

УДК: 35.08

DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172>

Гончарук Наталія Трохимівна,

доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29, к. 316, тел.: +38 067 633 45 45, E-mail:goncharuknt@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2681-6687

Гончарук Наталия Трофимовна,

доктор наук государственного управления, профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины, профессор кафедры государственного управления и местного самоуправления, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 49044, г. Днепропетровск, ул. Гоголя, 29, к. 316, тел.: +38 067 633 45 45, E-mail: goncharuknt@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2681-6687

Goncharuk Natalija Trohimivna,

Doctor of Sciences on Public Administration, Professor, professor of Public Administration and Local Self-Government Department, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 49044, Dnipropetrovsk, Gogol Str., 29, room 316, tel.: +38 067 633 45 45, e-mail: goncharuknt@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2681-6687

Пирогова Юлія Валеріївна,

аспірант 1-го курсу кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29, тел.: +38 067 974 02 33, E-mail:yuliia08@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9579-9454

Пирогова Юлия Валерьевна,

аспирант 1-го курса кафедры государственного управления и местного самоуправления, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 49044, г. Днепропетровск, ул. Гоголя, 29, тел.: 067 974 02 33, E-mail:yuliia08@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9579-9454

Pyrohova Yuliia Valeriivna,

Ph.D. student of the 1st year of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of National Academy



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: АРХЕТИПНИЙ ПІДХІД

Анотація. Визначено сутність понять “людські ресурси” та “управління людськими ресурсами на публічній службі”. Проаналізовано сучасний стан і проблеми управління людськими ресурсами в Україні. Акцентовано увагу на підході, за яким персонал розглядається не як фактор витрат, які необхідно скорочувати, а як найважливіший ресурс, яким потрібно компетентно управляти, створювати умови для його розвитку. Наголошено, що основною метою управління людськими ресурсами у сфері публічної служби є формування якісного кадрового потенціалу, забезпечення професійного розвитку службовців, стимулювання та мотивація персоналу до виконання функцій більш високого рівня. Визначено, що управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, що зумовлює перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Зроблено висновок, що у сфері публічної служби України необхідно підвищити ефективність діяльності служб управління персоналом разом зі зростанням ролі соціально-психологічної складової управління та визначити концептуальні засади управління людськими ресурсами. Наголошено, що формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами у сфері публічної служби сприятиме створенню в Україні професійної, стабільної, доброчесної, етичної, престижної і високоефективної публічної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення, ефективно виконувати зобов’язання перед суспільством та громадянами України.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, управління людськими ресурсами, публічні службовці, персонал публічної служби, кадрова політика, архетипний підхід.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ ПУБЛИЧНОЙ СЛУЖБЫ: АРХЕТИПИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Аннотация. Определена сущность понятий “управление человеческими ресурсами” и “управление человеческими ресурсами на государственной службе”. Рассмотрено дерево проблем, что позволило выделить три системные проблемы, обуславливающие необходимость совершенствования управления человеческими ресурсами в сфере публичной службы Украины.

Проанализировано современное состояние и проблемы управления человеческими ресурсами в Украине. Акцентировано внимание на подходе, при котором персонал рассматривается не как фактор затрат, которые необходимо сокращать, а как важнейший ресурс, которым нужно компетентно управлять, создавать условия для его развития. Отмечено, что основной целью управления человеческими ресурсами в сфере публичной службы является формирование качественного кадрового потенциала, обеспечение профессионального развития служащих, стимулирование и мотивация персонала к выполнению функций более высокого уровня. По мнению авторов, управление человеческими ресурсами на государственной службе должно осуществляться в пределах и на основе современной государственной кадровой политики, реализации ее целей, принципов, стандартов и приоритетов, что является эффективным механизмом реализации кадровой стратегии органа публичной власти, способным существенно повысить эффективность его деятельности. Определено, что управление человеческими ресурсами в государственных органах и органах местного самоуправления шире по содержанию деятельности в сравнении с управлением персоналом, что обуславливает переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Сделан вывод, что в сфере публичной службы необходимо повысить эффективность работы служб управления человеческими ресурсами вместе с ростом роли социально-психологической составляющей управления и определить концептуальные основы управления человеческими ресурсами. Отмечено, что формирование инновационной модели управления человеческими ресурсами в сфере публичной службы будет способствовать созданию в Украине профессиональной, стабильной, добропорядочной, этической, престижной и высокоэффективной публичной службы, способной отвечать на вызовы, эффективно выполнять обязательства перед обществом и гражданами Украины.

