення системи управління державною службою та інші аспекти. Всі ці прогресивні зміни спрямовані на реформування державної служби та зміцнення її конкурентоздатності на ринку праці [34].

Питання кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування регулюються інститутом служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який розглядає права, обов'язки посадових осіб органів місцевого самоврядування, організація служби в органах місцевого самоврядування та її кадровий потенціал. Закон сприяє підвищенню престижності служби в органах місцевого самоврядування, рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, застосування прозорого механізму прийняття на службу до

органів місцевого самоврядування, підвищення матеріального забезпечення, рівня соціального захисту та статусу державного службовця в органах місцевого самоврядування.

Зважаючи на воєнний стан в Україні, досить важливим нормативним актом, який регулює кадрову політику в органах публічної влади є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року. Цей Закон визначає основні питання проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, регулювання трудових відносин в період дії воєнного стану в Україні [45]. На період дії воєнного стану встановлюються обмеження конституційних прав і свобод особи, які передбачені статтями 43 та 44 Конституції України [18].

Даний Закон підлаштований під умови воєнного часу. Таким чином, основними аспектами трудових відносин та кадрової політики, «спираючись на норми Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» є:

- з метою подолання кадрового дефіциту та внаслідок тимчасової відсутності основних працівників (по причині евакуації, простою, відпустки, тимчасової непрацездатності тощо), роботодавець має право укладати трудові відносини з новими працівниками на період заміщення працівника, який тимчасово відсутній;
- роботодавець може перевести працівника на іншу роботу чи посаду без його згоди за потребою установи;
- роботодавець з власної ініціативи може звільнити працівника, якщо той тимчасово втратив працездатність, або перебуває у довготривалій відпустці;
- період робочого часу у період дії воєнного стану може бути збільшений, особливо для працівників критичної інфраструктури;
- у період дії воєнного стану порядок оформлення та ведення кадрових документів може визначатись керівником установи» [45].

Отже, на період дії воєнного стану в Україні втрачають свою актуальність норми законодавства про працю, Закону України «Про державну службу»,

Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших законодавчих актів, які контролюють діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до основних аспектів трудових відносин та кадрової політики, що регулюються

Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [45]. Варто додати, що ввівши в дію цей нормативний акт, законодавці прагнули подолати кадровий дефіцит серед посадових осіб в органах місцевого самоврядування та на державній службі. Однак, цей Закон надав можливість свавільно звільняти державних службовців, прирівнявши їх до звичайних працівників, у період відпустки за власним бажанням, тимчасової непрацездатності, виїзду закордон у зв'язку з бойовими діями та масовими ракетними обстрілами на території України. Таким чином, в органах державної влади та органах місцевого самоврядування з'являється все більше вільних вакансій, які заповнюються новими кадрами за спрощеною процедурою відбору кандидатів. Слід зазначити, що така процедура може мати загрозу корупції, недоброчесності та призначення на посади «своїх» людей.

Після набуття чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 19 липня 2022 року [32] було опубліковано Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [24], у якому зафіксовані всі зміни в законодавстві, що регулюють органи місцевого самоврядування на період дії воєнного стану.

У травні 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», яким регулюється питання призначення кандидатів на посади в органах публічної влади. Важливим фактом є те, що призначення на посади в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування, згідно Закону, здійснюється без проведення конкурсного відбору [31].

Згідно Розпорядження Кабінету Міністрів України в липні 2021 року було схвалено оновлення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, метою якої є створення в Україні ефективної сервісної держави, яка готова до використання цифрових технологій та ґрунтується на захисті прав та інтересів громадян за стандартами та досвідом Європи. Важливим аспектом цієї Стратегії є оптимізація та цифровізація адміністративних процедур, удосконалення електронних інформаційних реєстрів, а також створення зручних умов для отримання високоякісних та доступних адміністративних послуг фізичними та юридичними особами [57].

Таким чином, кадрова політика – частина політичної стратегії державного управління. Метою кадрової політики є досягнення оптимальної рівноваги між процесами оновлення та підтримки високого рівня кваліфікації персоналу. Ця стратегія спрямована на забезпечення розвитку кадрів відповідно до потреб системи, вимог чинного законодавства та реального становища на ринку праці.

Розглянемо забезпеченість сучасний стан у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування.

На основі статистичних даних НАДС розглянемо забезпеченість та сучасний стан у сфері кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Так, станом на 30.09.2023 року в Україні фактична кількість державних службовців складає 161 575 особи, з них 119 792 посадових осіб місцевого самоврядування (далі ПОМС). До війни станом на 01.01.2021 року їх налічувалося 351835, з яких ПОМС – 83465, як показано на рис. 2.3 [54; 55].

Отже, порівнюючи дані попередніх років можна побачити тенденцію до стабільного скорочення кількості держслужбовців, хоча кількість ПОМС враховуючи статистику за 2022 та 2023 роки – збільшується, що скоріше пов'язано з реформою децентралізації й створення об'єднаних територіальних громад.

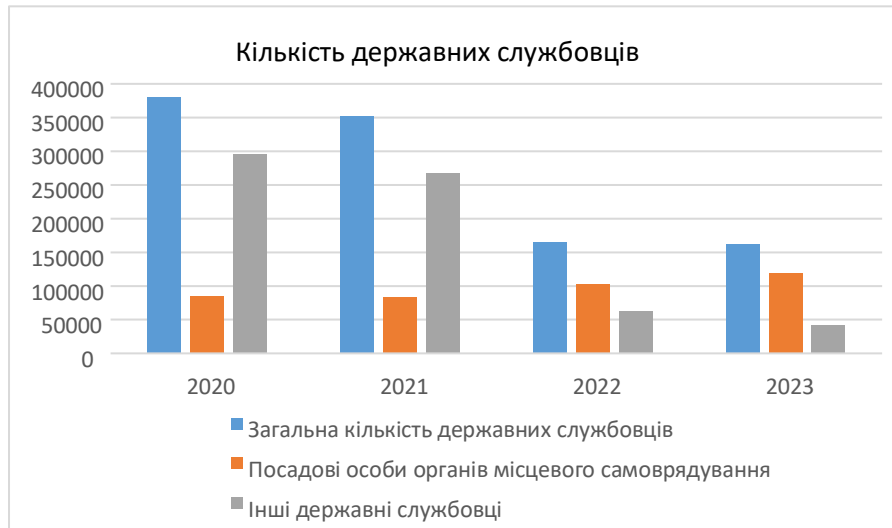


Рис. 2.3. Кількість державних службовців в Україні

У зв'язку з воєнним станом, в Україні значно зменшилась кількість працюючих, в тому числі і серед державних службовців, зокрема станом на 30.09.2023 кількість посад державної служби за штатним розкладом становить 206 048 осіб, з яких фактична кількість працюючих державних службовців – 161 575 осіб, у відпустці для догляду за дитиною перебуває 10 841 особа, а решта – вакантні посади державної служби – 38 064, як показано на рис. 2.4 [55].

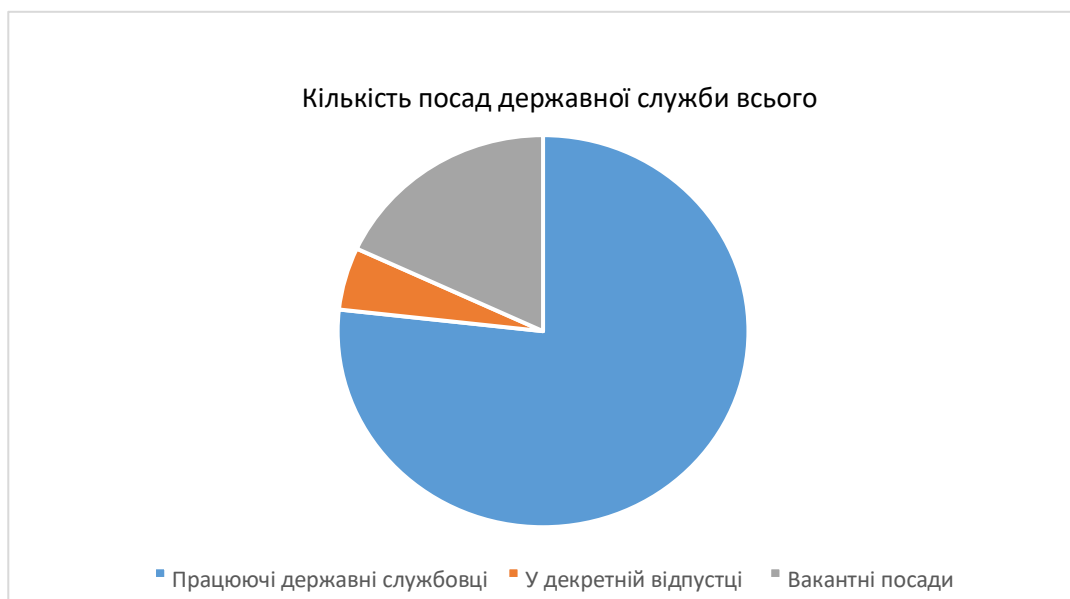


Рис. 2.4. Кадрове забезпечення державної служби у воєнний час, станом на 30.09.2023 року

Для порівняння, станом на 31.12.2022, кількість посад державної служби за штатним розкладом в Україні становило 207 140 осіб, з яких фактична кількість працюючих державних службовців – 165 422 осіб, 12 001 особа перебувала у декретній відпустці, а решта – вакантні посади державної служби – 34 891 дані відображені на рис. 2.5 [54].

Порівнюючи статистичні дані НАДС про стан кадрового забезпечення державної служби за 2023 та 2022 рік, варто зауважити, що кількість посад державної служби, як і кількість фактично працюючих державних службовців значно зменшилась у 2023 році, порівняно з 2022 роком.

Таким чином, кількість вакантних посад державної служби у 2023 році збільшилась на 3173, що пов'язано безпосередньо з воєнним станом та бойовими діями в Україні.



Рис. 2.5 Кількість державних службовців в Україні, станом на 31.12.2022 року

Важливими аспектами в аналізі сучасного стану кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування є дослідження кількості державних службовців, на яких безпосередньо вплинув воєнний стан в Україні. Станом на 30.09.2023 року в Україні 4075 держслужбовців проходять службу в Збройних Силах України, з них 713 жінок та 3362 чоловіків, 1977 осіб виїхало за кордон,

починаючи від 24 лютого 2022 року і перебувають там наразі, 5332 держслужбовців перебувають на тимчасово окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій, як відображено на рис. 2.6. Жахливою є статистика постраждалих від війни держслужбовців: поранено – 134 осіб, загинуло – 133 осіб та 205 держслужбовців вважаються безвісти зниклими. Вражаючою є цифра звільнених держслужбовців – 30 877 осіб. Натомість новоприйнятих держслужбовців, без конкурсного відбору – 27 603, з яких 20 127 жінок та 7 476 чоловіків [55].

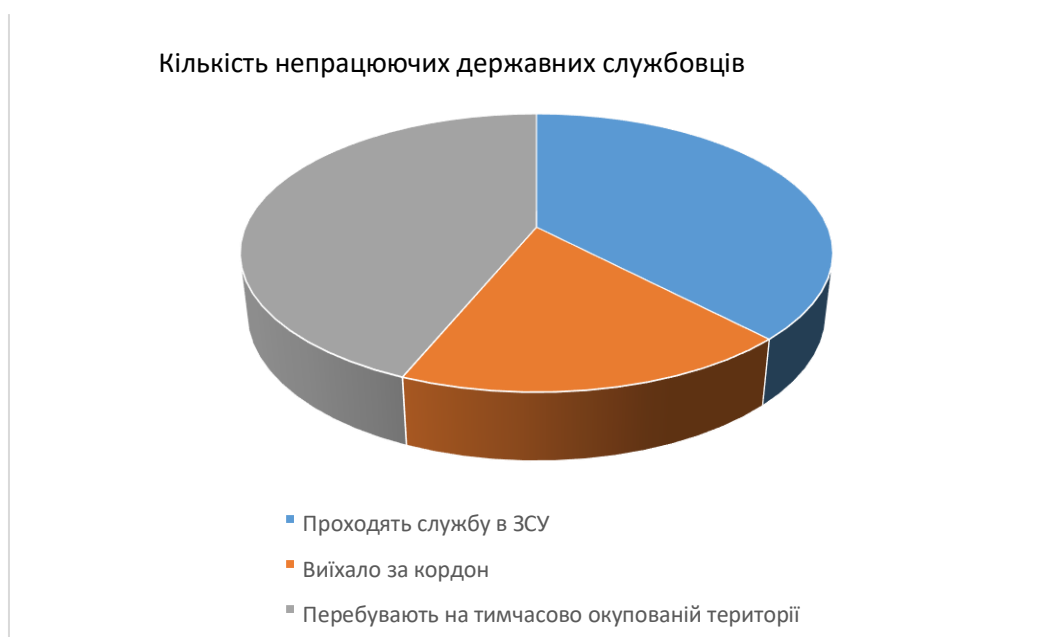


Рис. 2.6. Статистика непрацюючих державних службовців, у зв'язку з воєнним станом на 30 вересня 2023 року в Україні

Для порівняння наведемо дані НАДС України станом на 31 грудня 2022 року: 3637 державних службовців проходили службу в Збройних Силах України, 4355 осіб виїхало за кордон, починаючи від 24 лютого 2022 року, 4713 державних службовців перебували на тимчасово окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій; постраждалих від війни державних службовців: поранено – 80 осіб, загинуло – 108 осіб та 205 державних службовців вважаються безвісти зниклими. Звільненими державними службовцями вважалися 30 440

осіб, а новоприйнятими, без конкурсного відбору – 26 766, з яких 18 248 жінок та 8 518 чоловіків, дані відображені на рис. 2.7. 54].

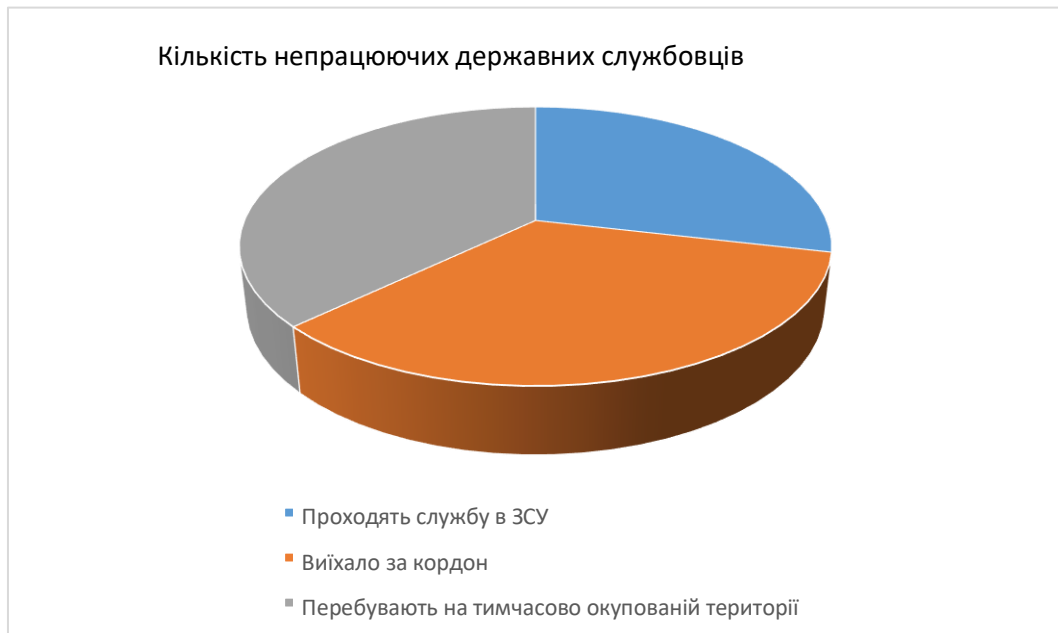


Рис. 2.7. Статистика непрацюючих державних службовців, у зв'язку з воєнним станом на 31 грудня 2022 року в Україні

Отже, проаналізувавши дані за 2022 та 2023 роки маємо вражаючи результати скорочення кількості державних службовців, які виїхали за кордон, починаючи від 24 лютого 2022 року і перебувають там наразі: з 4713 осіб у 2022 році до 1977 осіб у 2023 році, що є позитивною перспективою для повернення тих, хто змушений був шукати прихисток від війни в інших країнах-партнерів України. Зросла кількість новонабраних державних службовців без конкурсного відбору, при цьому збільшилась кількість жінок – держслужбовців на 1879 осіб та, натомість, зменшилась кількість чоловіків на 1042 особи. Такий результат, скоріше за все, пов'язаний з мобілізаційними заходами в Україні, та збільшенню кількості державних службовців, які проходять службу в Збройних Силах України до 4075 держслужбовців у 2023 році, порівняно з 3637 особами у 2022 році. Внаслідок продовження активних бойових дій та ракетних обстрілів України з боку росії, збільшилася кількість постраждалих від війни державних

службовців: ті, хто перебувають на тимчасово окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій, зросла кількість поранених та загиблих.

З метою визначення сучасного стану кадрового забезпечення органів публічної влади, НАДС України проводить щорічний аналіз потреб у професійному навчанні, перенавчанні, підвищенні кваліфікації, удосконаленні знань та навичок державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників та посадових осіб органів місцевого самоврядування [25].

Згідно з даними, наведеними у Звіті НАДС України про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів МДА, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки, були «визначені потреби у здійсненні підготовки державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» та «В» в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Апараті Верховної Ради України, Державному управлінні справами, апаратах міністерств, інших ЦОВВ та державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та МДА; потреби посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до першої/сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування; потреби у навчанні за зазначеною спеціальністю перших заступників та заступників голів МДА» [91]. Кількісне співвідношення потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки за категоріями професійного навчання вказано на рис. 2.8 [50].

Отже, аналіз потреб у підготовці державних службовців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки показує, що обсяг таких потреб зменшився з 2 276 осіб у 2022 році до 1 499 осіб у 2024 році, з них потреби у посадових особах місцевого самоврядування також зменшилися 708 осіб у 2022 році до 507 осіб у 2024 році.

Однак, якщо порівнювати потреби у підготовці державних службовців у відсотковому співвідношенні за категоріями професійного навчання, то у 2022

році посадові особи місцевого самоврядування займали 31 % від загальної кількості всіх потреб, а у 2024 році цей показник становить 34 %, що пов'язано з потребами територіальних громад, утворених в ході реалізації реформи децентралізації в Україні [50].

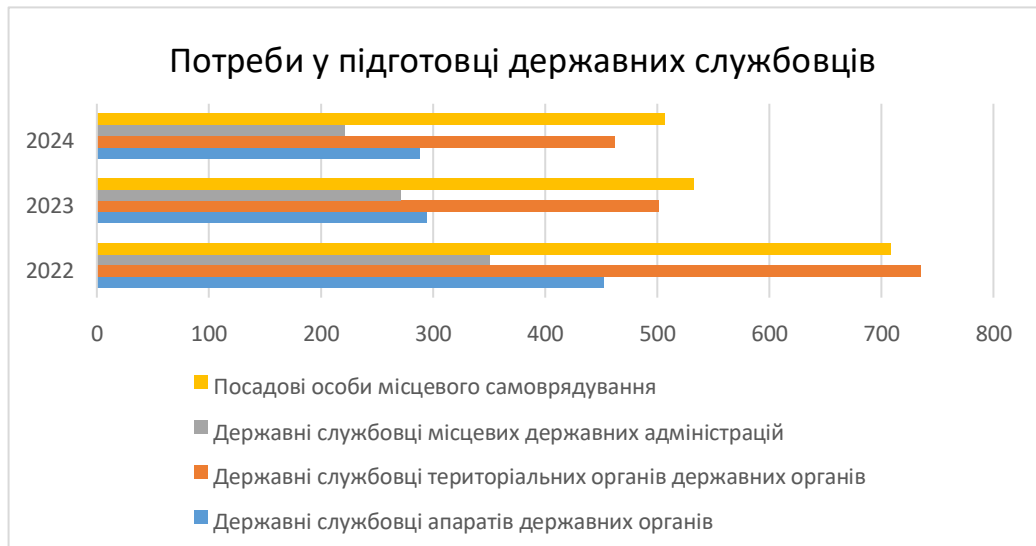


Рис. 2.8. Потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки за категоріями професійного навчання

Відповідно до Звіту НАДС, у 2022-2024 роках є нагальна потреба у професійному навчанні за сертифікатними програмами у кількості 468 488 осіб, з яких: за загальними професійними програмами – 128 733 осіб; за загальними короткостроковими програмами – 339 755 осіб.

Серед основних тем підвищення кваліфікації для державних службовців варто виділити: «управління змінами, цифрову грамотність, комунікацію та взаємоді, підвищення рівня володіння державною мовою, запобігання корупції та забезпечення доброчесності. Пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації для державних службовців в органах публічної влади є:

- підвищення рівня володіння державною та іноземними мовами;
- запобігання корупції та забезпечення доброчесності;

- навчання та підвищення кваліфікації для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції;
- реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади;
- підвищення рівня знань державних службовців з питань європейської та євроатлантичної інтеграції;
- питання гендерної рівності;
- покращення рівня знань з цифрової грамотності та кібербезпеки;
- комунікація, взаємодія та управління персоналом в органах публічної влади» [50].

Отже, воєнний час вніс свої корективи в сучасний стан кадрового кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. За даними НАДС, за період російсько-української війни 9 500 державних службовців змушені були виїхати з України за кордон, більше 5000 – знаходяться в окупації та / або в зоні проведення бойових дій. Варто зазначити, що близько 32 тисяч державних службовців перебувають у простой. Також, важливу роль у зменшенні кадрового потенціалу відіграє з одного боку зниження фінансування на державний апарат, в тому числі зниження заробітної плати державних службовців на 10-15%, а з іншого боку – збільшення функціональних обов'язків тих службовців, які залишилися, проблеми з доступом до робочих місць, небезпека у роботі в органах влади та органах місцевого самоврядування в адміністративних будівлях [54; 55]

Таким чином, кадрове забезпечення органів публічної влади на сьогоднішній день вимагає негайного втручання та реформування. Враховуючи повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, скорочення робочих місць, зменшення фінансування на заробітну плату державним службовцям, не зовсім ясну перспективу державної служби, активну боротьбу з корупцією, прийняття нового законодавства в умовах воєнного часу, ситуація з кадровим забезпеченням в органах публічної влади в Україні вкрай важка.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Управління персоналом в органах публічної влади Франції: здобутки для України

Системи управління персоналом державної служби можуть суттєво відрізнятися в різних країнах через різноманітні політичні, історичні, культурні та соціально-економічні чинники. Немає єдиної універсальної системи, яка б підходила для всіх країн однаково [19, с. 77].

Кадрова політика в органах державної влади різних країн може мати відмінності у наступних напрямках:

- структура та організація. Органи управління можуть мати різні підструктури, ієрархію, розподіл відповідальності та компетенцій;
- політичний контекст. Різні країни мають різні політичні системи, що впливає на формування та функціонування державної служби. Наприклад, деякі країни мають більш децентралізовану систему, тоді як інші – централізовану;
- законодавство та правові норми. Різні правові рамки можуть визначати процедури набору, звільнення, просування та збереження кадрів у державній службі;
- системи розвитку та навчання. Підходи до професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців можуть значно відрізнятися в різних країнах;
- культурні аспекти та підходи до управління персоналом. Культурні особливості країн можуть впливати на підходи до управління персоналом та створення сприятливого робочого середовища [26, с. 181].

Ці відмінності можуть бути корисними для обміну досвідом та усвідомленням кращих практик управління кадрами між країнами. Дослідження таких систем дозволяють визначити оптимальні підходи та методи, які можуть

бути адаптовані для кращої кадрової політики відповідно до конкретних умов та потреб кожної країни.

Якщо проаналізувати французьке законодавство, то публічну службу слід визначити як сукупність людей, що знаходяться на службі держави, місцевих колективів і їх адміністративних установ. Таким чином, поняття «публічні службовці» об'єднує всіх тих, хто служить в центральних і місцевих органах влади. Подібно до того, як це має місце в інших країнах (і, відповідно, в інших мовах), державна служба називається офіційно «публічною службою».

В країні є три типи публічної служби:

- державне управління, у якому задіяно близько 2 407 000 людей у міністерствах і державних установах Парижа та Франції;
- сектор охорони здоров'я, який складає близько 1 045 000 працівників у лікувальних установах, санаторіях і закладах із забезпечення медичного догляду та лікування, бюджетних установах, що надають допомогу дітям, неповнолітнім інвалідам і дорослим;
- місцеве самоврядування налічує близько 1 825 000 посадовців і призначенців у своїх органах (у муніципалітетах, департаментах, округах тощо), міжмуніципальних органах комун (комун населених пунктів, муніципальних комун), державних установах і державних службах соціального житла.