Ключевые слова: публичное управление, публичная служба, управление человеческими ресурсами, государственные служащие, персонал публичной службы, кадровая политика, архетипный подход.

COCEPTUAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC SERVICES: AN ARCHETYPAL APPROACH

Abstract. The essence of the concepts of “human resource management” and “human resource management in the public service” is defined. The problem tree has been considered, which has made it possible to distinguish three systemic problems that necessitate improvement of human resources management in the field of public service of Ukraine. The current state and problems of human resource management in Ukraine are analyzed. Attention is focused on the approach in which staff is not viewed as a cost factor that needs to be reduced, but is an essential resource that needs to be competently managed and create conditions for its development. It was noted that the main goal of human resources management in the public service sphere is the formation of high-quality human resources, ensuring

the professional development of employees, encouraging and motivating staff to perform higher-level functions. It was concluded that in the public service it is necessary to improve the efficiency of human resources management services along with the growing role of the socio-psychological component of management and to define the conceptual framework for human resource management. According to the authors, the management of human resources in the public service should be carried out within the framework and on the basis of modern state personnel policy, realization of its goals, principles, standards and priorities, is an effective mechanism for implementation of the personnel strategy of the public authority, which can significantly improve its efficiency. It has been determined that human resource management in state bodies and local self-government bodies is broader in content than personnel management, which causes a transition from personnel management to human resource management. It was noted that the formation of an innovative model of human resource management in the public service sphere will contribute to the creation in Ukraine of a professional, stable, respectable, ethical, prestigious and highly efficient public service capable of responding to challenges and effectively fulfilling obligations to society and citizens of Ukraine.

Keywords: public administration, public service, human resources management, public servants, public service personnel, personnel policy.

Постановка проблеми. Сучасні вимоги до персоналу публічної служби передбачають наявність у нього, окрім професійно-ділових, високих морально-етичних та особистісних якостей. Саме тому питання визначення психологічних складових професійної діяльності та компетентності публічних службовців у процесі функціонування публічної служби привертають увагу багатьох науковців. Необхідність здійснення переходу від практики управління кадрами, управління персоналом до управління людськими ресурсами вимагає ґрунтовного вивчення теоретичних джерел і формування на їх основі в сучасних умовах нової Концепції удосконалення управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених проблемі управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України, показав, що недостатньо фундаментально досліджувалися соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами, що пояснюється складністю цього питання. Беручи до уваги зазначене, можна окреслити основні групи наукових напрямів, у межах яких проводилися такі дослідження.

До першої групи віднесено наукові праці вітчизняних дослідників Т. Е. Василевської, Н. Л. Гавкалової, Н. Т. Гончарук, С. Д. Дубенко, Н. А. Липовської, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенського, В. М. Олуйка, Т. І. Пахомової, А. П. Рачинського, М. І. Рудакевич, А. С. Сіцінського, С. М. Серьогіна, І. В. Шпекторенка

та інших, у яких розкрито фундаментальні проблеми розвитку та реформування публічної служби, що мають теоретико-методологічне значення для вивчення соціально-психологічних факторів управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. Друга група робіт присвячена аналізу зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами у сфері публічної служби та можливості його адаптації в Україні. Зокрема, це праці Ю. Ю. Кізілова, В. І. Лугового, Ю. Д. Полянського, А. Б. Почтовюк, Л. Л. Прокопенка, Г. Д. Стратієнко, В. О. Чмиги та ін. Водночас, незважаючи на значну увагу науковців до наведеної проблематики, багатоаспектність і комплексність аналізу зазначених питань, цілісного дослідження впливу соціально-психологічних факторів на управління людськими ресурсами у сфері публічної служби не проводилося, концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України з позицій архетипного підходу не визначені.

Метою статті є визначення концептуальних засад управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України з позицій архетипного підходу.

Виклад основного матеріалу. Необхідність удосконалення управління людськими ресурсами викликана, насамперед, наявністю низки характерних для неї впродовж більше двадцяти останніх років проблем. Проблеми, які потребують вирішення у процесі управління людськими ресурсами, викладені в низці стратегічних нормативно-правових документів, зокрема, в Стратегії держав-

ної кадрової політики на 2012–2020 роки, Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки, Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ, Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [1–6]. Усі проблеми в роботі з персоналом публічної служби виникають, звичайно, на основі постійних суперечностей між принциповими науковими положеннями, вимогами до роботи з персоналом у сфері публічної служби та практичною реалізацією цієї роботи. Причиною цих суперечностей є як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Розглядаючи дерево проблем, можна виокремити три системні проблеми, що зумовлюють необхідність удосконалення управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України. Основною системною проблемою є відсутність Концепції управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України та чіткого правового регулювання відносин у сфері управління людськими ресурсами. Другою системною проблемою є незавершеність в органах публічної влади модернізації кадрових служб у служби

управління персоналом та переходу їх діяльності до вищого рівня управління персоналом — управління людськими ресурсами; третьою — низька ефективність управління персоналом у системі публічної служби.

Слід зауважити, що на сьогодні державні органи влади недостатньо забезпечені фахівцями, здатними аналізувати стан справ у відповідних сферах державної політики, формувати політичні пропозиції, розробляти та впроваджувати ключові національні реформи, а рівень фінансової мотивації публічних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу органів публічної влади та вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби.

Управлінська діяльність персоналу органів публічної влади України характеризується низкою психологічних особливостей, які залежать від сучасного стану управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Управлінська діяльність публічних службовців завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Втіленням управлінської діяльності є дії, операції, виконувані публічним службовцем у процесі управління, здійснення управлінських функцій. Це праця людей, між якими виникають певні соціально-психологічні відносини. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності закономірностей і зв'язків, що виникають між учасниками управлінського процесу. Вони потребують розумного використан-

ня людських ресурсів в управлінні: урахування індивідуальних соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації [7, с. 63–70].

Психологічна складова управління людськими ресурсами у сфері публічної служби визначається як елемент суспільної та індивідуальної ідентичності, який включає цінності, норми, інтереси, потреби, мотиви та установки, що спонукають публічних службовців до певних дій і є засобом гуманізації кадрової політики. Умови суспільного розвитку, що характеризуються хаотичними змінами та непередбачуваністю, потребують від публічних службовців високої концентрації уваги, навичок спостереження та ефективної комунікації (що є складовими психологічної компетентності) [8, с. 63–70]. Беручи до уваги те, що закономірною тенденцією сучасного публічного управління є ускладнення суспільного розвитку, логічний аналіз та інтелект не можуть залишатися єдиним інструментом прийняття державно-управлінських рішень у кадровій політиці. Щоб вирішити обмеження стосовно стандартних підходів до управління людськими ресурсами в органах публічної влади України, доцільно застосовувати нові кадрові технології, що базуються на актуалізації інтуїції й усвідомленні несвідомого. Традиційно більшість експертів і керівників звертають увагу тільки на раціональні аспекти людської поведінки, в той час як, на думку вчених, єдиним раціональним підходом є визнання

і розуміння ірраціональних мотивів лідерів, які впливають на прийняття рішень. Тому своє завдання вони вбачають у наданні допомоги керівникам у розвитку емоційного інтелекту [8, с. 63–70].

Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби на сучасному етапі пов'язане, насамперед, із розвитком нової організаційної культури публічного управління, що передбачає зміну ролі й місця публічних службовців у системі управління. На противагу підходу, за якого персонал розглядається як фактор витрат, які необхідно скорочувати, необхідно впроваджувати підхід, відповідно до якого персонал є найважливішим ресурсом, яким потрібно компетентно управляти, створювати умови для його розвитку. Управління людськими ресурсами здійснюється з урахуванням стратегічних завдань, що є не лише дією, яка реагує на проблеми, а й має базуватись на засадах демократичності, реалістичності, творчої спрямованості, справедливості, рівності, відкритості, відсутності дискримінації, законності, індивідуальності, гуманізму. Оскільки зміни в управлінні людськими ресурсами визначають вимоги до їх компетентності, особистісний чинник набуває все більшого значення і є психологічною складовою, що привносить у систему публічного управління індивідуальне забарвлення. Виходячи з цього, сучасна кадрова політика має спрямовувати управлінців на творчий та самостійний пошук оптимального рішення.

Архетипи як сила природи виявляються в психічному таким чином, що людина може їх проектувати на

навколишній світ (природу, інших людей). Архетипу, де б він не з'являвся, притаманна потужна спонукальна сила, що завжди йде від несвідомого. Кожен із нас є носієм потенціалу розвитку, індивідуальних психічних можливостей. Усе це перебуває в полі зору архетипного підходу.

Ми приєднуємося до думки українських вчених О. Ю. Амосова та Н. Л. Гавкалової [9] стосовно концепції публічного управління, засадами якої є колективне несвідоме як об'єднуючий фактор різноманітних соціальних інтересів та життєвих стратегій громадян у суспільстві, метою якого є забезпечення соціально-економічного добробуту громадян.

Будь-які організації створюються заради реалізації цілей, не пов'язаних з цілями людей, працюючих в цих організаціях, люди розглядаються як засіб для реалізації цілей (кадри, персонал, людські ресурси). Підхід до людей в організації визначається або державною політикою, або стратегією менеджменту відносно персоналу. Історична спадщина поставила перед органами публічної влади України теоретичну проблему вибору адекватної концепції управління і практичну проблему створення відповідної структури управління, що забезпечить необхідне функціонування держави. Після того, як були спрощені відділи праці, соціального розвитку, охорони праці, підвищення кваліфікації – процес управління людьми не був виділений як особлива функція управління. Спеціалізовані відділи органів публічної влади України займаються питаннями оплати праці, перевіряють наявність документів, що підтверджують стаж

роботи й отриману освіту, але, відповідно до складу і кваліфікації працюючих фахівців, не вирішують питання стимулювання мотивації праці, не проводять аналіз ринку праці, не розробляють кадрову політику і не здійснюють кадрове планування. Саме тому сьогодні стоїть питання вибору професійних інструментів у сфері управління людськими ресурсами публічної служби України. Для теоретичного обґрунтування процесів управління людськими ресурсами велике значення мають самі терміни — “людські ресурси” та “управління людськими ресурсами на публічній службі”. Термін “людські ресурси” характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо. Поняття “управління людськими ресурсами” (Human Resources Management) уперше виникло в західному, американському менеджменті, окресливши зміни ролі і місця людини в трудовому процесі. Ця функція менеджменту розглядається як “стратегічний і послідовний підхід до управління найбільш цінними активами організації: працюючою там людиною, яка колективно й індивідуально робить внесок у вирішення завдання організації” [10, с. 35].

Щодо управління людськими ресурсами на публічній службі — це здійснення усіх функцій менеджменту, пов’язаних з плануванням,

добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності. Управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а тому, на думку авторів, настав час у сфері публічної служби здійснити перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами на публічній службі можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, насамперед, — систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології. Управління людськими ресурсами передбачає нормативно-правове, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне і ресурсне забезпечення системи управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами на публічній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, є ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності [11].

В умовах розвитку України як демократичної, правової держави нагальним стає створення ефективної системи публічного управління, постійний пошук нових підходів до становлення професійної публічної служби, оновлення змісту діяльності та підвищення престижу органів публічної влади. Аналіз основних теорій управління людськими ресурсами у сфері публічної служби уможливує виокремлення наступних соціально-психологічних рис цього явища: стратегічний підхід до управління людськими ресурсами; переорієнтацію системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, ширше використання індивідуалістичних цінностей в управлінні людськими ресурсами; націленість на підвищення ефективності довготривалих інвестицій в людський капітал; орієнтацію на компетентність публічних службовців, що є ключовим елементом кадрового потенціалу публічної служби [11–16].