Публічні службовці в широкому сенсі слова визнаються як особи, що працюють в державних установах різного профілю і рівня. Загальна чисельність публічних службовців становить близько 5 млн. чол., з них 2/3 перебувають на службі держави, 1/3 – на службі місцевих колективів. Приблизно половина публічних службовців працює в установах освіти та охорони здоров'я. Близько 50% з них – жінки. Вони переважають в системі соціального захисту та освіти, в місцевих адміністративних установах їх більше, ніж чоловіків, і значно менше в місцевих технічних службах. Більшість жінок працює на підлеглих посадах, їх більше, ніж чоловіків, в нижчих категоріях публічних службовців.

Правове становище службовців (крім військових, працівників судів та парламенту, для яких діють особливі правила) регламентовано так званим

Загальним статутом службовців держави і місцевих колективів. Він складається з 4 законів: про права та обов'язки публічних службовців; про центральну публічну службу; про місцеву публічну службу; про лікарняну публічну службу. Згодом статут доповнювався і уточнювався в ряді нових законів. Існують ще й особливі статути, що стосуються окремих відомств і категорій службовців: поліції, пожежної охорони, працівників системи повітряних перевезень та ін.

Систему центральної публічної служби формально очолює прем'єр-міністр, котрий підписує всі розпорядження, що регламентують роботу службовців. Зазвичай він передає свої повноваження члену уряду (міністру або державному секретарю з питань публічної служби). В даний час у Франції існує спеціальне Міністерство публічної служби, державної реформи та децентралізації, до складу якого входить Генеральна дирекція адміністрації та публічної служби [20].

Її завдання такі: контролювати дотримання Спільного статуту державної служби, збирати статистичні дані, управляти відповідним майном, керувати роботою по реорганізації адміністративних установ. Повноваження Генеральної дирекції поширюються на всіх публічних службовців. Вона бере участь і в керівництві навчальними закладами з підготовки і перепідготовки кадрів для державної служби.

Прем'єр-міністр головує у Вищій раді публічної служби. До складу Ради входять 19 представників адміністрації державних установ і 19 представників персоналу, делегованих профспілками. Члени ради та їх заступники призначаються декретом Ради Міністрів на 3 роки. Рада бере участь у вирішенні загальних питань, що стосуються публічної служби, в розробці рекомендацій, попередньому розгляді законопроектів. В системі центральної публічної служби існує також ряд консультативних органів:

- паритетні адміністративні комісії для кожного корпусу (штату) працівників, що складаються з рівної кількості представників адміністрації і персоналу, які займаються питаннями просування по службі і дисципліни;

- паритетні технічні комітети, які займаються організаційними і статутними питаннями служби;
- комітети гігієни і безпеки, створювані в кожній установі (більшість місць в них належить представникам персоналу).

В організації публічної служби Франції поєднуються система найму («відкрита публічна служба») і система кар'єри («закрита публічна служба»). Відповідно до цього службовці діляться на дві великі групи:

- службовці, які не є чиновниками, які працюють в державних установах за наймом. Сюди відносяться ті, хто працює на умовах погодинної оплати і за контрактом, стажисти;
- службовці-чиновники, які постійно працюють в системі державної служби та складають її кістяк.

Чиновником є особа, призначена на постійну посаду, включена в певний корпус (штат) публічних службовців і який отримав певний ранг (розряд) в ієрархії адміністративних органів, служб, установ держави або місцевих колективів.

Корпус об'єднує чиновників, що виконують однакову роботу (вчителі, канцелярські службовці, інспектори казначейства, цивільні адміністратори та ін.). Всього в системі центральної публічної служби налічується близько 1000 таких корпусів. Увійшовши в корпус, чиновник може залишатися в ньому всю свою професійну кар'єру. Особливі правила регулюють переміщення службовця з одного корпусу в інший.

У середині корпусу чиновники розподіляються по чотирьох категоріях (класах): А, В, С, D. Категорія А об'єднує чиновників, що виконують функції з розробки концепцій і керівництву, які повинні мати вищу освіту. На чиновників, які належать до категорії В, покладаються завдання виконання управлінських концепцій. Для них обов'язковою є наявність середньої освіти. Чиновники категорій С і D здійснюють чисто технічні і допоміжні функції (категорія D буде поступово скасовуватися).

Кожному чиновнику присвоюється ранг. Ранг – це звання, що дає

власникові право обіймати певні посади. Кожен корпус складається з багатьох рангів, які, в свою чергу, поділяються на ступені. Хоча ранги і посади в принципі залежать один від одного, повного збігу між ними може і не бути. Підвищення в ранзі не обов'язково тягне за собою підвищення в посаді (так само, як у військовослужбовців, де підвищення у військовому званні і на посаді не співпадає). Кар'єра чиновника зазвичай проходить всередині корпусу шляхом підвищення в ступені і ранзі (і, звичайно, у багатьох випадках в посаді). Отримання рангу визначається результатами конкурсних іспитів і проходженням підвищення кваліфікації.

Підвищення в ранзі залежить від вислуги років та атестації. Атестація є також умовою підвищення на посаді. Для переходу в більш високу категорію необхідно або рішення керівництва, або проходження конкурсу. Конкурс зазвичай необхідний і при переході в інший корпус.

Згідно з конституцією, всі французькі громадяни незалежно від статі, раси, релігійних та політичних переконань мають право вступати на публічну службу. Цей принцип рівності неухильно підтверджувався судовими рішеннями в ряді конкретних випадків. Винятки можуть мати місце лише у випадках, коли, наприклад, деякі функції вимагають праці тільки чоловіків або жінок, або коли ця особа позбавлена громадянських прав, не виконала своїх обов'язків перед державою, що впливають із законів про проходження військової служби, або за станом здоров'я не може виконувати посадові обов'язки. Для деяких посад існують також вікові обмеження і особливі вимоги до освітнього рівня. Іноземні громадяни приймаються тільки на позаштатні посади.

При прийомі на публічну службу практикується набір за конкурсом, який організовується в одному з двох можливих варіантів:

- складання іспитів та проходження тестів;
- зіставлення послужного списку кандидатів на посаду.

При створенні нового корпусу, призначенні на вищі посади (префекти, послы і ін.) і на деякі нижчі посади конкурс не проводиться. Існує відмінність між «зовнішнім конкурсом» (для кандидатів ззовні, які мають вищу освіту) і

«внутрішнім» – для осіб, які вже перебувають на публічній службі, але претендують на іншу посаду. Особливий порядком відзначаються конкурсні іспити в Національну школу адміністрації, регіональні інститути адміністрації та ряд спеціалізованих адміністративних шкіл.

Працевлаштування в органах місцевого самоврядування також здійснюється на конкурсній основі.

Конкурси проводить Національний центр місцевого самоврядування або відомчий чи міжвідомчий Центр управління послугами місцевого самоврядування, в окремих випадках – безпосередньо органи місцевого самоврядування.

Є три шляхи працевлаштування в органах місцевого самоврядування на конкурсній основі:

- зовнішні конкурси: у конкурсах на посади категорії А можуть брати участь усі кандидати з повною середньою освітою, дипломом бакалавра, що мають ступінь кандидата наук; у конкурсах на посади категорії В – кандидати з повною середньою або аналогічною освітою та неповною вищою освітою; у конкурсах на посади категорії С – кандидати без вищої освіти або зі середньою спеціальною освітою. Під час проведення окремих конкурсів вимоги до рівня освіти визначають точніше. Кандидати, які є батьками трьох і більше ніж трьох дітей, котрих вони виховують або вже закінчили виховувати, а також кандидати, які є відомими спортсменами, можуть подавати заяви без потреби засвідчити відповідний освітньо-кваліфікаційний стандарт;

- внутрішні конкурси: у них можуть брати участь публічні службовці та призначенці зі стажем роботи на публічній службі щонайменше чотири роки;

- третій тип конкурсів: доступний для участі виборних осіб, керівників об'єднань, працівників приватного сектора – як правило, за умови наявності чотирирічного терміну повноважень або чотирирічного досвіду виконання конкретного виду діяльності.

Кваліфікаційний іспит складається з письмової та усної частин.

Загальні вимоги до кандидатів:

- брати участь у конкурсі мають право особи, які мають більше ніж 16 років;
- громадянство Франції або іншої держави-члена ЄС; однак громадяни інших країн ЄС не можуть претендувати на посади в органах поліції комун;
- проходження служби в армії та виконання всіх інших зобов'язань перед державою, громадянином якої є кандидат;
- повне здійснення громадянських прав: кандидат не був покараний за правопорушення, не сумісні з виконанням обов'язків на посаді, на яку він претендує;
- відповідність вимогам щодо фізичної підготовленості, встановленим для посади, на яку претендує кандидат.

Винятки:

- пряме працевлаштування без конкурсу в будь-якому з трьох державних секторів можливе для кандидатів, що мають найнижчі ранги в категорії С;
- інваліди також можуть бути найняті без проходження конкурсу, якщо вони відповідають встановленим вимогам до освіти.

Працевлаштування кандидатів поза конкурсом за особливих умов:

Комуни можуть призначати кандидатів поза конкурсом на умовах, прямо передбачених законодавством, на фіксований період у випадках, коли це потрібно з різних причин, наприклад, щоб замінити відсутніх упродовж тривалого часу працівників, на сезонну роботу, на нерегулярну роботу, тривалістю не більше ніж шість місяців, якщо це зумовлено збільшенням обсягу праці, та на тимчасову роботу [53].

Комуни можуть укладати тимчасові трудові договори (на термін, не більший ніж три роки, і з можливістю подовження) за відсутності органу або відповідних посадових функцій у державного службовця, який міг би виконувати потрібну діяльність, або коли це може бути виправдано характером чи потребами роботи. Згідно з публічним правом, такі призначенці мають особливий статус. Зі спливанням терміну дії двох трирічних трудових договорів таких призначенців, якщо є потреба в подовженні терміну дії договору,

наймають на постійній основі, але ця форма працевлаштування не надає їм статусу посадовця місцевого самоврядування.

Крім зазначеного вище, працевлаштування за тимчасовими трудовими договорами може здійснюватися на певні посади в «кабінеті» або в адміністрації великих самоврядних територіальних одиниць (округів, департаментів, міст із населенням понад 80 000).

При проведенні конкурсних іспитів забезпечується своєчасне і повне інформування про посади, що виносяться на конкурс, кількість іспитів, склад комісії, список кандидатів, допущених до проходження конкурсу (списки затверджуються міністром або особою, яка відповідає за набір в даний корпус публічних службовців).

Рішення конкурсної комісії остаточне і може бути скасоване лише судом у разі, якщо буде доведено прояв упередженості. Особи, які пройшли конкурс, як правило, працюють протягом року стажерами. Призначення на посаду здійснюють прем'єр-міністр, міністри, префекти, керівники місцевих служб міністерства.

На відміну від інших державних секторів, перемога на конкурсі в секторі місцевого самоврядування не означає автоматичного призначення на яку-небудь посаду. Органи місцевого самоврядування не зобов'язані брати будь-кого на роботу, і навпаки, успішні кандидати можуть, зі свого боку, вибирати собі роботодавців, виходячи із запропонованої їм посади або місця свого проживання.

Усіх успішних кандидатів автоматично реєструють на один рік в офіційному загальнонаціональному списку придатних кандидатів із можливістю двічі подовжити цей термін на прохання кандидата, який шукає роботу протягом цього періоду. Після закінчення трирічного періоду успішний кандидат, який не зміг працевлаштуватися, вважається таким, що не пройшов конкурсу.

Для того щоб влаштуватися на роботу в органі місцевого самоврядування, кандидати, які пройшли конкурс, мають подати потенційним роботодавцям, у відповідь на оголошення або за власним бажанням, заяву, що складається з

резюме та листа з викладенням мотивів кандидата.

Як тільки кандидат, внесений до офіційного загальнонаціонального списку, обійме посаду в органі місцевого самоврядування, він або вона стає державним посадовцем-стажистом і зазвичай зберігає цей статус упродовж року, після чого його чи її викреслюють зі списку. Протягом цього періоду стажист проходить відповідну підготовку.

Після закінчення терміну стажування роботодавець вирішує, чи підвищити стажиста до рівня публічного посадовця, подовжити термін його підготовки або звільнити з посади.