Слід зауважити, що основними напрямками вдосконалення управління людськими ресурсами в органах публічної влади є: визначення посад публічних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ; запровадження принципів публічного управління в системі публічної служби шляхом ефективного реалізації Закону України “Про державну службу”, прийняття та введення в дію нової редакції Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, фінансова стабільність реформування системи оплати праці публічних службовців; оптимізація чисельності працівників у

системі органів публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні; утворення структурних підрозділів з управління персоналом в органах публічної влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на публічній службі; модернізація системи професійного навчання публічних службовців [17].

Основною метою управління людськими ресурсами у сфері публічної служби є забезпечення професійного розвитку службовців, стимулювання та мотивація персоналу до виконання функцій вищого рівня. Еволюція систем управління, зокрема управління персоналом в управлінні людськими ресурсами, характеризується широким спектром підходів, пов'язаних з реалізацією управлінських впливів на персонал. Для публічної служби це достатньо складно, тому що зарубіжні моделі не завжди адекватні рівню складності й невизначеності їх функціонування в умовах трансформаційного періоду.

Для розробки Концепції вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби необхідне формування певної комплексної сфери, яка б асимілювала низку теоретичних концепцій і підходів, що враховують об'єктивно існуючі соціально-економічні умови функціонування, проблеми й галузеву специфіку, що дасть можливість самостійно обирати прийнятні методи управління людськими ресурсами, орієнтовані на вирішення поточних задач і стратегічних напрямів розвитку держави. Таким чином,

на наш погляд, першим кроком на шляху підвищення якісних характеристик персоналу органів публічної влади має стати визнання існування цієї проблеми, ідентифікація та використання потенціалу всіх адміністративних органів, до завдань яких входить управління людськими ресурсами та їх розвитком.

Нині фахівці з людських ресурсів перетворилися на фахівців широкого профілю. Кожний фахівець із людських ресурсів стає багатопрофільним фахівцем. Людські ресурси містять сукупність соціокультурних і соціопсихологічних характеристик, і їх відмінність полягає в наступному: люди (персонал публічної влади) наділені інтелектом. Отже, їх реакція на зовнішню дію (управління) емоційно-осмислена, а не механічна; процес взаємодії між суб'єктом управління і об'єктом є двостороннім; маючи інтелект, публічні службовці здатні до постійного самовдосконалення і розвитку, що є найбільш важливим і довготривалим джерелом підвищення ефективності будь-якої організації; люди обирають конкретний вид діяльності (виробничий/невиробничий, розумовий/фізичний), усвідомлено ставлячи перед собою певну мету [14, 18]. Людські ресурси є конкурентним багатством будь-якої організації, а тому суб'єкт управління повинен надавати всі можливості для реалізації їх цілей, створювати умови для втілення мотиваційних установок до праці.

Висновки. Сучасна зарубіжна наука представлена всілякими течіями, школами, напрямками, концепціями управління людськими ресурсами, які не завжди сумісні одне з одним.

За оцінками фахівців, у ній відсутні внутрішня єдність і логічний зв'язок. Аналіз існуючих теорій показує, що за останні сто років відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до служб управління персоналом і далі — служб управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади — це цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу, що передбачає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління людськими ресурсами. Концепція вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України має включати широкий спектр функцій та напрямів діяльності органів публічної влади щодо: добору, найму та звільнення службовців, планування, забезпечення органів влади персоналом, мотивації їх роботи, управління конфліктами, оцінки працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки, управління процесом кар'єрного просування по службі, аудиту діяльності персоналу. Отже, управління людськими ресурсами — це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Послідовна зміна концепцій управління у трудовій сфері зумовила еволюцію типів управління людськими ресурсами: від пасивного до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами. При цьому в сфері публічної служби має підвищувати-