Кожен чиновник отримує платню відповідно до тарифної сітки. Співвідношення між найнижчими та найвищими окладами становить 1:5. Крім платні, виплачуються надбавки (наприклад, на житло, на членів сім'ї та ін.).

Заробітна платня посадовця складається з таких компонентів:

- Базовий оклад. Основний елемент оплати праці – базовий оклад – встановлюють залежно від рангу та вислуги (розряду заробітної платні). Кожен ранг відповідає індексній шкалі. Кожному індексу відповідає певний базовий оклад.

Для того щоб розрахувати базовий оклад посадовця до відрахувань, достатньо помножити його або її індекс на індексний показник. Наприклад, оклад «адміністративного помічника другого класу» розраховується на основі індексу 295. Цей індекс, таким чином, належить помножити на індексний показник: $295 \times 4,6303$ євро, тобто місячний індексований базовий оклад дорівнює 1365,93 євро;

- Компенсація вартості житла. Мета цієї компенсації полягає в тому, щоб компенсувати відмінності у вартості життя між різними населеними пунктами. Вона розраховується як відсоток від індексованого базового окладу. Розмір відсотка встановлює циркулярний лист, такий розмір варіюється від одного муніципалітету до іншого. Муніципалітети поділяють на три зони: відсоток для зони I становить 3%, зони II – 1%, зони III – 0%;

- Розмір сімейної допомоги, що додається до базового окладу. Ця сума

сплачується незалежно від допомоги на дітей, яку виплачують відповідно до загального законодавства і розмір якої залежить від кількості дітей-утриманців (як визначено в Кодексі соціального страхування). Вона складається з фіксованої суми та змінної суми, вираженої у відсотках від базового окладу.

– Пільги на основі статутів або положень. Додатково до базової оплати виплачують пільги. Кожен орган місцевого самоврядування може запроваджувати власний режим пільг згідно із законодавством. Премії та пільги прив'язані до рангів, діяльності, а іноді й до виконуваних завдань.

– В окремих випадках до зазначеного вище додається «нова індексована премія». Цю премію, виражену в кількості індексних пунктів, виплачують державним посадовцям (за винятком тих, хто працює за терміновими трудовими договорами), які виконують функції, що пов'язані з особливими обов'язками або потребують спеціальних знань. Виплата премії припиняється із завершенням зазначеної функції, що надавала посадовцеві право на особливу винагороду.

Соціальні податки нараховують на оклад та компенсації, які виплачують різним учасникам у житті місцевого самоврядування або особам, що працюють в органах місцевого самоврядування.

Режими соціального захисту працівників відрізняються залежно від їхнього статусу (публічний службовець або людина, що призначена за контрактом) і характеру роботи (повний або неповний робочий день) [6].

Застосовуються два режими: спеціальний режим CNRACL, що поширюється на державних посадовців і стажистів, які працюють повний або неповний робочий день, а також загальний режим (соціального страхування, IRCANTEC), що поширюється на призначених осіб, підмінний персонал, працівників за тимчасовими трудовими договорами та посадовців і стажистів, які працюють неповний робочий день.

Існує декілька видів страхування: соціальне страхування (охорона здоров'я, материнства, на випадок інвалідності, від виробничих травм, сімейні надбавки), страхування у зв'язку зі старістю, страхування на випадок безробіття, солідарне страхування, податки, які сплачують до CNFPT і Центру управління

послугами місцевого самоврядування.

Чинovníк має право на щорічну 5-тижневу оплачувану відпустку, відпустку через хворобу, для жінок – на відпустку у зв'язку пологами та доглядом за дитиною. Кар'єра чинovníка завершується автоматично переходом на пенсію після досягнення вікової межі (для більшості пенсійний вік становить 60 років, але працювати дозволяється до 65).

Службовець може залишити публічну службу і за власним бажанням, подавши у відставку. Держава має право в якості дисциплінарного стягнення звільнити чинovníка, а якщо мова йде про серйозний проступок, то позбавити його пенсії.

Пенсії виплачуються частиною за рахунок відрахувань з окладу працюючого чинovníка (7%). Розмір пенсії залежить від величини останнього окладу і кількості щорічних виплат. Пенсія не повинна перевищувати 75% розміру останнього загального окладу або максимального загального окладу.

Загальний статут публічної служби формує права і обов'язки чинovníків. До прав відносяться: свобода переконань і совісті; свобода вираження думок (тільки для чинovníків, які є кандидатами на виборні посади або виконують представницькі функції); право на страйк (але не політичний); право на профспілкову діяльність; право на участь в обговоренні рішень, що стосуються державних службовців; право на відпустку; право на постійну професійну перепідготовку; право на гігієну та безпеку праці. Що стосується обов'язків, то вони діляться на дві групи: службові обов'язки, які чинovníк зобов'язаний добросовісно виконувати, і так звані обов'язки за статусом (проявляти стриманість, лояльність, поважати гідність, неупередженість, розумність).

За проступки і правопорушення чинovníки можуть бути притягнені до відповідальності. Відповідальність може бути кримінальною (у випадках корупції і зловживання службовим становищем в корисних цілях); фінансовою – якщо чинovníк завдає матеріальної шкоди установі, в якій працює; дисциплінарною. В останньому випадку справа розглядається паритетною

адміністративною комісією, яка представляє рекомендації вищому органу. Якщо той виносить дисциплінарні санкції, вони повинні бути обґрунтовані.

Місцева державна служба була створена у Франції в 1983-1984 рр. з прийняттям законів про публічну службу. Деякі положення модифікувалися або скасовувалися протягом років. Якщо до початку 80-х років службовці місцевих колективів працювали в умовах системи найму, то після введення згаданих законів на них була поширена система посадового просування. Головна особливість системи місцевої державної служби, яка відрізняє її від центральної, полягає в надані місцевим установам і виконавчим органам влади певних прав, що стосуються створення і скасування посад, призначення на посади, організації професійної підготовки службовців, вирішення питань про підвищення по службі, присвоєння рангів, стягнень і звільнень службовців.

Як і в центральній державній службі, функціонування місцевої держслужби регулюється низкою консультативних і адміністративних органів.

Систему консультативних органів очолює Вища рада місцевої державної служби. Половина місць в ній (20) надається представникам комун, департаментів і округів, інша половина – представникам профспілкових організацій місцевих державних службовців. Одне місце належить представнику прем'єр-міністра або міністра у справах місцевих колективів. Таким чином, загальна чисельність Ради становить 41 особа (крім того, кожен представник має двох заступників). Головою ради обирається представник місцевих колективів. Повноваження ради діють протягом 6 років.

Вища рада місцевої державної служби висловлює свої міркування з усіх питань, що стосуються місцевої держслужби (в тому числі і щодо законопроектів чи проектів декретів уряду), або на прохання міністра у справах місцевих колективів, або за власною ініціативою. Вона може вносити пропозиції щодо підготовки нормативних документів та веде дослідницьку роботу і здійснює збір статистичних даних.

В системі місцевої державної служби існують також Паритетні адміністративні комісії. Паритетні технічні комітети та комісії з гігієни і безпеки.

Вони створюються строком на 6 років з представників адміністрації та персоналу. Їх функції аналогічні відповідним установам в системі центральної держслужби [23].

Провідна роль у забезпеченні функціонування системи місцевої державної служби належить Національному центру державної територіальної служби. На чолі центру знаходиться Адміністративна рада, яка складається на паритетних засадах з представників місцевих колективів (комун, департаментів і округів), які обираються відповідно до чисельного складу місцевого персоналу держслужби, і представників профспілкових організацій місцевих службовців. Рада обирає зі свого складу президента і двох віце-президентів. Свої засідання рада проводить не рідше трьох разів на рік.

Національний центр державної територіальної служби визначає основні напрямки професійної освіти місцевих державних службовців, затверджує освітні програми, засвоєння яких необхідно для заняття посад в системі державної служби, організовує конкурси на заміщення посад, організовує професійне навчання і іспити для просування по службі, отримання нового рангу або нової посади, поширює інформацію про вакансії і новостворені посади, бере участь у всіх дослідженнях, що стосуються проблем освіти Головним джерелом коштів Національного центру є обов'язкові внески, що сплачуються місцевими колективами та установами (до 1% сукупної заробітної плати службовців). У питаннях, що стосуються професійної освіти, Адміністративній раді Національного центру надає допомогу Рада по орієнтації. Відповідно до директив Адміністративного ради, Рада по орієнтації розробляє щорічно проект програми освіти, включаючи конкретні плани навчання.

Національний Центр має в своєму розпорядженні 28 міждепартаментських і регіональних філій («делегацій»), які реалізують освітні програми на департаментському рівні. Їм допомагають в цьому регіональні ради з орієнтації.

Ради по орієнтації (центральна і місцеві) формуються з представників службовців місцевих колективів. В їх формуванні беруть участь Адміністративна рада, профспілки та центри управління.

Центри управління існують в кожному департаменті і представляють собою державні адміністративні установи. Вони координують роботу паритетних адміністративних комісій та дисциплінарних рад, розробляють необхідні документи, надають соціальну допомогу державним службовцям, беруть участь в організації конкурсів та ін.

На місцевих державних службовців в загальному поширюються всі положення про права та обов'язки, передбачені Загальною статутом службовців держави і місцевих колективів. Але в їх правовому становищі є і деяка специфіка. Так, службовці місцевих колективів поділяються на два корпуси: місцевих адміністраторів і місцевих аташе.

Система навчання публічних службовців в Франції відрізняється стрункістю і продуманістю. У неї входить ряд спеціальних навчальних закладів.

Найважливіше з них – відома Національна школа адміністрації (НША), заснована в 1945 р. «Вона готує публічних службовців вищої категорії. Закінчення НША відкриває шлях до найвищих адміністративних посад. Щорічно в школу приймають 100 осіб (одна третина з них – іноземці). Проводиться три конкурси:

1. Для випускників університетів або інститутів політичних наук (для цієї категорії немає спеціальних підготовчих занять).

2. Для публічних службовців, які мають стаж роботи 10-12 років.

3. Для осіб вільних професій.

Для останніх двох категорій організуються курси підготовки тривалістю до двох років. Зазвичай в конкурсах беруть участь в цілому близько 1000 кандидатів. Відбір іноземців проводиться у французьких посольствах».

Навчальний процес (включаючи стажування) триває більше двох років і розрахований на активні методи навчання (робота з документами, семінари, контакти з фахівцями, звіти та ін.). Навчання платне. Вивчаються дисципліни за наступними напрямками: юриспруденція, адміністративне право, бюджет і податки, економіка, державне управління (у тому числі міжнародні та європейські аспекти), іноземні мови. Випускникам школи надаються місця в

адміністрації з урахуванням результатів навчання.

На чолі НША стоїть адміністративна рада, головою якої є віце- президент Державної ради. До неї входять представники міністерств, державні службовці вищої кваліфікації, представники службовців та профспілок. Директор НША призначається декретом Ради міністрів і може бути знятий тільки за поданням адміністративної ради.

У п'яти містах (Бастія, Лілль, Ліон, Мец, Нант) «працюють регіональні інститути адміністрації (PIA), що готують кадри для центральної державної служби. Кожен з них набирає за конкурсом 100-120 осіб. Окремі конкурси організовуються для тих, хто має університетську освіту, для службовців адміністрацій зі стажем 4 роки і для тих, хто має загальний трудовий стаж не менше 5 років. Зазвичай конкурс дуже високий. Письмові іспити, покликані перевірити загальний рівень підготовки претендента (проблеми сучасного французького суспільства і міжнародних відносин), визначити його знання в галузі правознавства та економіки. Іспити проводяться одночасно в різних містах, усний іспит – в Парижі. Іспити приймають незалежні комісії. Ті, хто здав вступні іспити з кращими результатами, мають право першочергового вибору інституту, в якому хотіли б навчатися. Навчання (разом зі стажуванням) триває рік. Тим, хто успішно здав всі іспити і пройшов стажування надається на вибір посади в адміністративних органах. Той, хто не витримав іспиту, повинен або почати все спочатку (перездача не допускається), або, якщо він вже працює, повернутися на своє місце, не отримавши бажаного підвищення. PIA готують кадри для всіх міністерств, але деякі з них мають і власні спеціалізовані школи» [30].

За навчання кадрів для місцевих колективів відповідає, як вже зазначалось вище, Національний центр місцевої державної служби.