ся ефективність служб управління людськими ресурсами разом із зростанням ролі соціально-психологічної складової управління. Формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами у сфері публічної служби сприятиме створенню в Україні професійної, стабільної, добросовісної, етичної, престижної і високоефективної публічної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення, ефективно виконувати зобов'язання перед суспільством та громадянами України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : president.gov.ua/documents/14429.html
2. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р. та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р // Уряд. кур'єр. — Офіц. вид. — 2015. — № 63.
3. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2016 р. № 905-р // Уряд. кур'єр. — 2016. — № 247.
4. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. № 974-р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : kmu.gov.ua
5. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. № 844-р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : kmu.gov.ua
6. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 1013-р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : kmu.gov.ua
7. *Серьогін С.* Уявлення державних службовців про особисті та ділові якості, що визначають ефективність професійної діяльності / С. Серьогін, І. Батраченко, С. Соколовський // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. — Вип. 2 (24). — С. 172–181.
8. *Гурієвська В.* Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні [Електронний ресурс] / В. Гурієвська // Вісн. НАДУ. — 2012. — Вип. 4. — С. 63–70. — Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>
9. *Амосов О.* Концептуальні засади публічного управління: архетипний підхід [Електронний ресурс] / О. Амосов, Н. Гавкалова // Публічне управління: теорія та практика. — 2015. — Вип. 1 (спец. вип.). — С. 8–12. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2015_1%28spets._4
10. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 832 с.
11. *Гончарук Н. Т.* Модернізація державної служби та управління люд-

- ськими ресурсами в Україні [Електронний ресурс] / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного управління. — 2018. — Т. 6. — № 1–2. — С. 42–51. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplur_2018_6_1-2_8
12. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. — М.: Экзамен, 2002. — 448 с.
 13. Красноженова Г. Ф., Симонин П. В. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 159 с.
 14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Кондор, 2005. — 308 с.
 15. Саакян А. К. Социокультурная оценка концепций управления человеческими ресурсами организаций [Электронный ресурс] / А. К. Саакян // Проблемы современной экономики. — 2006. — № 3/4 (19/20). — Режим доступа: <http://www.m-ecopompu.ru/art.php?nArtId=1196#ftn1>
 16. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник / Федір Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 487 с.
 17. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : kmu.gov.ua
 18. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом // Вісн. екон. науки України (Ін-т економіки промисловості НАН України; Акад. екон. наук України, Донецьк). — 2013. — № 2. — С. 20–25.
1. Pro Stratehiyu derzhavnoyi kadrovoyi polityky na 2012–2020 roky : Ukaz Prezydenta Ukrainy (February 1. 2012 № 45/2012) About the Strategy of the State Personnel Policy for 2012 - 2020: Decree of the President of Ukraine. Retrieved from: president.gov.ua/documents/14429.html. [in Ukrainian].
 2. Pro skhvalennya Stratehiyi reformuvannya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini na period do 2017 roku ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy (an order of 18 March. 2015) On Approval of the Strategy for Reforming the Civil Service and Service in Local Self-Government Bodies in Ukraine for the period up to 2017 and approval of a plan of measures for its implementation: the Cabinet of Ministers of Ukraine issued. Uriadovy Courier. 3. [in Ukrainian].
 3. Pro skhvalennya Kontseptsiyi zaprovadzhennya posad fakhivtsiv z pytan' reform : rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy (2016) On Approval of the Concept for the Introduction of Specialist Reforms: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, Uryadovyy kur'yer, 905. [in Ukrainian].
 4. Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformuvannya systemy profesynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovt-siv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad : rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy (1 December. 2017 № 974-p.) On approval of the Concept of reforming the system of vocational training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputy and deputy, officials of local self-government and local councils deputies: the