В цілому, процеси професійного навчання публічних службовців та їх кваліфікаційного зростання у Франції визначаються поняттям «постійна професійна підготовка». Вона починається з підготовки службовця до його першої посади (початкова професійна підготовка) і триває протягом усієї кар'єри

в формі підвищення кваліфікації. Така система поєднує в собі загальнотеоретичне та вузькопрофесійне (посадове) навчання. Система підвищення кваліфікації публічних службовців у Франції містить: курси удосконалення; навчання, пов'язане з посадовим просуванням; професійну підготовку з тимчасовим відрахуванням з держслужби в резерв або з наданням відпустки для проведення суспільно значущих наукових розробок.

За «французьким законодавством, уповноважений керівник, освітній заклад професійної освіти, організація, де державний службовець працює, забезпечують йому умови для освоєння відповідної освітньої програми додаткової професійної освіти. Додаткова професійна освіта у Франції, як і в Німеччині, здійснюється службовцем самостійно та спрямована на оволодіння вузькопрофільними та інноваційними знаннями власними силами. Але відповідальність за організацію здійснення самоосвіти державним службовцем покладається на організацію, в якій він працює, та його безпосереднього керівника, а забезпечення службовця відповідними навчальними програмами та методичний супровід здійснює відповідний заклад професійної освіти».

Особливим видом самостійної освіти публічних службовців у Франції є проведення суспільно значущих наукових розробок на замовлення державного органу або органу місцевого самоврядування. Цей вид діяльності передбачає самостійну розробку державним службовцем якогось актуального для громади чи органу влади питання. Після закінчення дослідження запропонований варіант вирішення проблеми та можливі шляхи упровадження результатів наукових розробок службовця в практику виносяться на загальне обговорення. Задля виконання роботи службовцям надаються відпустки. Здобуття в результаті здійснення такої наукової розробки вченого ступеню не обов'язкове. Здійснення службовцями-практиками суспільно значущих наукових розробок не тільки допомагає науково обґрунтованому вирішенню актуальних питань суспільства, але й стимулює самоосвіту державних службовців і професіоналізує державну службу країни в цілому. Це однаково актуально як для загальнодержавного рівня, так і для різних рівнів місцевого самоврядування.

Підсумовуючи, управління персоналом здійснюється за схемою, де кожен орган влади виконує свою функцію. Парламент затверджує Загальне положення про публічну службу і визначає порядок створення посад. Державна рада встановлює, які посади входять у коло повноважень президента і уряду, які категорії чиновників можуть призначатися іншими органами. Президент затверджує декрети з питань публічної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб: державних радників, головних консультантів Рахункової палати, префектів, послів, керівників академій та ін. Прем'єр-міністр відповідно до конституційних норм несе безпосередню відповідальність за всю роботу публічної служби. У рамках конституційних повноважень він готує і видає підзаконні акти, особливі положення про публічну службу для окремих міністерств, координує діяльність міністерств в інтересах публічної служби, бере участь у призначенні вищих посадових осіб. За рішеннями президента і прем'єра відбуваються призначення всього керівного складу міністерств аж до начальників відділів.

На регіональному рівні управління публічною службою здійснюють префекти. Префект і підлеглі йому служби префектур виконують дві функції: представника центрального уряду і координаційного штабу служб регіону. Префект має право приймати на роботу службовців середньої і нижчої ланки. На рівні місцевого самоврядування керівними органами виступають муніципальні ради і мери. Вони замикають управління публічною службою в масштабі країни. Крім того, для управління кадрами державних службовців на регіональному і місцевому рівнях створені управління у формі державних територіальних інститутів. Ці управління об'єднуються в загальнонаціональний центр, що здійснює керівництво кадрами тільки вищої ланки.

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління публічною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, суспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження

прийнятих актів щодо публічної служби з інтересами службовців, обговорення альтернативних проектів щодо публічної служби і т.п.

3.2. Удосконалення сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади України

В умовах постійних змін та реформ у сфері публічного управління, питання ефективного управління персоналом стає надзвичайно актуальним. Сучасні виклики, з якими стикаються органи публічної влади, потребують комплексних підходів до управління людськими ресурсами.

Актуальність впровадження антикризової кадрової політики та ефективного управління персоналом в системі державної служби, зумовлюється тим, що без кадрового забезпечення кваліфікованим і мотивованим персоналом, виконання завдань і функцій держави та функціонування її органів належним чином є не можливим, тому в умовах кризи роль персоналу в системі державного управління значно зростає.

Крім того, слід зазначити, що в умовах кризи також зростає роль ефективних комунікацій, тому в межах антикризової державної кадрової політики необхідно забезпечити оперативне інформування персоналу про зміни, що відбуваються в управлінні державними інституціями.

Особливості державного управління та формування кадрової політики в умовах кризи необхідно розглянути та проаналізувати на прикладі змін у практиках управління персоналом системи державної служби України в умовах пандемії та та запровадженням воєнного стану.

У зв'язку з поширенням епідемічної небезпеки, викликаної SARS-CoV2, в Україні було введено обмежувальні протиепідемічні заходи, які безпосередньо вплинули на процес державного управління та організації роботи державних органів. Введення, скасування та зміна умов протиепідемічних обмежень значною мірою змінили ситуацію, в якій опинились державні органи: зокрема, вони були змушені змінювати режим роботи, внутрішній розпорядок та

дотримуватись окремого порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину [36].

Для забезпечення державного управління в період пандемії, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, було прийнято низку нормативноправових актів, яких можна віднести до антикризової стратегії уряду, щодо державного управління, в тому числі – і в сфері управління персоналом в системі державної служби.

Законом були визначені основні пріоритетні напрямки антикризових змін в системі управління персоналом. У першу чергу, це внесення змін до Кодексу Законів про працю України, які передбачають запровадження особливої форми трудового договору в вигляді контракту, можливості застосування дистанційної, надомної роботи та гнучкого режиму робочого дня, внесення змін до Закону України «Про державну службу» в частині призупинення проведення конкурсів на посади державної служби та призначення на посади державної служби за результатами конкурсу. Також цим правовим актом на період дії пандемії були встановлені карантинні заходи та введенні нові соціальні гарантії, а також доплати заробітної плати окремим категоріям працівників.

Враховуючи необхідність реалізації зазначених заходів службами управління персоналом, виникла низка питань, пов'язаних із необхідністю найму працівників, переходом на дистанційну роботу, оплатою праці, розподілом робочих завдань та контролем за їхнім виконанням, дотриманням протиепідемічних правил в процесі роботи, збереженням лояльності працівників до організації. В умовах карантину гостро постало питання щодо антикризового управління персоналом й необхідності застосування антикризових інструментів управління, нових практик управління людськими ресурсами. Беручи до уваги вищезазначене, оптимізація управління персоналом в системі державної служби, стала основним завданням державної кадрової політики в умовах кризи.

НАДС, як центральний орган виконавчої влади, забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, а також – функціональне управління державною службою в державних органах, забезпечив методично-

правовий супровід рішень вищих органів влади, щодо державного управління в період кризи, спричиненої коронавірусом SARSCoV-2.

Першим кроком для оптимізації управління персоналом в системі державної служби стало розроблення НАДС змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку, що стало підставою для впровадження інноваційної форми організації робочого процесу для державних органів – встановлена можливість віддаленого (дистанційного) режиму проходження державної служби.

Враховуючи необхідність застосування нових форм організації робочого процесу, НАДС окрім дистанційного режиму, запроваджує можливість гнучкого графіку роботи для державних службовців. Відповідне рішення затверджено наказом НАДС від 31 липня 2020 року № 143-20, яким були внесені зміни до деяких нормативноправових актів НАДС: Типових правил внутрішнього службового розпорядку, Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В».

Цим Наказом передбачено, що державний службовець за згодою його безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу може ініціювати встановлення гнучкого режиму робочого часу, який в свою чергу відрізняється від визначеного правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу. Такий режим робочого часу може бути фіксованим або змінним і встановлюватись на визначений строк або безстроково з урахуванням необхідності дотримання норми робочого часу, передбаченого Законом України «Про державну службу», або тривалості встановленого для державного службовця неповного робочого дня/тижня. При фіксованому режимі робочого часу для державного службовця визначається початок і кінець робочого часу, а також – час початку та закінчення перерви для відпочинку та харчування, а при змінному режимі – навпаки, у державного службовця відсутній фіксований початок, кінець і тривалість робочого дня. Гнучкий режим робочого часу державного службовця встановлюється розпорядчим актом керівника чи суб'єкта призначення державної служби в державному органі.

Основними відмінностями між дистанційним та гнучким графіком роботи є те, що при дистанційному режимі роботи передбачається така форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, але поза приміщенням роботодавця, а при гнучкому режимі робочого часу допускається встановлення режиму роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період норми тривалості робочого часу. Тобто, працівник може працювати за індивідуальним графіком роботи, який відрізняється від загального графіка роботи державного органу.

Застосування зазначених інструментів управління персоналом в період обмеження офлайн-комунікацій потребує використання інноваційних інформаційних методів і технологій, застосування сучасних мережевих сервісів, формування цифрової та професійної компетентності керівних і службовців державних органів.

Зазначені інновації управління персоналом в системі державної служби щодо впровадження таких антикризових інструментів, як застосування дистанційного та гнучкого режиму роботи, призвели до низки як позитивних, так і негативних явищ у системі управління публічною службою.

Основною проблемою на початковому етапі запровадження дистанційної роботи, стали технічні труднощі, пов'язані з необхідністю забезпечення працівників робочим простором за межами адміністративних будівель, відповідними технічними пристроями та програмним забезпеченням, якісним зв'язком, збереженням конфіденційності ділової інформації та комунікації, а також необхідність підвищення цифрової компетенції державних службовців.

Не зважаючи на певні труднощі в організації робочого процесу в онлайн режимі, виникнення перелічених вище проблем призвело до позитивної динаміки, з'явилась необхідність пристосовуватися до нових умов роботи, підвищився стимул професійного розвитку, пошуку нових методів організації роботи та розширення сфери діяльності. Серед позитивних наслідків є

покращення технічного забезпечення в державних органах, підвищення цифрової грамотності працівників та опанування ними нових навичок, полегшення доступу до навчальних програм та зміна системи професійного навчання державних службовців. Завдяки цим змінам більшість нових практик будуть успішно використовуватись навіть після скасування протиепідемічних обмежень.

Необхідність оперативного та якісного виконання завдань, що стоять перед державними органами в період кризи, прискорили розроблення та впровадження електронного документообігу в системі державної служби. Це дозволяє співробітникам державних установ своєчасно, з меншими фізичними та часовими затратами виконувати свої функції, що визначені посадовими інструкціями. Впровадження інформаційної системи документообігу в державних органах забезпечує створення та рух документів, що уможливорює скорочення терміну підготовки та прийняття управлінських рішень шляхом автоматизації процесів створення та використання документів у державних установах. До таких належать: надання важливих першочергових послуг безпосередньо громадянам (відповідати на запити та звернення громадян та інших дописувачів, листуватися з органами влади).

Важливим лишається питання контролю виконання роботи в умовах пандемії та можливістю застосування дистанційного режиму роботи та електронного документообігу. Наприклад, у Національному агентстві з питань державної служби керівники структурних підрозділів за кожен день дистанційної роботи надають Управлінню з питань персоналу стислий звіт про роботу кожного працівника, це також стосується і інших працівників, які використовують дистанційний режим роботи.

Для підвищення ефективності управління людськими ресурсами керівнику необхідно погодити чітко визначений перелік завдань для віддаленої роботи з термінами їх виконання, систематично координувати та контролювати діяльність своїх працівників.

Для забезпечення більшої прозорості, контролю та підзвітності використовуються сучасні ІТ-сервіси. «Так, для комунікації та організації нарад можна використовувати Skype, Zoom, Cisco Webex тощо, для спільної роботи в документах Google Docs, а для зберігання спільних файлів – Google Диск або сервісом Dropbox тощо. Проте необхідно розуміти, що усі запропоновані інструменти мають бути доступними кожному працівнику, як суб'єкту управлінських стосунків».

Також створено належні умови для професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах встановленого карантину, зокрема:

- передбачено можливість перегляду та внесення змін (у разі потреби) до затвердженої індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку;
- збільшено до 50 відсотків частку самоосвіти (у 2020 році) серед інших видів професійного навчання в межах виконання індивідуальної програми. Відповідно до постанови, у 2020 році державний службовець у межах виконання індивідуальної програми може набирати 1 кредит ЄКТС, де частка самоосвіти має становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС, а частка інших видів професійного навчання – не менше 0,5 кредиту ЄКТС.

Для організації дистанційної роботи державний службовець:

- звертається усно або за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку до безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу (за наявності) із пропозицією щодо роботи за межами адмінбудівлі;
- готує перелік завдань, указуючи терміни їх виконання (із врахуванням тривалості робочого часу);
- письмово погоджує завдання з безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (підписання, затвердження, накладення резолюції, відповідь е-поштою).

Для організації роботи державного органу керівник державної служби: приймає рішення щодо переведення того чи іншого працівника на дистанційну

форму роботи; встановлює гнучкий графік роботи; встановлює змінний режим робочого часу; приймає рішення про простій для працівника.

Втім, слід відзначити, що керівник державної служби та служби управління персоналом повинні вжити всі необхідні заходи для збереження людей, духу та цінностей колективу державного органу. Подбати про надання персоналу чітких та зрозумілих інструкцій, плану дій державного органу у разі його військового захоплення. Доцільно домовитись про безпечного каналу комунікацій. В умовах воєнного стану важливо підтримувати внутрішню комунікацію у команді – незалежно від того, продовжують люди працювати, чи роботу призупинено. Регулярне спілкування дозволяє команді впоратися із стресом, отримати відчуття впевненості. Комунікація дозволяє найбільш активним учасникам залучати спільноту до генерації загальних рішень в умовах воєнного стану. Такий підхід вимагає запровадження нових методів в управлінні персоналом, які не підпадають до нерегульованої складової моделі управління персоналом.

Можна стверджувати, що завдяки кризовій ситуації, яка була спричинена COVID-19 та запровадженням воєнного стану, були введені нові форми організації робочого процесу, що, безумовно, сприяло позитивній динаміці в посиленні розвитку ІТ-технологій та прискоренню діджиталізації робочих процесів у системі державної служби та налагодженню комунікації в органі державної влади.

Кризові явища суспільного життя, спричиненні пандемією, вплинули на інститут державної служби та систему державного управління взагалі, які потребували посилення кадрового потенціалу та необхідності термінового заповнення вакансій в державних органах. Для вирішення зазначених проблем і забезпечення ефективного управління персоналом на державній службі, керівництву держави необхідно було змінити та спростити механізм вступу на державну службу. Кабінет міністрів України затвердив Порядок про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої

респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, (2020), яким, фактично, змінена процедура призначення на державну службу.

Зазначеним вище порядком вводилась процедура тимчасового добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту на період дії карантину, тобто – у виняткових випадках суб'єкт призначення або керівник державної служби державного органу мали можливість оголосити добір на ту чи іншу вакантну посаду державної служби у зв'язку з гострою необхідністю забезпечення функціонування цього державного органу шляхом укладання строкового контракту.

Така процедура передбачала лише тимчасові (строкове) призначення, а обрані на посади державні службовці не набувають автоматичного права залишатися на займаній посаді після закінчення карантину. У будь-якому випадку, державний службовець, який працював на умовах строкового контракту і буде звільнений після закінчення терміну дії контракту, має право взяти участь у «класичному» традиційному конкурсі на зайняття цієї ж посади.

Механізм добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту значно відрізняється від конкурсної процедури відбору, не зважаючи на їх однакові цілі.

Процедура добору за контрактом значно спрощена та займала набагато менше часу з моменту оголошення про вакансію до моменту призначення на посаду, при доборі не відбувались класичні етапи оцінювання кандидатів, їх компетентностей. Не проводяться тестування і не виконуються ситуативні завдання. Натомість, зберігається елемент співбесіди з претендентом, який хоче обійняти посаду на умовах строкового контракту.

За результатами проведених співбесід та на підставі обґрунтованого подання уповноваженої особи, суб'єкт призначення або керівник державної служби державного органу визначається щодо укладання з таким претендентом строкового контракту на відповідну посаду державної служби.

При процедурі добору була відсутня можливість оскарження кандидатами, яких не визначено переможцями, рішення уповноваженої особи або суб'єкту

призначення з підстав порушення умов або порядку проведення добору, що значно обмежувало їх права. У випадку прийняття суб'єктом призначення або керівником державної служби в державному органі рішення про укладання контракту, особа, у разі необхідності, має, як і при класичному конкурсному відборі, пройти процедуру спеціальної перевірки відповідно до законодавства щодо запобігання корупції.

Після проходження спеціальної перевірки та підписання з особою контракту на період дії карантину, суб'єкт призначення або керівник державної служби державного органу приймає рішення про призначення на посаду державної служби. Таке рішення оформлюється у вигляді наказу або розпорядження.

На державного службовця, призначеного за контрактом, поширювались норми законодавства про державну службу, зокрема: складення Присяги державного службовця, присвоєння рангу, проходження випробувального терміну відповідно до законодавства, зарахування до стажу державної служби період роботи за контрактом.

Тимчасова процедура добору була недосконалою та потребувала більш чіткого нормативного регулювання. Не зважаючи на те, що призначення осіб на вакантні посади державної служби відповідно до Порядку мало здійснюватися у виняткових випадках, пов'язаних з необхідністю виконання завдань і функцій державних органів, за період її існування було оголошено значну кількість вакансій. Згідно статистичних даних НАДС, за час існування добору по всій країні на різні державні посади, станом на 02 березня 2022 року, державними органами без конкурсу було оголошено 26091 вакансій.

Слід наголосити, що відсутність чіткого алгоритму дій та антикризових програм зі сторони державної влади призвело до того, що державна служба стала заручником неконтрольованого процесу формування її складу, що, в свою чергу, гальмувало відновлення класичного способу проведення конкурсів на державні посади.

Європейські партнери в рамках спільного проєкту ЄС та ОЕСР реформи державного управління неодноразово закликали відновити конкурсний відбір, наголошуючи, що Україна – єдина у світі демократична держава, яка використовує COVID-19, як привід для того, щоби припинити відбір державних службовців на основі заслуг, та необхідність повернення державної служби до стану цивілізованого демократичного управління.

Аналізуючи антикризові процеси управління персоналом в Україні, слід відмітити, що тимчасова процедура добору, яка діяла протягом року, була не дуже вдалим елементом державної антикризової політики. Після введення такої процедури добору, необхідно було своєчасно проаналізувати всі проблеми, які виникали у процесі впровадження, та удосконалити нормативну базу, тому що правовий статус осіб, які були прийняті на державну службу за добором нечітко визначений, а права – не забезпечені належним чином. Основні положення правового статусу державного службовця визначались контрактом, однак пунктом 1 Типового контракту про проходження державної служби на період дії карантину передбачено, що на відносини сторін за цим контрактом поширюється дія Закону України «Про державну службу».

Проте, враховуючи, що договір строковий, не всі положення Закону «Про державну службу», поширюються на осіб, що призначались на державну службу на підставі контракту. Це стосується переведення, звільнення та захисту їх гарантій, визначених Законом. Відсутність чіткої регламентації перерахованих вище процедур проходження державної служби призводить як до порушення прав осіб, що призначені за добором, суб'єктами управління, так і до руйнації основних принципів державного управління.

До основних антикризових заходів у сфері управління персоналом, які застосовувались у період кризи, причиненої пандемією COVID-19 та запровадженням воєнного стану, слід віднести такі:

- надання працівникам щорічних основних та додаткових відпусток, інших оплачуваних відпусток, передбачених законодавством;

- надання відпусток без збереження заробітної плати за заявою працівників;
- встановлення працівникам неповного або скороченого робочого часу;
- запровадження роботи змінами;
- тимчасове запровадження дистанційної або надомної роботи;
- продовження роботи за умови застосування засобів індивідуального та колективного захисту.

Законодавець, відповідно до вимог воєнного стану, вніс зміни до процедури призначення на державну службу та звільнення з державної служби, організацію проходження державної служби, в механізм надання відпусток та соціальних гарантій державним службовцям.

Початок військових дій на території України суттєво вплинув на порядок та режим роботи багатьох державних органів. У зв'язку із цим фактором, функціонування державних органів та режим роботи їх працівників має бути організований, урахувавши безпекову ситуацію у конкретному регіоні. Забезпечення ефективної роботи державного органу в цей період вимагає гнучкості та швидкої адаптації до подій. Із метою врегулювання правовідносин, пов'язаних із призначенням на державну службу, Верховна Рада прийняла Закон про внесення змін до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про правовий режим воєнного стану» щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану реєстр.

Розглядаючи процеси державного управління і заходи в сфері управління персоналом, які відбувалися в межах кризової ситуації, можна прослідкувати потребу у розробці та удосконаленні відповідної державної антикризової кадрової політики. Серед різних технологій управління персоналом, перевага має приділятися адаптивному управлінню, оскільки криза є динамічним процесом, який потребує оперативного управління, та характеризується суттєвими розходженнями реальних і бажаних результатів діяльності державних органів.

Адаптивне управління характеризується прийняттям управлінських рішень відповідно до ситуації, що склалася, та повинно бути доповненням до стратегічного та перспективного. Такий спосіб прийняття рішень є досить доречним у кризовій ситуації, коли не можна втрачати час на прийняття рішень, оскільки це може призвести до зростання втрат від кризи та її поглиблення.

У кризових умовах, котрі характеризуються ускладненням управління персоналом, дефіцитом людських ресурсів, соціальною напруженістю, до кадрової політики доцільно додавати такі напрями кадрової роботи, орієнтовані на інноваційний розвиток:

1. Сприяння розширенню гнучкості форм зайнятості:

– удосконалення нормативно-правового поля відповідно до потреб трудових відносин нової якості – закріплення в трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості;

– державне стимулювання розвитку дистанційної зайнятості (у нормальних умовах – роботи змішаного типу) у державному секторі; розроблення та затвердження стандартів надання державних послуг дистанційно;

– встановлення рекомендованого порядку переходу органу на дистанційний режим роботи у випадку ризикових ситуацій;

– упровадження найкращих практик використання нестандартних форм зайнятості та прогресивних форм організації праці у державному секторі;

– встановлення вимог до організації робочого місця в умовах дистанційної зайнятості.

2. Сприяння адаптивності працівників до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти:

– систематичне професійне навчання кадрів; – вивчення нових навчальних програм.

Однією з основних проблем державної служби на сьогодні є недостатнє застосування новітніх технологій управління персоналом, відсутність єдиних

управлінських стандартів державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівня.

Отже, можна стверджувати, що найважливішим пріоритетом є забезпечення ефективної реалізації державної політики та стабільності економіки, одним із вирішальних чинників чого є залучення та утримання талановитих людей та найкращих професіоналів. Тому саме в площині кореляції інтересів держави та працівників формується сприятливе середовище для діяльності служб персоналу, які покликанні допомагати керівникам державних органів та структурних підрозділів досягати відповідних цілей у процесі реалізації державної політики. Реалізація такого підходу можлива через запровадження новітніх технічних засобів та використання інтелектуального капіталу, але й через удосконалення управлінських методів і технологій.

Причинами недостатньої ефективності управління людськими ресурсами на державній службі є відсутність дієвого механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом в системі державної служби:

- невідповідність стандартів та процедур управління персоналом на державній службі європейським практикам;
- недостатнє унормування питань змісту, технології та практичних інструментів для виконання завдань служб персоналу державних органів, проведення моніторингу якості робочої сили у сфері державно-службових відносин;
- низька інституціональна спроможність системи державної служби.

Підсумовуючи, можна визначити основні напрями оптимізації в процесі управління персоналом в системі державної служби, що включає такі елементи:

- формування команди осіб, відповідальних за «антикризовий» менеджмент у публічному управлінні;
- збереження основи кадрового потенціалу, тобто більш цінних та компетентних державних службовців;
- реструктуризація кадрового потенціалу;
- проведення організаційно-кадрового аудиту;

- зниження соціально-психологічної напруженості у колективі;
- планування заходів щодо недопущення паніки персоналу, впровадження програм антистресової підготовки персоналу;
- мобілізація персоналу на вирішення антикризових завдань;
- корегування режимів і тривалості роботи; перегляд системи стимулювання й мотивації персоналу з урахування нових методів та технологій.

Все це вимагає використання стратегічного підходу до управління персоналом на державній службі на основі новітніх методів, технік та технологій. Що стосується кризових ситуацій, то необхідно відзначити, що системний підхід до управління персоналом, що виявляється у розподілі функцій і повноважень, виборі принципів антикризового управління, розробці і реалізації нової кадрової політики та управлінських рішень, є важливим фактором виведення державного органу з кризового стану.