REFERENCES

1. Pro Stratehiyu derzhavnoyi kadrovoyi polityky na 2012–2020 roky :

- order of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: kmu.gov.ua [in Ukrainian].
5. Pro skhvalennya Kontseptsiyi vprovadzhennya informatsiynoyi systemy upravlinnya lyuds'kymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi : rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy (1 December. 2017 № 844-p) On Approval of the Concept for the Implementation of the Information Management System for Human Resources in State Authorities and approval of a plan of measures for its implementation: the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: kmu.gov.ua[in Ukrainian].
 6. Pro skhvalennya Kontseptsiyi optymizatsiyi systemy tsestral'nykh orhaniv vykonavchoyi vlady : rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy (December 27. 2017 p. № 1013-p.) On Approval of the Concept of Optimization of the System of Central Executive Bodies: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: kmu.gov.ua [in Ukrainian].
 7. *Seryogin S.* (2006) Uyavlennya derzhavnykh sluzhbovtiv pro osobysti ta dilovi yakosti, shcho vyznachayut' efektyvnist' profesiynoyi diyal'nosti [Representation of civil servants about personal and business qualities that determine the effectiveness of professional activities]. — Aktual. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. — Actual problems of public administration. Dnipro : DRIDU NADU, 2 (24), 172–181. [in Ukrainian].
 8. *Huriyev's'ka V.* (2012) Sotsial'no-psykholohichni aspekty formuvannya ta realizatsiyi kadrovoyi polityky v derzhavnomu upravlinni [Social-psychological aspects of the formation and implementation of personnel policy in public administration] *Visn. NADU — Vysn. NAPA*, 4, 63–70. Retrieved from: <http://nbuv.gov.ua>. [in Ukrainian].
 9. *Amosov O. N.* Havkalova (2015) Kontseptual'ni zasady publichnoho upravlinnya: arkhetypnyy pidkhid [Conceptual Principles of Public Administration: An Archetypical Approach] *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka — Public Administration: Theory and Practice.* — 1, 8–12. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2015_1%28spets._4 [in Ukrainian].
 10. *Armstrong M.* (2009) *Praktyka upravlenyya chelovecheskymy resursamy* [Practice of Human Resources Management]. — SPb.: 10-oe yzd [in Russian].
 11. *Honcharuk N. T.* (2018) Modernizatsiya derzhavnoyi sluzhby ta upravlinnya lyuds'kymy resursamy v Ukraini [Modernization of the Civil Service and Human Resource Management in Ukraine]. — *Aspekty publichnoho upravlinnya, Aspects of Public Administration*, 6 (1–2), 42–51. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8. [in Ukrainian].
 12. *Zhuravlev P. V.* (2002) *Upravlenye chelovecheskymy resursamy: opyt yndustrial'no razvytykh stran* [Human resource management: the experience of industrially developed countries] Moscow: Examination, 448. [in Russian].
 13. *Krasnozhenova H. F., Symonyn P. V.* (2008) *Upravlenye trudovymy resursamy: Ucheb. posobyе.* [Human Resources Management: Tutorial] Moscow: YNFRA-M, 159. [in Russian].
 14. *Krushel'nyts'ka O. V., Mel'nychuk D. P.* (2005) *Upravlinnya personalom. Navchal'nyy posibnyk.* [HR. Tutorial.] Second Edition, redone and supplemented. Kiev: Condor, 308. [in Ukrainian].
 15. *Saakyan A. K.* (2006) *Sotsyokul'turnaya otsenka kontseptsiy upravlenyya*

- chelovecheskymy resursamy orhanyzatsyy [Socio-cultural assessment of human resource management concepts of organizations]. — Problemy sovernennoy ekonomyky — Problems of Modern Economics. 3/4 (19/20). Retrieved from:<http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1196#ftn1> [in Ukrainian].
16. *Khmil F.* (2006) *Upravlinnya personalom: Pidruchnyk* [Human Resources Management: Textbook]. Kiev: Akademydav, 487. [in Ukrainian].
 17. Deyaki pytannya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny : rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny (of June 24. 2016 № 474-p) Some issues of the reform of the state administration of Ukraine: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: kmu.gov.ua [in Ukrainian].
 18. *Butenko I.* (2013) *Evolutsiya y hehezys osnovnykh kontseptsiy upravlinnya personalom* [Evolution and genesis of the basic concepts of personnel management] *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny* (In-t ekonomiky promyslovosti NAN Ukrayiny; Akad. ekon. Nauk Ukrayiny, Donetsk). — Bulletin of the Economic Science of Ukraine (Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Acad. Sciences of Ukraine, Donetsk), 2, 20–25.[in Ukrainian].