Основною метою антикризового управління є відновлення керованості організацією (можливості оперативно приймати й реалізовувати управлінські рішення, ефективно розв'язувати виявлені проблеми). Це дає підстави стверджувати, що успішність виходу з кризового стану органів публічної влади визначається якістю кадрової політики, ефективністю управління персоналом в системі державної служби та їх антикризовою спрямованістю.

3.3. Напрями підвищення ефективності організації управління персоналом в державних органах

У сучасних ринкових умовах демократичного розвитку і реформування економічних інститутів проблема формування системної кадрової політики в органах влади всіх рівнів виступає вирішальним фактором подолання негативних процесів в економіці та у соціальному житті країни, позаяк влада має ефективно управляти, забезпечуючи стабільність і відродження могутності держави, створювати сприятливі умови для життя її громадян, відкривати нові можливості для розвитку людського потенціалу, що безпосередньо залежить від

консолідації і підвищення професійного рівня персоналу управління. Нині стає абсолютно очевидним, що ніякі реформи, навіть чітко опрацьовані закони, жорсткі укази, предметні розпорядження, розумні концепції та довгострокові проекти не будуть втілені в життя і залишаться на папері, якщо радикально не зміниться ставлення до одвічної проблеми – так званого «людського чинника», або до управлінських кадрів [33].

Реформування публічної служби в Україні «об'єктивно вимагає забезпечення органів влади надійними, ініціативними, професійнограмотними фахівцями, здатними ефективно виконувати покладені на них функції. Необхідною умовою вирішення поставлених завдань є нормативноправове регулювання діяльності публічної служби та функціонування її персоналу, визначення порядку регулювання кадрових відносин і процесів на державній службі». Для вирішення виділених проблем необхідна розробка механізмів удосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності її діяльності.

Отже, формування сучасного кадрового корпусу публічної служби, що володіє необхідними професійними і моральними якостями, залежить від суб'єкта управління, котрий проводить кадрову політику, а також низки умов і факторів, що носять як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Для подолання негативних тенденцій у розвитку кадрового корпусу публічної служби велике значення має подальша професіоналізація державних службовців, яка залежить від прийому на державну службу високопрофесійних фахівців, підвищення рівня їхнього матеріального і соціального забезпечення, захищеності, підвищення престижу кадрового корпусу.

Визначальним документом приведення норм і принципів державної кадрової політики у відповідність до потреб суспільства і держави могла би стати прийнята на державному рівні як офіційний документ «Концепція державної кадрової політики України» з використанням сучасних кадрових технологій, модернізацією кадрових служб державних органів, підвищенням кваліфікації кадровиків, реформуванням системи оплати праці державних службовців. Тому

така Концепція визначить систему поглядів, вихідних позицій та ідей, які розкривають загальні методологічні підходи та організаційні технології в управлінні кадрами, основи кадрової роботи.

Концепція державної кадрової політики має мати чітко визначені цілі, принципи, пріоритети, котрі повинні спиратися на інтереси і потреби кадрового корпусу публічної служби. Отже, стратегічною метою Концепції має бути формування і вимога кадрового потенціалу як найважливішого інтелектуального та професійного ресурсу українського суспільства, що забезпечить збереження її цілісності і високих темпів соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможність у міжнародному поділі праці.

Основні принципи державної кадрової політики мають бути визначені в урядовій програмі, яка повинна пропонувати систему послідовних заходів, спрямованих на вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази з питань реформування публічної служби; впровадження нових методів і сучасних технологій управління, проведення експериментів і здійснення пілотних проєктів щодо забезпечення діяльності державних службовців (включаючи ефективні методи оцінки і стимулювання діяльності держслужбовців); створення системи професійного розвитку, вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

На основі положень «Концепції державної кадрової політики України (правову основу якої має становити Конституція і чинне законодавство) повинні розроблятися регіональні програми, закони та інші нормативні правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, а також відповідні внутрішньовідомчі нормативні акти і локальні нормативні акти організацій і підприємств» [56].

Варто підкреслити, що перехід до нової моделі державного управління здійснюється в умовах складної кадрової ситуації, і доцільним є посилення заходів по роботі з персоналом. До таких заходів можна віднести: поліпшення якісного складу й укомплектування персоналом; «омолодження» кадрів; приведення у відповідність рівнів професійної освіти держслужбовців

кваліфікаційним вимогам посадової групи; формування кадрового резерву і робота з ним; підвищення ефективності діяльності службовців через систематичне навчання; розвиток системи додаткової професійної освіти; підвищення престижу публічної служби та вирішення питань соціального захисту її апарату.

На нашу думку, підготовку і перепідготовку кадрів публічної служби доцільно проводити у спеціалізованих навчальних закладах, спрямованість освітнього процесу в яких повною мірою має враховувати специфіку публічної служби та на додаток до професійних знань і навичок сприятиме професійній орієнтації державних службовців.

Нині є необхідність систематизації функцій управління персоналом. Застосовуючи різні критерії, можна згрупувати управлінські функції так: організаційно-регулюючі, інформаційно-аналітичні, стимулюючі, контрольні та виховні, соціальні, економічні. З недосконалістю законодавчої та нормативно-правової бази управління персоналом в органах державної влади пов'язана проблема відповідальності кадрів. На державній службі вона залишається однією з найбільш гострих у прояві негативних тенденцій.

Удосконалення нормативно-правової бази публічної служби, посилення правової та соціальної захищеності державних службовців є найважливішими стимулами в підвищенні ефективності праці. Тому доцільним є прийняття законів «Про соціально-правовий захист державних службовців», «Про професійну освіту державних службовців».

Важливо залучити на державну службу професіоналів нової формації – кваліфікованих фахівців: юристів, економістів, управлінців, які готові сприяти змінам у діяльності державних органів. Систематичне і раціональне оновлення кадрів державних органів зі збереженням їх наступності, поповнення за рахунок припливу молодих фахівців, використання їхніх можливостей і здібностей є одним з реальних напрямів підвищення ефективності та дієвості управління персоналом.

Важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом є розробка механізмів соціальної захищеності та грошового утримання державних службовців. Рівень зарплати досі залишається головним мотивом незадоволення роботою в органах публічної служби.

Одним із засобів зміни матеріального забезпечення державних службовців можуть стати різні механізми матеріальної винагороди за службові досягнення, наприклад, преміювання персоналу у разі збереження централізовано встановлених ставок посадових надбавок. Необхідне також дотримання низки правил: по-перше, встановити право рішення про преміювання керівників структурних підрозділів; по-друге, слід було б відмовитися від практики, що склалася, коли премія призначається всім службовцям, незалежно від результатів їхньої роботи, а по-третє, рішення про преміювання має спиратися на локальний правовий акт.

Системний характер у рамках розробленої кадрової політики і програми заходів, які дозволять підвищити ефективність управління персоналом, мусить мати вдосконалення якості професійного навчання державних службовців, створення системи неперервної професійної освіти, посилення інноваційної спрямованості, розширення асортименту навчальних програм, що відповідають потребам управлінської практики. Все більш затребуваною стає розробка програм професійного розвитку державних службовців в органах державної влади.

Суть діяльності кадрових служб повинна полягати в необхідності забезпечення єдності правового регулювання кадрових процесів, побудови та ефективного функціонування кадрових відносин у державному органі.

Дієвим механізмом удосконалення роботи кадрової служби державного органу може стати законодавче розширення її прав, компетенції та відповідальності за прийняття кадрових рішень, встановлення порядку застосування кадрових технологій. До функцій кадрових служб має входити збереження і примноження якісних і кількісних кадрових характеристик організації, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на кадрове

забезпечення організацій, формування та підтримка в державному органі високої організаційної культури.

Для підвищення ефективності нормативно-правової бази необхідно розробити галузеві документи, які дозволяти б ефективно регулювати кадрові процеси, наприклад, удосконалювати процедури конкурсного відбору, атестації та кваліфікаційної оцінки професійного рівня персоналу.

У системі управління персоналом органу державної влади велике значення має підвищення кваліфікації працівників кадрових служб, особливо з таких дисциплін, як: управління персоналом, інформаційні технології і комп'ютерна грамотність, адміністративне право, психологія управління, трудове право.

Кадрові служби повинні використовувати різні кадрові технології, які були б об'єктивною передумовою і умовою приведення в рух кадрового потенціалу публічної служби. «Слід враховувати, що зміст управлінських дій безпосередньо залежить від застосування кадрових технологій, які можна розділити на три групи. В особливу групу виділяються кадрові технології, щоб забезпечити отримання достовірної інформації про персональні якості працівника. Це робиться на основі методів оцінки, кадрового моніторингу, вивчення професійних якостей і особистих інтересів державних службовців, визначення їх відповідності характеру виконання службових обов'язків. Найбільш практикуються і мають встановлену правову базу, розроблений порядок і процедури атестація і кваліфікаційний іспит персоналу державних органів. Незважаючи на велику кількість підходів до оцінки статусу, характеристик, ефективності діяльності службовців, більшості з методів властива суб'єктивність оцінки, оскільки рішення багато в чому залежить від того, хто і які оцінки використовує і хто залучається як експерт». І в цьому плані завдання нормативного закріплення порядку використання кадрових технологій у практиці управління персоналом державних органів зберігає свою актуальність.

До необхідних механізмів підвищення ефективності управління персоналом відносимо розробку методики оцінки кандидатів на заміщення вакантної посади у разі проведення конкурсу, а також для проведення атестації.

У системі управління персоналом виділяється проблема, пов'язана з посадовими інструкціями. На нашу думку, залежно від завдань і функцій державного органу слід сформувати набір компетенцій, що включає комунікативні навички, аналітичні здібності, лідерські навички, організаторські здібності тощо. Це дозволить не тільки виділити, але і класифікувати надлишкові функції, оптимізувати діяльність державних службовців.

Вимоги професіоналізму та компетентності державних службовців впливають із суті публічної служби як особливого виду професійної діяльності. Саме ж поняття професіоналізму та компетентності законодавчо чітко не визначено, як це, наприклад, зроблено з такими поняттями, як державна служба, державна посада. Отже, необхідно законодавчо закріпити ці поняття, які надалі можуть правомірно використовуватися суб'єктами управління для проведення таких кадрових процедур, як відбір на державну службу, кваліфікаційний іспит, оцінка та атестація персоналу, управління кар'єрою і мотивацією державних службовців.

Безперечно, ефективність діяльності персоналу визначається, перш за все, ставленням керівника організації до кадрової проблематики, роботи кадрових служб. У сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи кадрових служб органів державної влади, оскільки від їхньої діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів. Перебудова діяльності кадрових служб повинна проводитися в таких напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від підготовки і профорієнтації молоді до встановлення соціальних гарантій службовцям, які виходять на пенсію; впровадження активних методів пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки персоналу. Основною формою такої роботи можуть стати укладення договорів з навчальними закладами, цільове спрямування на додаткове професійне навчання, стажування; організація планомірної роботи з управлінськими кадрами і кадровим резервом у напрямі освоєння таких організаційних форм, як

планування кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротація керівників структурних підрозділів та фахівців, стажування на відповідних посадах у державному органі; забезпечення соціальних гарантій, надання персоналу встановлених пільг і компенсацій; перехід від адміністративно-командних методів управління персоналом до демократичних форм комплектування, підбору, розстановки, оцінки, делегування повноважень і відповідальності, прийняття кадрових рішень.

Одним з механізмів підвищення ефективності управління персоналом державної цивільної служби має стати уніфікація організаційних структур управління, оскільки їх нестабільність не дозволяє повною мірою реалізовувати цілу низку кадрових технологій. Важливо домогтися формування високої організаційної культури, нормативного закріплення норм і правил поведінки державних службовців. Основними механізмами підвищення ефективності управління персоналом публічної служби на сучасному етапі можуть бути заходи, спрямовані на поліпшення науковометодичного і консультативного забезпечення управління, розробку науково обґрунтованих моделей управління персоналом, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Підсумовуючи, варто зазначити, що невідкладними завданнями є:

- розробка та правова легітимізація єдиної для державних органів концепції кадрової політики;
- прийняття вивіреної нормативноправової бази управління персоналом публічної служби;
- розробка програм державних органів у галузі професійного розвитку персоналу; вдосконалення організації та проведення кваліфікаційної оцінки персоналу;
- детальна регламентація діяльності державних службовців та зміна підходів до системи професійного навчання персоналу.

Ефективність управління персоналом публічної служби може бути досягнута шляхом визначення суб'єктів і об'єктів цього впливу, розмежування

функцій керівництва та кадрової служби в розробці і реалізації кадрової політики.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. У роботі шляхом узагальнення теоретичного базису досліджуваної проблематики визначено сутність управління персоналом в органах державної влади. Виявлено різні підходи до поняття «менеджмент людських ресурсів», найбільш поширеним з яких є визначення управління персоналом як процесу планування, відбору, навчання, оцінки та постійного навчання персоналу, метою якого є його раціональне використання та підвищення ефективності діяльності організації. Виділено основні функції: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Вони тісно пов'язані один з одним і створюють певну систему роботи з персоналом. Для побудови та аналізу цієї системи використовуються принципи та методи, які впроваджуються в комплексі відповідно до конкретних умов організації.

2. На основі проведеного дослідження визначено, що управління персоналом органів публічного управління – це один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єктів публічного управління, система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, що забезпечують раціональне використання здібностей персоналу органів управління як в його власних інтересах, так і в інтересах органів публічного управління. Зазначено, що головною метою управління персоналом органів публічного управління є забезпечення органів публічної влади необхідним персоналом, підтримка і розвиток на високому рівні його кваліфікації, професіоналізму і компетентності, створення системи оцінки, мотивації, стимулювання і інших необхідних умов для ефективної, результативної і якісної роботи управління персоналом органів публічного управління.

3. З'ясовано, що процес управління персоналом органів публічної влади буде ефективним за умови дотримання наступних принципів управління, а саме: планомірність, єдність розпоряджень, орієнтація на стратегічний підхід до

управління персоналом; комплексність; оперативність; оптимальність; підхід до працівника як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації; професіоналізація управління персоналом, адаптивність. При цьому, в процесі управління персоналом органів публічної влади кадрові служби виконують наступні функції: визначення потреби та забезпечення організації персоналом, професійний розвиток та адаптація співробітників, оцінки результатів праці, мотивація персоналу, управління конфліктами, адміністративну, інформаційно-аналітичну, виховну, соціальну.

Визначено, що ефективність процесу управління персоналом органів публічного управління залежить від наступних методів управління: адміністративних, правових, економічних, морально-етичних та соціально-психологічних, вміле поєднання яких сприятиме підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності службовців, забезпечить якісне виконання ними своїх професійних обов'язків.

Важливою складовою системи управління персоналом в органах публічної влади є наступні кадрові технології: відбір персоналу органів публічного управління; трудова адаптація; трудова мотивація; професійна підготовка працівників органів публічного управління; підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; оцінювання кадрів.

4. Нормативно-правове регулювання управління персоналом на державній службі здійснюється адміністративно-правовими нормами. Конституційні норми закладають фундамент для законодавчого регулювання державної служби та управління її персоналом, закріплюють рівне право доступу до державної служби, основи правового статусу Президента України, Кабінету Міністрів України та інших суб'єктів, які наділяються повноваженнями у сфері організації державної служби.

Закон «Про державну службу» закріплює основні поняття («безпосередній керівник», «керівник державної служби в державному органі», «суб'єкт призначення» та ін.), визначає систему управління державною службою та повноваження її суб'єктів з питань управління персоналом державної служби,

врегулює правовий статус державних службовців, питання вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо. Крім того, правові норми, які стосуються питань управління персоналом на державній службі містяться й у інших законах («Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації» та ін.).

Особливе значення для регламентації управління персоналом на державній службі мають нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та НАДС. Постанови КМУ та накази НАДС забезпечують найбільш деталізоване регулювання відносин з управління персоналом на державній службі, визначають правовий статус окремих суб'єктів управління у цій сфері, регламентують питання щодо формування та використання персоналу на державній службі, здійснення його вивільнення тощо. Окремі питання управління персоналом на державній службі регламентуються правовими актами інших органів державної влади (Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства соціальної політики України та ін.).

5. За результатами аналізу сучасного стану реалізації державної політики з питань управління персоналом у публічних органах влади України визначено що упродовж російсько-української війни 9 500 державних службовців виїхали за кордон, більше 5000 – знаходяться в окупації або в зоні проведення бойових дій. Близько 32 тисяч державних службовців знаходяться у простої. Також, не останню роль у зменшенні кадрового потенціалу відіграє з одного боку зниження фінансування на державний апарат, в тому числі зниження заробітної плати державних службовців на 10-15%, а з іншого боку – збільшення функціональних обов'язків тих службовців, які залишилися, проблеми з доступом до робочих місць, небезпека у роботі в органах влади в адміністративних будівлях. Ефективність державної служби при цьому знизилася, і це зумовлено також невпевненістю публічних службовців у майбутньому своєї трудової діяльності.

6. Проведений аналіз управління персоналом в органах публічної влади Франції дає підстави зазначити, що в цілому, управління персоналом здійснюється за схемою, де кожен орган влади виконує свою функцію.

Парламент затверджує Загальне положення про публічну службу і визначає порядок створення посад. Державна рада встановлює, які посади входять у коло повноважень президента і уряду. Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління публічною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, суспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо публічної служби з інтересами службовців, обговорення альтернативних проектів щодо публічної служби, тощо.

На основі аналізу особливостей систем професійного навчання публічних службовців у провідних школах державного управління ЄС було виявлено, що систему найму, навчання і просування по службі вони організують таким чином, щоб створити тип професійного керівника, адміністратора широкого профілю. Основними засадами таких систем професійного навчання є: принцип безперервності навчання, його якість, наближення до місця роботи, оптимізація витрат на навчання.

7. Складність взаємозв'язків політичних, соціальних, економічних, суспільних процесів в державі та суспільстві формує запит на управлінців нового покоління.

На сучасному етапі публічному службовцю недостатньо бути штатною одиницею того чи іншого органу влади. Нині набуває актуальності його специфічний статус посередника між державою та громадянами, які очікують від нього компетентного вирішення їх проблем, запитів тощо.

Тому селекція службовців є дуже важливою складовою менеджменту персоналу на публічній службі. Діагностика індивідуально-психологічної придатності на посаду на державній службі вимагає належного психологічного забезпечення. Його складовими елементами мають бути:

– систематизація та класифікація за психологічними засадами моделей компетентностей, тобто інформаційно-професіознавчих даних про вакантні посади в організації;

- перелік випробувальних процедур;
- набір випробувальних тестів та методик, що визначають наявність та ступінь розвитку у кандидата психологічних рис, які вимагаються для обіймання вакантної посади;
- методичні матеріали для спеціалістів, залучених до рекрутингової діяльності. Аналіз особистісних характеристик кандидата на посаду сприятиме: по-перше, уникненню помилок при прийнятті рішення щодо призначення/не призначення на посаду; по-друге, надасть професійній діяльності на державній службі характеру людяності та гуманізму.

Отже, сучасний підхід до професійної селекції кандидатів вимагає формування і застосування методики, орієнтованих на виявлення вроджених особистісних можливостей, які забезпечують імпліцитний потенціал особистості кандидата на публічну службу.

8. Обґрунтовано пріоритети розвитку управління персоналом в органах публічної влади України. Визначено, що важливим інноваційним інструментом управління персоналом на публічній службі є управління креативністю публічних службовців. Зрозуміло, що розвиток та підтримка творчого потенціалу підлеглих публічних службовців вимагає від суб'єкта управління певних організаційних рішень, пошук та реалізація яких постають нині важливим завданням в процесі щоденного управління людськими ресурсами. Таким чином, доцільним є креативність публічних службовців як передумова інноваційності управління персоналом в органах публічної влади, адже саме від налаштованості кожного співробітника на максимізацію власного творчого потенціалу у щоденній професійній діяльності залежить ефективність та результативність вітчизняної сфери публічної служби в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.
2. Алюшина Н. О. Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. Урядовий кур'єр. 21.04.2022 р. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-u-rovoyu/> (дата звернення: 13.10.2024).
3. Андреев А. В. Проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України: дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.
4. Аніщенко Т. С. Службове право: правова природа, сутність та внутрішня побудова. Питання адміністративного права. Харків: Право, 2017. С. 105–116.
5. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 472 с.
6. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: Світовий та вітчизняний досвід. *Університетські наукові записки*. 2008. № 3–4. С. 428–433.
7. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5018> (дата звернення: 05.10.2024).
8. Гавриш О. А. Технології управління персоналом.: монографія. О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528 с.
9. Гаман Т. В. Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців: ціннісний аспект. *Часопис Хмельницького університету управління та права «Університетські наукові записки»*. 2017. № 64. С. 73–85.
10. Головатий М. Ф. До проблеми професіоналізації державної служби в сучасній Україні. зб. наук. пр. УАДУ, 2015. Вип. 2. Ч. III. С. 213–217.

11. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах. *Вісн. НАДУ*. 2005. № 3. С. 162–169.
12. Грузинська І. Особливості міжособистісної взаємодії між керівником і підлеглими на державній службі. *Вісн. державної служби*. 2012. №2. С. 43–47.
13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.
14. Державна служба : підручник у 2 т. Т. 2 редкол. Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, [та ін.]. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України Київ-Одеса, 2013 348 с.
15. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісн. Східноукраїнського національного у-ту ім. Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 116–120.
16. Ковбасюк Ю. В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики. *Аналітика і влада : журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук*. 2012. № 6. С. 11–16.
17. Колісніченко Н. М. Лідерство і вища державна служба: порівняльні перспективи в контексті розвитку компетентностей. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4 (35) С. 373–380.
18. Конституція України : Конституція України 28.06.1996 р. : зі змінами згідно закону України від 02.06.2016 р. № 1401-VIII URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.10.2024).
19. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір: демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2020. №158. с. 77–82.
20. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : збірник науково-аналітичних та навчально-методичних матеріалів, нормативно-правових актів з

питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. Київ: Атіка, 2009 404 с.

21. Лахижа М. І. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. вип. 1 (24). URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01\(24\)/22.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01(24)/22.pdf) (дата звернення: 17.11.2024).

22. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 12. С. 174-177.

23. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2010 28 с.

24. Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (доповнена редакція з урахуванням змін, внесених Законом України № 2352 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин») Національне агентство з питань державної служби. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/823/Metodychni_recomendatsii_trudovi_vidnosynu.pdf (дата звернення: 20.10.2024).

25. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/nprasearch> (дата звернення: 21.11.2024).

26. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн-членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 3. С. 181–187.

27. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

28. Пашко Л. Виклики сьогодення та управлінське лідерство на державній службі: сутність, роль, значення. *Вісн. державної служби*. 2012. № 1. С. 31–35.

29. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.

30. Примуш Р. Б. Професіоналізація як передумова ефективності та результативності державних службовців. Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення» (Хмельницький, 28 лют 1 бер. 2013 р.). Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. С. 589–594.

31. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 19.07.2022 р. № 2352 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення: 15.11.2024).

33. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 16.01.2021 р. № 6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> (дата звернення 08.10.2024).

34. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 05.10.2024).

35. Про запобігання корупції : закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 10.10.2024).

36. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, 2020 : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. № 211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2112020-%D0%BF#Text> (дата звернення 08.10.2024).

37. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/nakaz-2/> (дата звернення: 10.11.2024).

38. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

39. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.10.2024).

40. Про затвердження Порядку проведення атестування осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України : наказ Міністерства юстиції України від 24.01.2017 р. № 172/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0107-17> (дата звернення: 20.09.2024).

41. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. № 203-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> (дата звернення: 15.11.2024).

42. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 р. № 47 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru> (дата звернення: 10.11.2024).

43. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13862001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2024).

44. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 01.11.2024).

45. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136 від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.10.2024).

46. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

47. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7.06.2001 р. № 2493-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 10.11.2024).

48. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2023).

49. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 21.11.2024).

50. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік Київ: НАДС, 2023. 40 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit_NADS_2022.pdf (дата звернення: 20.11.2024).

51. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні. URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua> (дата звернення: 05.09.2024).

52. Соколовський С. Державна служба як професія: огляд зарубіжної літератури. Актуал. пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006 Вип. 3 (25). С. 180–184.

53. Соколовський С. Інтелектуалізація праці державного службовця як соціальний концепт С. Соколовський Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. редкол. : С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009 Вип. 1 (35). – С. 253–259.

54. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 31.12.2022 року Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2024)

55. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 30.09.2023 року Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_3%D0%BA%D0%B2_23.pdf (дата звернення: 21.11.2024).

56. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби : навч. посібник за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ. 2018. 193 с.

57. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2024)

58. Сурмін Ю. П. Бакуменко В. Д. Михненко А. М та ін. Енциклопедичний словник з державного управління: за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

59. Управління персоналом в умовах децентралізації за ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

60. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

61. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.